

17 de abril del 2015

Modernización de PETROPERÚ

Informe 3: Formulación del Diseño Organizacional



CONFIDENCIAL
USO INTERNO PETROPERÚ S.A.

LISTA DE CONTENIDOS

1.	LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
1.1.	LAS DIFERENTES FILOSOFÍAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN	22
1.2.	LA TENDENCIA DE LA INDUSTRIA PETROLERA EN MODELOS DE GESTIÓN	25
1.3.	RECOMENDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA PETROPERÚ	26
1.4.	CASOS DE ESTUDIOS	28
1.4.1.	ENAP	28
1.4.2.	PETROECUADOR	28
1.4.3.	PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIOS	29
2.	ALINEAMIENTO DEL MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO CON OTRAS INICIATIVAS RELACIONADAS.....	30
2.1.	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE GOBIERNO CORPORATIVO	30
2.1.1.	DIMENSIÓN DE PROPIEDAD.....	32
2.1.2.	DIMENSIÓN DE DIRECTORIO Y GERENCIA	33
2.1.3.	DIMENSIÓN DE TRANSPARENCIA.....	34
2.1.4.	DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GRUPOS DE INTERÉS	35
2.1.5.	DIMENSIÓN DE ARQUITECTURA DE CONTROL	35
2.2.	PERSPECTIVAS SOBRE LA INCORPORACIÓN DE ACCIONISTAS PRIVADOS - OPA.....	37
2.2.1.	LIMITACIONES GRAVES IDENTIFICADAS.....	38
2.2.2.	DIFICULTADES GRAVES IDENTIFICADAS	40
3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL – METODOLOGÍA	42
4.	DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO DIRECTIVO	44
4.1.	CASOS DE ESTUDIOS.....	45
4.1.1.	CASO DE ESTUDIO EQUIPO DIRECTIVO DE ECOPETROL.....	45
4.1.2.	CASO DE ESTUDIO EQUIPO DIRECTIVO DE EXXONMOBIL.....	46
4.1.3.	LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO	47
4.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA LA ALTA DIRECCION	47
4.3.	PRESIDENTE EJECUTIVO	49
4.4.	SECRETARIA GENERAL	50
5.	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE CENTRO CORPORATIVO	52
5.1.	CASOS DE ESTUDIOS	55
5.1.1.	CASO DE ESTUDIO - ESTRUCTURA CENTRO CORPORATIVO: CHEVRON, STATOIL, BP	55

5.1.2.	CASO DE ESTUDIO - ESTRUCTURA CENTRO CORPORATIVO: YPF, ENAP, SHELL, TOTAL	56
5.1.3.	CASO DE ESTUDIO - GERENCIA DE QHSE: ECOPETROL	57
5.1.4.	CASO DE ESTUDIO - GERENCIA DE QHSE: PETROBRAS	57
5.1.5.	LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO	57
5.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA EL CENTRO CORPORATIVO.....	58
5.3.	SERVICIOS COMPARTIDOS	60
5.3.1.	LOGÍSTICA	63
5.3.1.1.	TÉCNICA.....	65
5.3.1.2.	NORMATIVA Y COORDINACIÓN	65
5.3.1.3.	CONTRATACIÓN DE BIENES	66
5.3.1.4.	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS Y OBRAS	66
5.3.2.	CONTRATOS Y SERVICIOS.....	67
5.3.2.1.	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	68
5.3.2.2.	MANTENIMIENTO.....	69
5.3.2.3.	SERVICIOS.....	69
5.3.3.	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	70
5.3.3.1.	SOLUCIONES TIC	71
5.3.3.2.	INFRAESTRUCTURA TIC	71
5.3.3.3.	PLANIFICACIÓN Y CONTROL TIC	72
5.3.4.	LEGAL.....	72
5.4.	RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA	74
5.4.1.	RECURSOS HUMANOS	76
5.4.1.1.	EMPLEOS Y COMPENSACIÓN	80
5.4.1.2.	RELACIONES INDUSTRIALES	80
5.4.1.3.	SERVICIOS MÉDICOS.....	81
5.4.1.4.	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	81
5.4.2.	COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	82
5.4.2.1.	GESTIÓN CULTURAL.....	86
5.4.2.2.	ADMINISTRACIÓN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	86
5.4.2.3.	IMAGEN Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA	87
5.5.	QHSE - CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	87
5.5.1.	SEGURIDAD Y SALUD.....	90
5.5.1.1.	SEGURIDAD INTEGRAL Y SALUD	91
5.5.1.2.	TÉCNICA.....	92
5.5.2.	DESARROLLO SOSTENIBLE	92
5.5.2.1.	GESTIÓN AMBIENTAL	94
5.5.2.2.	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	94
5.5.3.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	95
5.5.3.1.	RELACIONES COMUNITARIAS	96
5.5.3.2.	SERVICIOS SOCIALES.....	97
5.6.	PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN.....	98
5.6.1.	ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO.....	101

5.6.1.1.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	103
5.6.1.2.	EVALUACIÓN ESCENARIOS ECONÓMICOS.....	103
5.6.2.	CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS.....	104
5.6.3.	CONSULTORÍA INTERNA.....	106
5.6.4.	OFERTA PUBLICA DE ACCIONES.....	108
5.7.	AUDITORIA INTERNA.....	109
5.8.	FINANZAS.....	111
5.8.1.	CONTABILIDAD GENERAL.....	113
5.8.1.1.	LIBROS GENERALES.....	114
5.8.1.2.	CUENTAS POR COBRAR Y FACTURACIÓN.....	114
5.8.1.3.	CUENTAS POR PAGAR.....	115
5.8.1.4.	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	115
5.8.2.	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	116
5.8.2.1.	ESTADOS FINANCIEROS.....	117
5.8.2.2.	ACTIVO FIJO.....	118
5.8.2.3.	EXISTENCIAS Y MATERIALES.....	118
5.8.2.4.	CONCILIACIÓN BANCARIA.....	119
5.8.3.	TESORERÍA.....	119
5.8.3.1.	OPERACIONES BANCARIAS.....	120
5.8.3.2.	PROG. CAJA Y ASUNTOS FINANCIEROS.....	121
5.8.3.3.	CRÉDITOS Y COBRANZAS.....	121
5.8.4.	GESTIÓN FINANCIERA.....	122
5.8.4.1.	RIESGOS FINANCIEROS.....	123
5.8.4.2.	EVALUACIÓN FINANCIERA Y MERCADO DE VALORES.....	123
5.8.4.3.	SEGUROS.....	124
6.	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE DOWNSTREAM.....	125
6.1.	CASOS DE ESTUDIOS.....	128
6.1.1.	CASO DE ESTUDIO (GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM): PETROBRAS.....	128
6.1.2.	CASO DE ESTUDIO (GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM): SHELL.....	129
6.1.3.	CASO DE ESTUDIO (GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM): BP-TNK.....	130
6.1.4.	LECCIONES APRENDIDAS EN LOS CASOS DE ESTUDIO DE LA GERENCIA GENERAL.....	130
6.1.5.	CASO DE ESTUDIO (REFINACIÓN): REFINERÍAS SHELL EN MALASIA.....	131
6.1.6.	CASO DE ESTUDIO (OLEODUCTO): MONTE VISTA WATER DISTRICT.....	131
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA LA GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM.....	132
6.3.	DEPARTAMENTO TÉCNICO.....	135
6.3.1.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	138
6.3.2.	IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS.....	139
6.4.	SOPORTE LEGAL COMERCIAL.....	140
6.5.	TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO.....	141
6.5.1.	CONTROL OPERACIONAL.....	144

6.5.2.	RECURSOS HUMANOS Y COMUNIACIÓN CORPORATIVA	146
6.5.3.	FINANZAS.....	147
6.5.4.	TI Y COMUNICACIONES.....	148
6.5.5.	LOGÍSTICA	149
6.5.6.	CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE.....	150
6.5.7.	UNIDAD OLEODUCTO.....	153
6.5.7.1.	CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	157
6.5.7.2.	ADMINISTRACIÓN	160
6.5.7.3.	OPERACIONES.....	162
6.5.7.4.	TÉCNICO	164
6.5.8.	TRANSPORTE.....	165
6.5.8.1.	ADUANAS	166
6.5.8.2.	TRANSPORTE TERRESTRE	167
6.5.8.3.	TRANSPORTE MARÍTIMO	168
6.5.8.4.	TRANSPORTE FLUVIAL.....	169
6.5.9.	PLANTAS DE VENTAS.....	170
6.5.9.1.	PLANTA DE VENTAS TALARA	173
6.5.9.2.	PLANTA DE VENTAS PIURA	173
6.5.9.3.	PLANTA DE VENTAS CONCHÁN.....	174
6.5.9.4.	PLANTAS DE VENTAS SELVA	174
6.5.9.5.	UNIDAD NORTE	175
6.5.9.6.	UNIDAD CENTRO	175
6.5.9.7.	UNIDAD SUR.....	176
6.5.9.8.	PLANTAS DE VENTAS OPERADAS POR TERCEROS.....	176
6.6.	GERENCIA REFINACIÓN	177
6.6.1.	COORDINACIÓN OPERATIVA.....	179
6.6.2.	REFINERÍA TALARA.....	181
6.6.2.1.	RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA	183
6.6.2.2.	CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	184
6.6.2.3.	SUPERINTENDENCIA ADMINISTRACIÓN.....	189
6.6.2.4.	SUPERINTENDENCIA REFINACIÓN.....	195
6.6.2.5.	SUPERINTENDENCIA MANTENIMIENTO.....	197
6.6.2.6.	SUPERINTENDENCIA TÉCNICA.....	199
6.6.3.	REFINERÍA CONCHÁN	201
6.6.3.1.	RECURSOS HUMANOS.....	203
6.6.3.2.	CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	204
6.6.3.3.	DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN.....	207
6.6.3.4.	DEPARTAMENTO REFINACIÓN.....	212
6.6.3.5.	DEPARTAMENTO TÉCNICO.....	214
6.6.4.	REFINERÍA SELVA.....	216
6.6.4.1.	RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA	219
6.6.4.2.	CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	220
6.6.4.3.	DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN.....	224
6.6.4.4.	DEPARTAMENTO REFINACIÓN.....	229

6.6.4.5.	DEPARTAMENTO TÉCNICO.....	231
6.7.	PLANIFICACIÓN, SUMINISTRO Y TRADING	234
6.7.1.	SUMINISTRO Y EXPORTACIÓN	236
6.7.1.1.	COMPRAS	237
6.7.1.2.	VENTAS INTERNACIONALES.....	239
6.7.1.3.	UNIDAD ESTUDIO DE MERCADO	241
6.7.2.	PLANEAMIENTO OPERATIVO	242
6.7.2.1.	UNIDAD EVALUACIÓN, PLANES DE REFINACIÓN Y SUMINISTRO DE CRUDO	243
6.7.2.2.	CONTROL GESTIÓN OPERATIVA.....	244
6.8.	VENTAS NACIONALES	246
6.8.1.	VENTAS MAYORISTAS	249
6.8.1.1.	MAYORISTAS	250
6.8.1.2.	GLP	251
6.8.2.	VENTAS DIRECTAS	251
6.8.2.1.	VENTAS ESPECIALIDADES.....	253
6.8.2.2.	UNIDAD VENTAS DIRECTAS.....	254
6.8.2.3.	ESTACIONES DE SERVICIO	255
6.8.3.	PUBLICIDAD Y MARKETING	256
6.8.4.	SOPORTE A LA VENTA	257
6.8.4.1.	ADMINISTRACIÓN	259
6.8.4.2.	OPERACIONES INDUSTRIALES	260
6.8.4.3.	PRE Y POST VENTA.....	261
7.	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE PMRT	262
7.1.	CASOS DE ESTUDIOS.....	264
7.1.1.	CASO DE ESTUDIO - TOTAL.....	264
7.1.2.	CASO DE ESTUDIO – SHELL	265
7.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA PMRT	266
8.	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	269
8.1.	CASOS DE ESTUDIO.....	270
8.1.1.	CASO DE ESTUDIO: EMPRESAS NO OPERADORAS	270
8.1.2.	CASO DE ESTUDIO: PEQUEÑOS OPERADORES.....	271
8.1.3.	CASO DE ESTUDIO: OPERADORES DE GRAN ESCALA	272
8.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA LA GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN 273	
8.3.	GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	276
8.4.	ASESORIA LEGAL.....	279
8.5.	RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA	280

8.6.	CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	281
8.6.1.	UNIDAD RELACIONES COMUNITARIAS REGIÓN SELVA	282
8.6.2.	UNIDAD MANEJO AMBIENTAL Y SEGURIDAD	283
8.7.	DEPARTAMENTO DE SOPORTE Y NEGOCIACION CONTRACTUAL.....	283
8.7.1.	DESARROLLO DE NEGOCIOS.....	285
8.7.2.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	285
8.8.	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA.....	286
8.8.1.	UNIDAD DE GEOLOGÍA Y GEOFÍSICA.....	289
8.8.1.	UNIDAD DE INGENIERÍA DE RESERVORIOS Y PERFORACIÓN	289
8.8.2.	INGENIERÍA DE FACILIDADES DE SUPERFICIE.....	290
8.9.	UNIDAD DE SUPERVISION DE LOTE	290
9.	NIVEL DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.....	292
9.1.	LOGÍSTICA.....	292
9.2.	CONTRATOS Y SERVICIOS.....	293
9.3.	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	294
9.4.	LEGAL.....	294
9.5.	RECURSOS HUMANOS	295
9.6.	COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	295
9.7.	CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE.....	296
9.8.	FINANZAS.....	296
9.9.	PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN.....	297
9.10.	AUDITORÍA INTERNA	297
10.	CAMBIOS NORMATIVOS IDENTIFICADOS	298
10.1.	CAMBIOS NORMATIVOS ASOCIADOS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE CARA A LA OPA.....	298
10.2.	CAMBIOS NORMATIVOS PARA EL NOMBRAMIENTO DE UN DIRECTORIO INDEPENDIENTE DE CARA A LA OPA.....	299
10.3.	CAMBIOS NORMATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL.....	301
11.	PLAN DE SANEAMIENTO.....	303
11.1.	RESTRUCTURACIÓN PMO.....	304
11.2.	ACTIVIDADES PRINCIPALES.....	305
11.2.1.	GESTIÓN DE DESEMPEÑO.....	305
11.2.2.	MIGRACIÓN A NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL	306

11.2.3.	OTROS ASPECTOS DEL PLAN DE SANEAMIENTO	308
12.	ANEXO 1: MOF'S	310
12.1.	MOF PRESIDENTE EJECUTIVO.....	310
12.2.	MOF SECRETARIA GENERAL.....	312
12.3.	MOF SERVICIOS COMPARTIDOS	315
12.4.	MOF LOGÍSTICA	317
12.5.	MOF CONTRATOS Y SERVICIOS.....	319
12.6.	MOF TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	321
12.7.	MOF LEGAL.....	323
12.8.	MOF RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	325
12.9.	MOF RECURSOS HUMANOS	327
12.10.	MOF COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	329
12.11.	MOF CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	332
12.12.	MOF SEGURIDAD Y SALUD	334
12.13.	MOF DESARROLLO SOSTENIBLE	336
12.14.	MOF RESPONSABILIDAD SOCIAL	338
12.15.	MOF PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN.....	340
12.16.	MOF ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO.....	343
12.17.	MOF CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS.....	345
12.18.	MOF CONSULTORÍA INTERNA.....	347
12.19.	MOF OFERTA PUBLICA DE ACCIONES	350
12.20.	MOF AUDITORIA INTERNA.....	351
12.21.	MOF FINANZAS.....	353
12.22.	MOF CONTABILIDAD GENERAL.....	356
12.23.	MOF INFORMACIÓN FINANCIERA	359
12.24.	MOF TESORERÍA	361
12.25.	MOF GESTIÓN FINANCIERA.....	363
12.26.	MOF GERENCIA DOWNSTREAM.....	365
12.27.	MOF TÉCNICO (DENTRO DE GERENCIA DOWNSTREAM).....	367
12.28.	MOF SOPORTE LEGAL COMERCIAL (DENTRO DE GERENCIA DOWNSTREAM).....	369
12.29.	MOF TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO (DENTRO DE GERENCIA DOWNSTREAM)	370

12.30. MOF CONTROL OPERACIONAL (DENTRO DE TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO)	372
12.31. MOF RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA (DENTRO DE TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO)	374
12.32. MOF FINANZAS (DENTRO DE TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO)	377
12.33. MOF CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE (DENTRO DE TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO)	379
12.34. MOF OLEODUCTO (DENTRO DE TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO)	381
12.35. MOF CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE (DENTRO DE OLEODUCTO)	383
12.36. MOF ADMINISTRACIÓN (DENTRO DE OLEODUCTO)	385
12.37. MOF OPERACIONES (DENTRO DE OLEODUCTO)	387
12.38. MOF TÉCNICO (DENTRO DE OLEODUCTO)	390
12.39. MOF TRANSPORTE (DENTRO DE TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO)	391
12.40. MOF PLANTA DE VENTAS (DENTRO DE TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO)	392
12.41. MOF GERENCIA REFINACIÓN (DENTRO DE GERENCIA DOWNSTREAM)	393
12.42. MOF COORDINACIÓN OPERATIVA (DENTRO DE GERENCIA REFINACIÓN)	395
12.43. MOF GERENCIA REFINERÍA TALARA (DENTRO DE GERENCIA REFINACIÓN)	396
12.44. MOF DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA TALARA)	398
12.45. MOF CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA TALARA)	400
12.46. MOF SUPERINTENDENCIA ADMINISTRACIÓN (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA TALARA)	402
12.47. MOF SUPERINTENDENCIA REFINACIÓN (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA TALARA)	404
12.48. MOF SUPERINTENDENCIA MANTENIMIENTO (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA TALARA)	406
12.49. MOF SUPERINTENDENCIA TÉCNICA (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA TALARA)	408
12.50. MOF REFINERÍA CONCHÁN (DENTRO DE GERENCIA REFINACIÓN)	410
12.51. MOF RECURSOS HUMANOS (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA CONCHÁN)	412
12.52. MOF CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA CONCHÁN)	414
12.53. MOF ADMINISTRACIÓN (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA CONCHÁN)	416
12.54. MOF REFINACIÓN (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA CONCHÁN)	418
12.55. MOF TÉCNICO (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA CONCHÁN)	420
12.56. MOF GERENCIA SELVA (DENTRO DE GERENCIA REFINACIÓN)	422
12.57. MOF RECURSOS HUMANOS (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA SELVA)	424
12.58. MOF CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA SELVA)	426
12.59. MOF ADMINISTRACIÓN (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA SELVA)	427
12.60. MOF REFINACIÓN (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA SELVA)	429

12.61. MOF TÉCNICO (DENTRO DE GERENCIA REFINERÍA SELVA)	431
12.62. MOF PLANIFICACIÓN, SUMINISTRO Y TRADING	433
12.63. MOF SUMINISTRO Y EXPORTACIÓN (DENTRO DE PLANIFICACIÓN, SUMINISTRO Y TRADING).....	434
12.64. MOF PLANEAMIENTO OPERATIVO (DENTRO DE PLANIFICACIÓN, SUMINISTRO Y TRADING).....	435
12.65. MOF VENTAS NACIONALES.....	437
12.66. MOF VENTAS MAYORISTAS (DENTRO DE VENTAS NACIONALES).....	439
12.67. MOF VENTAS DIRECTAS (DENTRO DE VENTAS NACIONALES)	441
12.68. MOF PUBLICIDAD Y MARKETING (DENTRO DE VENTAS NACIONALES).....	443
12.69. MOF SOPORTE A LA VENTA (DENTRO DE VENTAS NACIONALES).....	444
12.70. MOF GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	446
12.71. MOF ASESORÍA LEGAL (DENTRO DE GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN)	448
12.72. MOF RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA (DENTRO DE GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN)	449
12.73. MOF CALIDAD, SEGURIDAD, HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE (DENTRO DE GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN)	450
12.74. MOF SOPORTE Y NEGOCIACIÓN CONTRACTUAL (DENTRO DE GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN)	452
12.75. MOF DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA (DENTRO DE GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN) .	454
12.76. MOF UNIDAD DE SUPERVISIÓN DE LOTE (DENTRO DE GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN) .	457

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelos de Gestión Alternativos en la Industria, rol del Centro Corporativo vs. Unidades de Negocio.....	23
Gráfico 2: Modelos de Gestión Alternativos en la Industria, propuesta para PETROPERÚ.....	26
Gráfico 3: Estructura organizacional de ENAP.....	28
Gráfico 4: Estructura organizacional de PETROECUADOR.....	29
Gráfico 5: Metodología de Alto nivel para la definición del Modelo Organizacional.....	42
Gráfico 6: División de PETROPERÚ en 5 bloques para el análisis de la reestructuración.....	43
Gráfico 7: Entrevistas realizadas por Wood Mackenzie al Equipo Directivo.....	44
Gráfico 8: Estructura Organizacional del Equipo Directivo de Ecopetrol.....	46
Gráfico 9: Estructura Organizacional del Equipo Directivo de Exxonmobil.....	47
Gráfico 10: Recomendación para la Estructura de alto nivel de la Alta Dirección.....	48
Gráfico 11: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Secretaria General.....	51
Gráfico 12: Entrevistas realizadas por Wood Mackenzie dentro del Centro Corporativo.....	52
Gráfico 13: Estructura actual señalizando Comunicación Corporativa a través del Centro Corporativo.....	54
Gráfico 14: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de Chevron, Statoil y BP.....	55
Gráfico 15: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de YPF, ENAP, Shell y Total.....	56
Gráfico 16: Estructura Organizacional de QHSE de Ecopetrol.....	57
Gráfico 17: Estructura Organizacional de QHSE de Petrobras.....	57
Gráfico 18: Recomendación para la Estructura de alto nivel del Centro Corporativo.....	59
Gráfico 19: Recomendación para la Estructura detallada del Centro Corporativo.....	60
Gráfico 20: Estructura actual de Administración.....	61
Gráfico 21: Recomendación para la Estructura Organizacional de Servicios Compartidos.....	63
Gráfico 22: Recomendación para la Estructura Organizacional Logística.....	64
Gráfico 23: Recomendación para la Estructura Organizacional Contratos y Servicios.....	68
Gráfico 24: Recomendación para la Estructura Organizacional Tecnologías de Información y Comunicaciones:.....	70
Gráfico 25: Recomendación para la Estructura Organizacional de Legal.....	73
Gráfico 26: Recomendación para la Estructura Organizacional de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.....	76
Gráfico 27: Recomendación para la Estructura Organizacional de Recursos Humanos.....	79
Gráfico 28: Recomendación para la Estructura Organizacional de Comunicación Corporativa.....	85
Gráfico 29: Recomendación para la Estructura Organizacional de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.....	89
Gráfico 30: Recomendación para la Estructura Organizacional del Seguridad y Salud.....	91
Gráfico 31: Recomendación para la Estructura Organizacional de Desarrollo Sostenible.....	93
Gráfico 32: Recomendación para la Estructura Organizacional de Responsabilidad Social.....	96
Gráfico 33: Recomendación para Planeamiento y Control de Gestión.....	101
Gráfico 34: Recomendación para la Estructura Organizacional de Estrategia y Planeamiento.....	102

Gráfico 35: Recomendación para la Estructura Organizacional de Control Interno y Gestión De Riesgos.....	105
Gráfico 36: Recomendación para la Estructura Organizacional de Consultoría Interna	107
Gráfico 37: Recomendación para Oferta Publica de Acciones.....	109
Gráfico 38: Recomendación para la Estructura Organizacional Auditoria Interna	110
Gráfico 39: Recomendación para la Estructura Organizacional de Finanzas.....	112
Gráfico 40: Recomendación para la Estructura Organizacional de Contabilidad General.....	113
Gráfico 41: Recomendación para la Estructura Organizacional de Información Financiera.....	117
Gráfico 42: Recomendación para la Estructura Organizacional de Tesorería	120
Gráfico 43: Recomendación para la Estructura Organizacional de Gestión Financiera.....	122
Gráfico 44: Número de entrevistas realizadas por Wood Mackenzie al área de Downstream de PETROPERÚ.....	125
Gráfico 45: Estructura actual señalizando áreas que calculan Estado de Resultados.....	126
Gráfico 46: Estructura actual señalizando distintas capacidades a través del área de downstream ...	127
Gráfico 47: Estructura Organizacional de Petrobras	128
Gráfico 48: Estructura Organizacional de Shell.....	129
Gráfico 49: Estructura Organizacional de BP-TNK.....	130
Gráfico 50: Estructura Organizacional de Shell en Malasia	131
Gráfico 51: Estructura Organizacional de Monte Vista Water District.....	132
Gráfico 52: Recomendación para la Estructura de la Gerencia General Downstream.....	133
Gráfico 53: Recomendación para la Estructura de la Gerencia General Downstream.....	134
Gráfico 54: Recomendación para la Estructura Organizacional del Departamento Técnico / Ingeniería.....	137
Gráfico 55: Recomendación para la Estructura Organizacional de Transporte y Cadena de Suministro.....	144
Gráfico 56: Estructura organizacional propuesta de la Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.....	151
Gráfico 57: Estructura actual de la Gerencia Oleoducto	154
Gráfico 58: Estructura propuesta de la Gerencia Oleoducto.....	155
Gráfico 59: Recomendación para la Estructura Organizacional Plantas de Ventas.....	171
Gráfico 60: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinación.....	178
Gráfico 61: Estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Talara	181
Gráfico 62: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinería Talara	183
Gráfico 63: Estructura organizacional propuesta de la Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.....	185
Gráfico 64: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Administración	190
Gráfico 65: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Refinación	196
Gráfico 66: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Mantenimiento	198
Gráfico 67: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Técnica	200
Gráfico 68: Estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Conchán.....	201
Gráfico 69: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinería Conchán....	202
Gráfico 70: Estructura organizacional propuesta del área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente	204

Gráfico 71: Estructura organizacional propuesta del Departamento Administración	208
Gráfico 72: Estructura organizacional propuesta del Departamento Refinación.....	213
Gráfico 73: Estructura organizacional propuesta del Departamento Técnico	215
Gráfico 74: Estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Selva	216
Gráfico 75: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinería Selva.....	218
Gráfico 76: Estructura organizacional propuesta del área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente	221
Gráfico 77: Estructura organizacional propuesta del Departamento Administración.....	225
Gráfico 78: Estructura organizacional propuesta del Departamento Refinación	230
Gráfico 79: Estructura organizacional propuesta del Departamento Técnico	232
Gráfico 80: Recomendación para la Estructura Organizacional de Planificación, Suministro y Trading.....	236
Gráfico 81: Estructura Organizacional de Ventas Nacionales.....	248
Gráfico 82: Estructura Organizacional de Ventas Mayoristas.....	250
Gráfico 83: Estructura Organizacional de Ventas Directas	253
Gráfico 84: Estructura Organizacional de Publicidad y Marketing.....	257
Gráfico 85: Estructura Organizacional de Soporte a la Venta.....	259
Gráfico 86: Organización del PMRT – Agosto 2014.....	262
Gráfico 87: Organización del PMT – Abril 2015.....	264
Gráfico 88: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de Chevron, Statoil y BP	265
Gráfico 89: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de Chevron, Statoil y BP.....	265
Gráfico 90: Recomendación organización del PMRT	267
Gráfico 91: Recomendación organización del PMT	268
Gráfico 92: Situación Actual de la Estructura de la Gerencia de Exploración y Explotación	269
Gráfico 93: Organización general de empresas no operadoras seleccionadas.....	270
Gráfico 94: Organización general de los pequeños operadores seleccionados.....	272
Gráfico 95: Organización general de los operadores de gran escala seleccionados.....	273
Gráfico 96: Recomendación para la Estructura de la Gerencia General Downstream.....	274
Gráfico 97: Nueva Estructura de la Gerencia de Exploración y Explotación.....	278
Gráfico 98: Estructura propuesta del Área de Calidad, Seguridad, Higiene Y Medio Ambiente.....	281
Gráfico 99: Estructura organizacional propuesta para el Departamento De Soporte y Negociación Contractual	284
Gráfico 100: Estructura organizacional propuesta para el Departamento de Tecnología.....	288
Gráfico 101: Nivel de Centralización y Descentralización de cada área	292
Gráfico 102: Recomendación Restructuración PMO.....	305
Gráfico 103: Actividades Principales - Gestión de Desempeño	306
Gráfico 104: Actividades Principales - Migración a Nuevo Modelo Organizacional.....	308
Gráfico 105: Actividades Principales - Otros Aspectos del Plan de Saneamiento.....	309

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplos de Empresas Petroleras que operan bajo los modelos de gestión alternativos descriptos	25
Tabla 2: Responsabilidades del Centro Corporativo y Unidades de Negocio en el Modelo de Gestión seleccionado	27
Tabla 3: Componentes del Gobierno Corporativo Analizados	31
Tabla 4: Áreas que continuarán reportando al Presidente Ejecutivo	49
Tabla 5: Áreas que ahora reportarán a Presidente Ejecutivo y su anterior línea de reporte	49
Tabla 6: Roles relacionados a Presidente Ejecutivo	50
Tabla 7: Áreas que continuarán reportando a la Secretaria General	50
Tabla 8: Áreas que ahora reportarán a la Secretaria General y su anterior línea de reporte	51
Tabla 9: Roles relacionados a la Secretaria General	51
Tabla 10: Áreas que continuarán reportando a Servicios Compartidos	62
Tabla 11: Áreas que ahora reportarán a Servicios Compartidos y su anterior línea de reporte	62
Tabla 12: Roles relacionados a Servicios Compartidos	63
Tabla 13: Áreas que continuarán reportando a Logística	64
Tabla 14: Roles relacionados a Logística	65
Tabla 15: Roles relacionados a Técnica	65
Tabla 16: Roles relacionados a Normativa y Coordinación	66
Tabla 17: Roles relacionados a Contrataciones de Bienes	66
Tabla 18: Roles relacionados a Contrataciones De Servicios Y Obras	67
Tabla 19: Áreas que continuarán reportando a Contratos y Servicios	67
Tabla 20: Roles relacionados a Contratos y Servicios	68
Tabla 21: Roles relacionados a Administración de Activos	68
Tabla 22: Roles relacionados a Mantenimiento	69
Tabla 23: Roles relacionados a Servicios	69
Tabla 24: Áreas que continuarán reportando a Tecnologías de Información y Comunicaciones	70
Tabla 25: Roles relacionados Tecnologías de Información y Comunicaciones	71
Tabla 26: Roles relacionados a Soluciones TIC	71
Tabla 27: Roles relacionados a Infraestructura TIC	72
Tabla 28: Roles relacionados a Planificación y Control TIC	72
Tabla 29: Áreas que continuarán reportando a Legal	73
Tabla 30: Roles relacionados a Legal	74
Tabla 31: Áreas que ahora reportarán a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa y su anterior línea de reporte	75
Tabla 32: Áreas nuevas que reportarán a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa	75
Tabla 33: Roles relacionados a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa	76
Tabla 34: Áreas que continuarán reportando a Recursos Humanos	78
Tabla 35: Áreas nuevas que reportarán a Recursos Humanos	78

Tabla 36: Roles relacionados a Recursos Humanos	79
Tabla 37: Roles relacionados a Empleos y Compensación.....	80
Tabla 38: Roles relacionados a Relaciones Industriales.....	81
Tabla 39: Roles relacionados a Servicios Médicos	81
Tabla 40: Roles relacionados a Gestión Estratégica del Talento Humano	82
Tabla 41: Áreas nuevas que reportarán a Comunicación Corporativa	84
Tabla 42: Roles relacionados a Comunicación Corporativa	85
Tabla 43: Roles relacionados a Gestión Cultural	86
Tabla 44: Roles relacionados a Administración Medios de Comunicación.....	87
Tabla 45: Roles relacionados a Imagen y Comunicación Corporativa	87
Tabla 46: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente y su anterior línea de reporte.....	89
Tabla 47: Roles relacionados a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente	90
Tabla 48: Áreas que continuarán reportando a Seguridad y Salud.....	90
Tabla 49: Roles relacionados a Seguridad y Salud.....	91
Tabla 50: Roles relacionados a Seguridad Integral y Salud.....	92
Tabla 51: Roles relacionados a Técnica.....	92
Tabla 52: Áreas que continuarán reportando a Desarrollo Sostenible	93
Tabla 53: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible	94
Tabla 54: Roles relacionados a Gestión Ambiental	94
Tabla 55: Roles relacionados a Sistemas Integrados de Gestión.....	95
Tabla 56: Áreas que ahora reportarán a Responsabilidad Social y su anterior línea de reporte.....	95
Tabla 57: Roles relacionados a Responsabilidad Social.....	96
Tabla 58: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias.....	97
Tabla 59: Roles relacionados a Servicios Sociales.....	98
Tabla 60: Áreas que continuarán reportando a Planeamiento y Control de Gestión	100
Tabla 61: Áreas nuevas que reportarán a Planeamiento y Control de Gestión	100
Tabla 62: Roles relacionados a Planeamiento y Control de Gestión	101
Tabla 63: Áreas que ahora reportarán a Estrategia y Planeamiento.....	102
Tabla 64: Áreas que continuarán reportando a Estrategia y Planeamiento	102
Tabla 65: Roles relacionados Estrategia y Planeamiento	103
Tabla 66: Roles relacionados a Planeamiento Estratégico.....	103
Tabla 67: Roles relacionados a Escenarios Económicos	104
Tabla 68: Áreas que ahora reportarán a Control Interno y Gestión De Riesgos	105
Tabla 69: Roles relacionados Control Interno y Gestión De Riesgos.....	105
Tabla 70: Áreas que ahora reportarán a Consultoría Interna	107
Tabla 71: Roles relacionados Consultoría Interna.....	108
Tabla 72: Roles relacionados Oferta Publica de Acciones.....	109
Tabla 73: Áreas nuevas que reportarán a Auditoria Interna.....	110
Tabla 74: Roles relacionados a Auditoria Interna	110

Tabla 75: Áreas que continuarán reportando a Finanzas.....	112
Tabla 76: Roles relacionados a Finanzas.....	112
Tabla 77: Áreas que continuarán reportando a Contabilidad General.....	113
Tabla 78: Roles relacionados Contabilidad General.....	114
Tabla 79: Roles relacionados a Libros Generales.....	114
Tabla 80: Roles relacionados a Cuentas Por Cobrar y Facturación.....	115
Tabla 81: Roles relacionados a Cuentas por Pagar.....	115
Tabla 82: Roles relacionados a Administración Tributaria.....	115
Tabla 83: Áreas que continuarán reportando a Información Financiera.....	116
Tabla 84: Roles relacionados a Información Financiera.....	117
Tabla 85: Roles relacionados a Estados Financieros.....	118
Tabla 86: Roles relacionados a Activo Fijo.....	118
Tabla 87: Roles relacionados a Existencias y Materiales.....	118
Tabla 88: Roles relacionados a Conciliación Bancaria.....	119
Tabla 89: Áreas que continuarán reportando a Tesorería.....	119
Tabla 90: Roles relacionados a Tesorería.....	120
Tabla 91: Roles relacionados a Operaciones Bancarias.....	120
Tabla 92: Roles relacionados a Prog. Caja y Asuntos Financieros.....	121
Tabla 93: Roles relacionados a Créditos y Cobranzas.....	121
Tabla 94: Áreas que continuarán reportando a Gestión Financiera.....	122
Tabla 95: Roles relacionados a Gestión Financiera.....	123
Tabla 96: Roles relacionados a Riesgos Financieros.....	123
Tabla 97: Roles relacionados a Evaluación Financiera y Mercado de Valores.....	124
Tabla 98: Roles relacionados a Seguros.....	124
Tabla 99: Áreas que ahora reportarán al Departamento Técnico y que en la estructura anterior tenían otra línea de reporte.....	135
Tabla 100: Áreas que continuarán reportando al Departamento Técnico.....	136
Tabla 101: Áreas nuevas que reportarán al Departamento Técnico / Ingeniería.....	137
Tabla 102: Roles relacionados al área Administrativa.....	139
Tabla 103: Roles relacionados al área Implementación de Proyectos.....	140
Tabla 104: Roles relacionados a Coordinación Operativa.....	141
Tabla 105: Áreas que ahora reportarán a Transporte y Cadena de Suministro y que en la estructura anterior tenían otra línea de reporte.....	143
Tabla 106: Áreas nuevas ahora reportarán a Transporte y Cadena de Suministro.....	143
Tabla 107: Roles relacionados a Coordinación Operativa.....	145
Tabla 108: Roles relacionados a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.....	147
Tabla 109: Roles relacionados a Finanzas.....	148
Tabla 110: Roles relacionados a Tecnología de la Información y Comunicaciones.....	149
Tabla 111: Roles relacionados a Logística.....	150
Tabla 112: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de Transporte y	

Cadena de Suministro	151
Tabla 113: Roles relacionados a Seguridad	152
Tabla 114: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible	152
Tabla 115: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos.....	153
Tabla 116: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias	153
Tabla 117: Áreas que continuarán reportando a Oleoducto	156
Tabla 118: Áreas nuevas que reportarán a Oleoducto.....	156
Tabla 119: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Oleoducto	157
Tabla 120: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Oleoducto y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta.....	157
Tabla 121: Roles relacionados a Seguridad	158
Tabla 122: Roles relacionados a Unidad Desarrollo Sostenible	159
Tabla 123: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias	160
Tabla 124: Roles relacionados a Desarrollo Interno y Riesgo Operativo	160
Tabla 125: Áreas que continuarán reportando a Administración	160
Tabla 126: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Oleoducto y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	161
Tabla 127: Roles relacionados a Legal	161
Tabla 128: Roles relacionados a Unidad Servicios	162
Tabla 129: Roles relacionados a Protección Patrimonial.....	162
Tabla 130: Áreas que continuarán reportando al Departamento Operaciones.....	163
Tabla 131: Áreas que ahora reportarán al Departamento Operaciones y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	163
Tabla 132: Áreas que ahora reportarán al Departamento Técnico y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta.....	164
Tabla 133: Áreas nuevas que reportarán al área Técnico.....	165
Tabla 134: Áreas que ahora reportarán a Transporte y que en la estructura anterior tenían otra línea de reporte	165
Tabla 135: Áreas nuevas ahora reportarán a Transporte	166
Tabla 136: Roles relacionados a Aduanas.....	166
Tabla 137: Roles relacionados a Transporte Terrestre.....	168
Tabla 138: Roles relacionados a Transporte Marítimo.....	169
Tabla 139: Roles relacionados a Transporte Fluvial	170
Tabla 140: Unidades que reportarán a Planta de ventas.....	171
Tabla 141: Plantas o Terminales que ahora reportarán a Plantas de Ventas y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	172
Tabla 142: Roles relacionados a Planta de Ventas Talara	173
Tabla 143: Roles relacionados a Planta de Ventas Piura	173
Tabla 144: Roles relacionados a Planta de Ventas Conchán.....	174
Tabla 145: Roles relacionados a Planta de Ventas Conchán.....	174

Tabla 146: Roles relacionados a Unidad Norte	175
Tabla 147: Roles relacionados a Unidad Centro.....	175
Tabla 148: Roles relacionados a Unidad Sur	176
Tabla 149: Roles relacionados a Plantas de Ventas Operadas por Terceros	177
Tabla 150: Áreas que ahora reportarán a Gerencia Refinación	178
Tabla 151: Roles relacionados a Coordinación Operativa	180
Tabla 152: Roles relacionados a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa	184
Tabla 153: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Refinería Talara	185
Tabla 154: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Refinería Talara y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	185
Tabla 155: Roles relacionados a Seguridad.....	187
Tabla 156: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible.....	187
Tabla 157: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos.....	188
Tabla 158: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias	189
Tabla 159: Áreas que continuarán reportando a Administración	189
Tabla 160: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Refinería Talara y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	190
Tabla 161: Roles relacionados a Legal	191
Tabla 162: Roles relacionados a Tecnología de la Información y Comunicaciones.....	192
Tabla 163: Roles relacionados a Unidad Servicios	192
Tabla 164: Roles relacionados a Logística.....	193
Tabla 165: Roles relacionados a Finanzas.....	194
Tabla 166: Áreas que continuarán reportando a la Superintendencia Refinación	195
Tabla 167: Áreas que ahora reportarán a la Superintendencia Refinación y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	195
Tabla 168: Roles relacionados a Superintendencia Refinación.....	196
Tabla 169: Áreas que continuarán reportando a la Superintendencia Mantenimiento.....	197
Tabla 170: Áreas que anteriormente reportaban a la Superintendencia Mantenimiento que ya no reportarán a dicha Superintendencia.....	197
Tabla 171: Roles relacionados a Superintendencia Mantenimiento.....	198
Tabla 172: Áreas que continuarán reportando a la Superintendencia Técnica	199
Tabla 173: Áreas que ahora reportarán a la Superintendencia Técnica y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	199
Tabla 174: Roles relacionados a Superintendencia Técnica.....	200
Tabla 175: Roles relacionados a Recursos Humanos.....	203
Tabla 176: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Refinería Conchán.....	204
Tabla 177: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Conchán y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	204
Tabla 178: Roles relacionados a Seguridad.....	206

Tabla 179: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos.....	206
Tabla 180: Áreas que continuarán reportando a Administración.....	207
Tabla 181: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Refinería Conchán y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	207
Tabla 182: Roles relacionados a Legal	209
Tabla 183: Roles relacionados a Tecnología de la Información y Comunicaciones.....	209
Tabla 184: Roles relacionados a Unidad Servicios	210
Tabla 185: Roles relacionados a Logística.....	211
Tabla 186: Roles relacionados a Finanzas.....	212
Tabla 187: Áreas que continuarán reportando al Departamento Refinación.....	213
Tabla 188: Áreas que ahora reportarán al Departamento Refinación y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	213
Tabla 189: Roles relacionados al Departamento Refinación	214
Tabla 190: Áreas que continuarán reportando al Departamento Técnico.....	214
Tabla 191: Roles relacionados a Departamento Técnico.....	215
Tabla 192: Roles relacionados a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa	219
Tabla 193: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Refinería Selva	220
Tabla 194: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Selva y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta.....	220
Tabla 195: Roles relacionados a Seguridad.....	222
Tabla 196: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible	223
Tabla 197: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos.....	223
Tabla 198: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias	224
Tabla 199: Áreas que continuarán reportando a Administración.....	225
Tabla 200: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Refinería Selva y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta.....	225
Tabla 201: Roles relacionados a Legal	226
Tabla 202: Roles relacionados a Tecnología de la Información y Comunicaciones.....	227
Tabla 203: Roles relacionados a Unidad Servicios.....	227
Tabla 204: Roles relacionados a Logística.....	228
Tabla 205: Roles relacionados a Finanzas.....	229
Tabla 206: Áreas que continuarán reportando al Departamento Refinación.....	230
Tabla 207: Áreas que ahora reportarán al Departamento Refinación y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	230
Tabla 208: Roles relacionados al Departamento Refinación	231
Tabla 209: Áreas que continuarán reportando al Departamento Técnico	232
Tabla 210: Roles relacionados a Departamento Técnico.....	233
Tabla 211: Áreas nuevas que reportarán a Planificación, Suministro y Trading	235
Tabla 212: Áreas que ahora reportarán a Planificación, Suministro y Trading y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta	235

Tabla 213: Áreas nuevas que reportarán a Suministro y Exportación.....	237
Tabla 214: Roles relacionados a Compras	239
Tabla 215: Roles relacionados a Ventas Internacionales.....	240
Tabla 216: Roles relacionados a Análisis de Mercado.....	242
Tabla 217: Áreas que continuarán reportando a Planeamiento Operativo.....	243
Tabla 218: Roles relacionados a Unidad Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo.....	244
Tabla 219: Roles relacionados a Control Gestión Operativa.....	245
Tabla 220: Áreas que reportaban a la Gerencia Comercial y ahora reportarán a la Ventas Nacionales	247
Tabla 221: Áreas nuevas que reportarán a la Gerencia Ventas	248
Tabla 222: Roles relacionados a Ventas Nacionales.....	249
Tabla 223: Áreas que reportarán a Ventas Mayoristas.....	249
Tabla 224: Roles relacionados a Ventas Mayoristas.....	250
Tabla 225: Roles relacionados a Ventas Mayoristas.....	251
Tabla 226: Roles relacionados a GLP	251
Tabla 227: Áreas que ahora reportarán a Ventas Directas y su anterior línea de reporte	252
Tabla 228: Roles relacionados a Ventas Directas	253
Tabla 229: Roles relacionados a Ventas Especialidades	254
Tabla 230: Roles relacionados a Ventas Directas	255
Tabla 231: Roles relacionados a Estaciones de Servicio	256
Tabla 232: Roles relacionados a Publicidad y Marketing.....	257
Tabla 233: Áreas nuevas que reportarán a Soporte a la Venta.....	258
Tabla 234: Áreas que reportarán a Soporte a la Venta y su línea de reporte anterior.....	258
Tabla 235: Roles relacionados a Soporte a la Venta.....	259
Tabla 236: Roles relacionados a Administración.....	260
Tabla 237: Roles relacionados a Administración.....	260
Tabla 238: Roles relacionados a Soporte a la Venta.....	261
Tabla 239: Áreas que continuarán reportando a la Gerencia de Exploración y Explotación.....	277
Tabla 240: Áreas nuevas que reportarán a la Gerencia de Exploración y Explotación.....	277
Tabla 241: Roles relacionados a la Gerencia de Exploración y Explotación	278
Tabla 242: Roles relacionados a Asesoría Legal	279
Tabla 243: Roles relacionados a Recursos Humanos.....	280
Tabla 244: Áreas que continuarán reportando al Área de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente	281
Tabla 245: Roles relacionados al Área de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.....	282
Tabla 246: Roles relacionados al Área de Relaciones Comunitarias Región Selva.....	283
Tabla 247: Roles relacionados al Área de Manejo Ambiental Y Seguridad.....	283
Tabla 248: Áreas nuevas que reportaran al Departamento de Soporte y Negociación Contractual ...	284
Tabla 249: Roles relacionados a Soporte y Negociación Contractual	284
Tabla 250: Roles relacionados a Desarrollo de Negocios	285

Tabla 251: Roles relacionados a Evaluación Económica.....	286
Tabla 252: Áreas que ahora reportarán al Departamento de Tecnología y su anterior línea de reporte.....	288
Tabla 253: Áreas nuevas que reportarán al Departamento de Tecnología	288
Tabla 254: Roles relacionados al Departamento de Tecnología.....	289
Tabla 255: Roles relacionados a la Unidad de Geología y Geofísica.....	289
Tabla 256: Roles relacionados a la Unidad de Ingeniería de Reservorios y Perforación	290
Tabla 257: Roles relacionados a la Unidad de Ingeniería de Facilidades de Superficie.....	290
Tabla 258: Roles relacionados a la Unidad de Supervisión de Lote	291
Tabla 259: Varios problemas en PETROPERÚ que no tienen que ver con estrategia o estructura	303

1. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen distintos modelos de gestión, los cuales establecen la forma y medios de cómo se administra una corporación. Un Modelo de Gestión permite definir:

- Función del Centro Corporativo
- Estrategia de una corporación
- Forma en que se aplican los diferentes procesos corporativos
- Comunicación Corporativa
- Métodos de reporte al Centro Corporativo
- Nivel de responsabilidad/autonomía de diferentes partes
- Valor agregado que es dado por cada parte de la organización
- Forma y medios cómo se administra una corporación

En las siguientes secciones del presente documento se describirán los distintos modelos y cual es el más adecuado para PETROPERÚ.

1.1. LAS DIFERENTES FILOSOFÍAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

La diferencia entre los distintos modelos de gestión de una empresa es el balance de gestión sobre las operaciones dentro del Centro Corporativo y las Unidades de Negocio.

A continuación describimos las funciones del Centro Corporativo y las Unidades de Negocio, que son la base de los diferentes Modelos De Gestión.

El Centro de Corporativo tiene las siguientes funciones:

- Establece la visión, misión y objetivos corporativos
- Dirige la estrategia de la empresa al tener capacidad técnica necesaria para agregar valor
- Establece los objetivos específicos de desempeño y hace a las unidades de negocio totalmente responsables por cumplir dichos objetivos
- Asigna recursos corporativos y ejecuta los procesos para garantizar que el capital sea suministrado de la mejor manera
- Ejerce su influencia en las actividades de operación al dirigir sin controlar

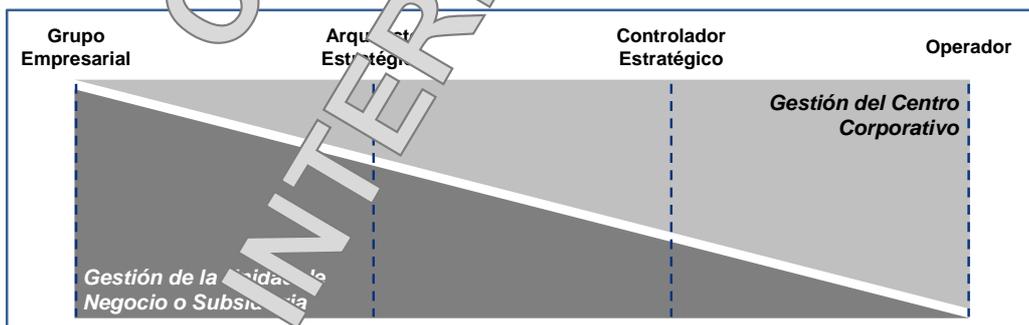
Por otro lado, las Unidades de Negocio tienen las siguientes funciones:

- Una unidad de negocio puede operar como un negocio independiente, sin los insumos de las otras unidades
 - Por ejemplo una Unidad de Negocio de comercialización podría conseguir gas y productos derivados del exterior (importaciones) si las otras unidades no entregan sus productos
- Una Unidad de Negocio no siempre esta involucrada en las operaciones
 - Puede dar lineamiento a las unidades debajo de ellas y negociar sus metas directamente con ellos

- La Unidad de Negocio no debería determinar la forma en que las unidades debajo de ellas alcanzan sus metas, salvo que operen bajo los lineamientos de la corporación
- Una Unidad de Negocio operará bajo del liderazgo de sus ejecutivos y los lineamientos establecidos por el Centro Corporativo
 - La Unidad de Negocio es responsable para negociar sus metas con el Centro Corporativo, y posteriormente es responsable por determinar la forma de alcanzar sus metas
- Una Unidad de Negocio se distingue de las otras porque tienen diferentes mercados y objetivos. Eso significa que:
 - La Unidad de Negocio es independiente para controlar muchos de los factores (por ejemplo calidad, insumos, procesos, eficiencia, etc.) que afectan su propio desempeño
 - La Unidad de Negocio puede establecer la parte de un plan estratégico corporativo que le corresponde con sus propias metas e indicadores
 - Los gerentes de la Unidad de Negocio se pueden concentrar solamente en las operaciones de su unidad de negocio
 - Las competidores de una unidad de negocio son diferentes a los competidores de las otras unidades de negocio
- Basados en los puntos anteriores, las unidades de negocio podrían operar como negocios separados bajo el liderazgo de sus ejecutivos, con los lineamientos establecidos por el centro corporativo

En base al rol del Centro Corporativo y las Unidades de Negocio en los modelos de gestión, existen 4 filosofías que incluyen: el Grupo Empresarial, el Arquitecto estratégico, el Controlador estratégico y el Operador. Las diferencias entre éstas es el peso del Centro Corporativo o Unidad de Negocios en la gestión de la empresa. A continuación se muestran los 4 modelos de gestión:

Gráfico 1: Modelos de Gestión Alternativos en la Industria, rol del Centro Corporativo vs. Unidades de Negocio



Fuente: Wood Mackenzie

Existe una relación inversa entre el peso del Centro Corporativo sobre las operaciones y el rol asociado a las Unidades de Negocio, con pesos relativos distintos a través de los distintos modelos de gestión establecidos. Las características de cada una de estos 4 modelos de gestión se muestran a continuación:

Grupo Empresarial:

- **Filosofía determinante:** "Somos un grupo de inversiones. El negocio cotidiano es dirigido por las unidades de negocio".
- **Rol de la Corporación:** Crear e implementar un modelo de gerencia disciplinada e independiente.
- **Desempeño:** El Centro Corporativo señala las metas financieras. Las unidades de negocios son completamente responsables por lograr sus resultados.
- **Filosofía de Planificación:** Las unidades de negocios se comprometen a cumplir planes estratégicos a largo plazo. Si cumplen estas metas, no será necesario hacer revisiones anuales por el Centro Corporativo.

Arquitecto Estratégico:

- **Filosofía determinante:** "Nosotros proveemos supervisión de las unidades de negocio para facilitar su trabajo".
- **Rol de la Corporación:** Agregar valor al facilitar las metas objetivas de las unidades de negocio.
- **Desempeño:** El Centro Corporativo comunica las metas financieras y operacionales que son asignadas por los directores de la empresa. Las unidades de negocios son completamente responsables de lograr los resultados.
- **Filosofía de Planificación:** El Centro Corporativo comunica las estrategias claves a las unidades de negocios y se asegura que exista consistencia en la metodología de planeación. Así mismo, revisa los planes de presupuestos de la cual las unidades se comprometen cumplir a largo plazo.

Controlador Estratégico:

- **Filosofía determinante:** "Somos los líderes y consultores de las unidades de negocios que están relacionadas entre sí".
- **Rol de la Corporación:** Proveer dirección a las unidades de negocios.
- **Desempeño:** El Centro Corporativo y las unidades de negocios comparten la responsabilidad de metas financieras.
- **Filosofía de Planificación:** El Centro Corporativo impulsa el desarrollo de los planes estratégicos; revisa y realimenta los presupuestos anuales.

Operador:

- **Filosofía determinante:** "Somos los gerentes primordiales de todas las unidades de negocios".
- **Rol de la Corporación:** Tomar decisiones claves para las unidades de negocios.
- **Desempeño:** El Centro Corporativo tiene responsabilidad completa por el desempeño financiero y operacional de la empresa.
- **Filosofía de Planificación:** El Centro Corporativo tiene control completo del proceso de planificación; dicta y dirige las metas de las unidades de negocios.

Sin embargo, hay que planear correctamente el nivel de carga de trabajo en el centro corporativo. Un centro corporativo sobrecargado de responsabilidades puede afectar los resultados de una corporación ya cuando un centro corporativo esta involucrado con las actividades cotidianas de una corporación, se pueden generar los siguientes problemas:

- Una sobrecarga de responsabilidades en el centro corporativo y falta de responsabilidades en otras partes de la corporación.
- La inclusión del centro corporativo en demasiadas decisiones operativas produce ineficiencias en la empresa, retrasos en la toma de decisiones y a veces la carencia de conocimiento para tomar decisiones apropiadas, todo esto afecta la rentabilidad de la corporación.
- Duplicación en actividades en el centro corporativo de las partes operativas de la corporación generan como resultado el crecimiento en el tamaño del centro corporativo.
- La corporación pierde la visión de futuro y se concentra en las actividades cotidianas.

1.2. LA TENDENCIA DE LA INDUSTRIA PETROLERA EN MODELOS DE GESTIÓN

El grueso de las empresas petroleras a nivel regional y global operan bajo un modelo de “Arquitecto Estratégico”.

Tabla 1: Ejemplos de Empresas Petroleras que operan bajo los modelos de gestión alternativos descritos

	Grupo Empresarial	Arquitecto Estratégico	Controlador Estratégico	Operador
Ejemplos			 	
Detalles	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiarias incluyen empresas de Petroquímica, Upstream y Downstream • Nova Chemicals, Borealis, Aabar Investments, Ferrostaal, CEPSA, Cosmo Oil Co., y OMV • Ejemplo de Misión/Estrategia Formada en 1984 por Decreto Emiri, con función de invertir ambiciosamente en el sector de energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Por los últimos 20 años el grueso de la industria petrolera ha preferido asignar más responsabilidad a las Unidades de Negocio • La justificación detrás es que aquellos que están en la posición para tomar las mejores decisiones reciben la autoridad para hacerlas • En muchos casos se transfiere personal del Centro Corporativo a las Unidades de Negocio; Esto, para que puedan brindarles herramientas y el personal idóneo para ser exitosas 	<ul style="list-style-type: none"> • El Centro Corporativo típicamente ejercita más control sobre sus operaciones en las Unidades de Negocio y sus subsidiarias • Este modelo de gestión es aplicado por empresas donde las experiencias y conocimientos técnicos se concentran en el CC (por ejemplo, Petrobras) 	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo al conocimiento de Wood Mackenzie, no hay una empresa Petrolera modelada como un Operador Completo

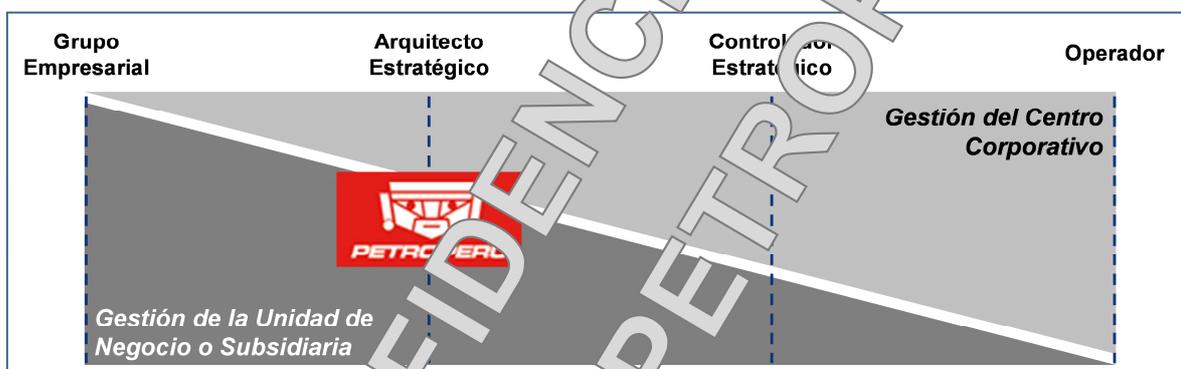
Fuente: Wood Mackenzie

1.3. RECOMENDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA PETROPERÚ

Se estima que el modelo de gestión actual de PETROPERÚ de Arquitecto Estratégico se debe mantener y solidificar. Las principales razones son:

1. Las experiencias y habilidades técnicas/operacionales residen en las unidades de negocio.
2. Estas experiencias y habilidades deberían ser aprovechadas para poder agregar valor a PETROPERÚ.v
3. Son las personas mejores ubicadas para determinar cómo alcanzar la estrategia corporativa.

Gráfico 2: Modelos de Gestión Alternativos en la Industria, propuestos para PETROPERÚ



Fuente: Wood Mackenzie

A continuación, se detallarán los roles del Centro Corporativo y unidades de negocio.

Bajo el modelo seleccionado, el Centro Corporativo define metas y supervisa la ejecución de la estrategia; no define cómo se ejecuta el plan.

A continuación se muestran las actividades del Centro Corporativo y de las Unidades de Negocio con el modelo de gestión seleccionado.

Tabla 2: Responsabilidades del Centro Corporativo y Unidades de Negocio en el Modelo de Gestión seleccionado

¿Qué hace el Centro Corporativo?	¿Qué hace la Unidad de Negocio? (NO responsabilidades del Centro Corporativo)
Al establecer la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Dirige las unidades de negocio en cuanto a CÓMO alcanzar la Visión y las Aspiraciones
Al actuar en relación con objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar con el Plan; la ejecución, CÓMO cumplir mejor con el Plan, corresponde exclusivamente a las unidades de negocio
Al asignar recursos corporativos (p.ej., Capital)	<ul style="list-style-type: none"> Ejecuta esos proyectos o dirige la ejecución de los mismos

Nota: Las realidades políticas dentro de una ONC ("National Oil Company", o Empresa estatal de hidrocarburos) implican que, en ocasiones, el gobierno pedirá o exigirá que el negocio considere un proyecto de capital específico. Estos proyectos deben ser derivados a la unidad de negocio correspondiente y ejecutados a través de los procesos corporativos establecidos (aunque quizás se haga con un criterio de evaluación diferente)

Fuente: Wood Mackenzie

Al establecer la estrategia, el Centro Corporativo establece la visión y las aspiraciones corporativas, los objetivos generales y el rumbo de la compañía. Al actuar en relación con objetivos y metas, el Centro Corporativo establece objetivos específicos de desempeño haciendo responsable a las unidades de negocio y sus subsidiarias para poder cumplir los objetivos. Existirán consecuencias reales por no cumplir sus respectivos objetivos. También al asignar recursos corporativos, el Centro Corporativo ejecuta los procesos (por ejemplo, Planificación, Presupuesto/Asignación de Capital, Gestión de Desempeño) para garantizar que el capital sea suministrado de la manera más eficiente y efectiva dentro de la corporación.

Las unidades de negocio, una vez establecida la estrategia, son dirigidas por el Centro Corporativo para ver como juntos alcanzarán la visión y las aspiraciones de la corporación. Al ejecutar en relación con objetivos y metas, las unidades de negocio ejecutan el plan y son las unidades que mejor saben cómo cumplir con el plan. El plan de ejecución cae en las manos de las unidades de negocio. Al asignar recursos corporativos, las unidades de negocio dirigen la ejecución de sus proyectos. Sin embargo, cabe recalcar que en muchas ocasiones el gobierno exigirá que la empresa nacional petrolera considere un proyecto de capital específico. Estos proyectos deberían de ser derivados a la unidad de negocio correspondiente y ejecutados a través de los procesos corporativos ya establecidos.

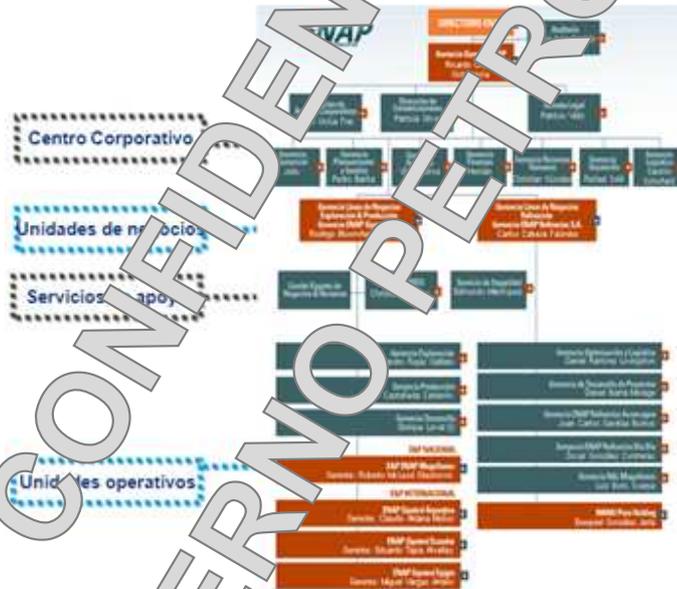
1.4. CASOS DE ESTUDIOS

1.4.1. ENAP

El Centro Corporativo actúa como Arquitecto Estratégico con los responsables de las unidades de negocios y así ejerce su influencia en las actividades de operación.

ENAP tiene buenas líneas de comunicación con el operario. También tiene una estructura con mejorada que proporciona mejores resultados y menos tensión entre las unidades de negocio y el Centro Corporativo. El pensamiento del Centro Corporativo sucede a través de una estrategia de influencia implementada. Indicadores de desempeño son acordados y transparentes que permiten un debate sobre la gestión del rendimiento informado. No solamente eso, pero la estructura del gobierno es apta para cumplir su propósito.

Gráfico 3: Estructura Organizacional de ENAP



Fuente: ENAP

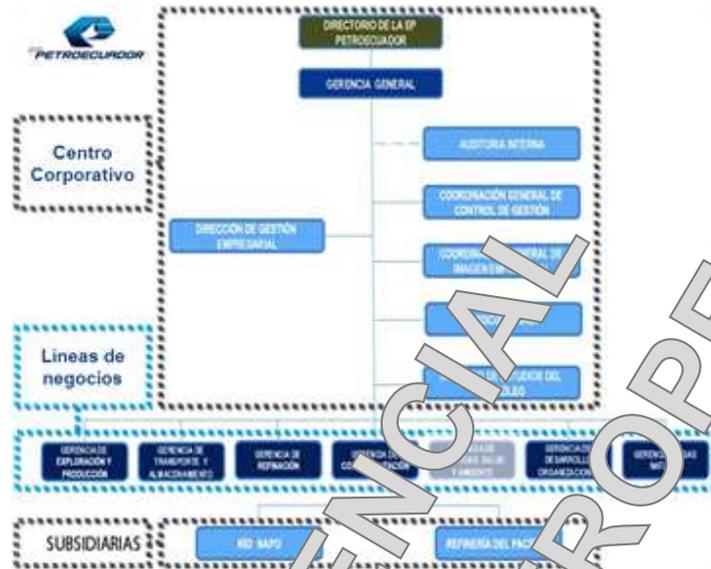
1.4.2. PETROECUADOR

El Centro Corporativo actúa como Arquitecto Estratégico para los responsables de las unidades de negocios y así puede ejercer su influencia en las actividades de operación en cada una de ellas.

Petroecuador cuenta con un Centro Corporativo que dirige la estrategia de la empresa. Los planes de negocio están alineados con la estrategia de la empresa y tienen a su cargo, el desempeño de las actividades operacionales. Las subsidiarias de Petroecuador son compañías de Economía Mixta tomando en cuenta Cerro Napo (70% PE y 30% PDVSA) y a la Refinería del Pacífico (51% PE y 49% PDVSA). Las metas de las gerencias y subsidiarias también están incluidas en el POA de Petroecuador y

cada quien administra sus propias operaciones.

Gráfico 4: Estructura organizacional de PETROECUADOR



Fuente: PETROECUADOR

1.4.3. PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIOS

Las acciones principales ocurren al nivel de las unidades de negocio, ya que ellas son estas quienes mejor comprenden la naturaleza de las operaciones y donde la dirección estratégica debería de desarrollarse e implementarse. La gestión de desempeño sucede mediante un ejecutivo y un equipo que tenga una visión clara, técnica y comercial y también que permita tomar decisiones activamente. Toda la estructura del modelo tiene que estar respaldada por indicadores financieros de desempeño que sean útiles y que sean acordados entre las unidades de negocio, el Centro Corporativo y los operadores.

Este tipo de estructura ofrece una gestión mejorada, una mejor alineación con la estrategia y una colaboración reformada. También ofrece una utilización de sus recursos.

2. ALINEAMIENTO DEL MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO CON OTRAS INICIATIVAS RELACIONADAS

Al momento de desarrollar el nuevo modelo organizacional para PETROPERÚ (alineado con los resultados del diagnóstico integral realizado, el plan estratégico definido y las mejores prácticas del mercado), se tomaron en consideración las distintas iniciativas en curso con impacto potencial sobre el desarrollo del proyecto. Las mismas son:

- "Evaluación y Diagnóstico de Gobierno Corporativo en PETROPERÚ y Revisión del Código de Buen Gobierno Corporativo", desarrollado por Ernst & Young Asesores (entregado el 4 de Agosto de 2014).
- "Informe sobre análisis del marco normativo para el ingreso de la empresa estatal PETROPERÚ al mercado de capitales", desarrollado por el Estudio Echecopar (entregado el 14 de Abril del 2014).

Presentaremos en las siguientes secciones las conclusiones principales de cada informe, evaluando su impacto sobre la presente definición del modelo organizacional para PETROPERÚ. El mismo se alineará necesariamente con las definiciones adoptadas y validadas en dichos informes.

Nuevamente, el contenido de las siguientes secciones se apoya directamente en el material desarrollado por E&Y y Estudio Echecopar en el contexto de sus proyectos específicos. Por tanto, secciones selectas de cada documento fueron incorporado al presente entregable para validar y confirmar el alineamiento del modelo organizacional propuesto con las iniciativas relevantes relacionadas.

2.1. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El alcance del proyecto "Evaluación y Diagnóstico de Gobierno Corporativo en PETROPERÚ y Revisión del Código de Buen Gobierno Corporativo" desarrollado por Ernst & Young incorporó las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la situación actual del Gobierno Corporativo en PETROPERÚ, incluyendo benchmarking con otras empresas del sector a nivel regional y un análisis derivado de fortalezas y debilidades
- Definición de estándares de Gobierno Corporativo, a partir de una definición de la situación objetivo para PETROPERÚ
- Identificación de oportunidades de mejora y priorización en base a criterios de criticidad y esfuerzo

- Evaluación de limitaciones normativas y legales afrontadas por PETROPERÚ a partir de las oportunidades establecidas
- Desarrollo de planes de acción relacionados a las oportunidades de mejora definidas, y recomendaciones específicas

El objetivo primario del diagnóstico de Gobierno Corporativo en cuestión fue identificar los cambios necesarios para la implementación de los lineamientos de buen gobierno corporativo de la OCDE, identificando cambios múltiples requeridos para la organización (normativos, reglamentos, estructura organizacional, procesos y procedimientos, etc.).

El diagnóstico y análisis desarrollado se estructura sobre 5 dimensiones complementarias, presentadas a continuación:

Tabla 3: Componentes del Gobierno Corporativo Analizados

Componentes del Gobierno Corporativo	Definición
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis respecto a la propiedad y control de la empresa, evaluando entre otras dimensiones la injerencia del Estado en las decisiones corporativas, el rol tomando el mercado y su flexibilidad para operar, el trato equitativo de accionistas, etc.
Directorio y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el número y perfil de los Directores nombrados junto al proceso seguido para su elección y remoción, así como el análisis crítico de sus deberes, derechos, funciones y remuneraciones; se evalúan asimismo las funciones gerenciales
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las prácticas de divulgación de información tomadas por la corporación (financiera y no financiera/estratégica)
Responsabilidad Social Empresarial y Grupos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> • Asociado a la identificación y gestión efectiva de grupos de interés, junto a la revisión crítica de los procesos internos de Responsabilidad Social Empresarial
Arquitectura de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta una revisión de los principales mecanismos de Control hacia la organización, destacándose la Gestión Integral de Riesgos, los sistemas de control internos y las funciones de Auditoría Interna/Externa

Fuente: E&Y

Para cada una de las dimensiones evaluadas, se presentan seguidamente las conclusiones del reporte de E&Y, seguidas por las consideraciones específicas incorporadas al diseño del nuevo modelo organizacional propuesto, dentro del alcance de la presente iniciativa.

2.1.1. DIMENSIÓN DE PROPIEDAD

Las principales conclusiones del reporte de E&Y bajo análisis asociadas a la dimensión "Propiedad" son:

- Las dinámicas de la JGA están definidas y formalizadas. Sin embargo, estas prácticas no están alineadas a las nuevas definiciones que regirán el capital de PETROPERÚ desde que se inicie la participación de inversionistas privados, sobre todo a aquellas que tienen que ver principalmente con la igualdad de derechos y trato justo de los tipos de accionistas existentes.
- El concepto de accionistas en las definiciones formales actuales en PETROPERÚ descansa sobre una organización con un accionariado únicamente estatal, con estructura de la JGA definida para ello, con la capacidad de atender encargos especiales propuestos por los gobiernos de turno y con una alta capacidad de recibir influencia política que no está alineada con las características de los posibles accionistas no públicos.
- La decisión de permitir que inversionistas privados puedan participar hasta en un 49% del capital social de PETROPERÚ es una muestra de la voluntad de prácticas de gobernanza. Sin embargo, existe aún una brecha importante entre la voluntad de apertura de capital y las prácticas vigentes de Gobierno Corporativo relacionadas con la dimensión de Propiedad. Estas brechas están relacionadas con la injerencia del gobierno en la toma de decisiones de la organización, la falta de una política de dividendos consecuente con los objetivos de apertura de capital, las dinámicas de la JGA donde el papel preponderante lo mantiene el Estado, entre otros.

Al evaluar las oportunidades de mejora puntuales identificadas en dicho reporte en el marco del proceso de Diseño Organizacional, Wood Mackenzie no identifica puntos de conflicto o desacuerdos asociados a esta dimensión. De cara al objetivo macro establecido de permitir una OPA a mediano plazo, los lineamientos definidos asociados a limitar formalmente la injerencia del Estado en las decisiones estratégicas y operativas de PETROPERÚ son fundamentales (permitiéndole por ejemplo participar libremente, y por criterios puramente económicos, en la entrada/salida de negocios o regiones específicos). En la práctica esto implica de acuerdo a los lineamientos establecidos en el reporte, reevaluar la constitución y roles de la JGA (garantizando igualdades entre sector privado y público y estableciendo mecanismos formales para la resolución de conflictos emergentes).

La única recomendación de E&Y asociada a la definición del nuevo modelo organizacional alineada con esta dimensión es la **O.M.8**; dicha oportunidad busca formalizar las competencias de la Dirección de Comunicaciones Corporativas en relación a la atención de requerimientos de información de los accionistas. Dicho requerimiento está contemplado en el nuevo modelo propuesto por Wood Mackenzie de la siguiente forma:

- La formalización de un equipo especializado bajo la Unidad de Planeamiento (pre-OPA), responsable por la gestión de las actividades requeridas para alcanzar lanzar la oferta pública

de acciones inicial. Post OPA y frente a la naturaleza cambiante de sus responsabilidades, dicho equipo se migra al ámbito del Departamento de Finanzas, y es responsable por la canalización de sus requerimientos (en conjunto con el área de comunicaciones específica)

- Se establece una unidad especializada en Comunicaciones Corporativas (derivada de la Dirección de Comunicaciones Corporativas), con responsabilidad sobre las comunicaciones internas y externas. Dicho grupo canalizará las comunicaciones directas hacia los inversionistas
- Del mismo modo, se asigna la responsabilidad por la coordinación de la gestión de grupos de interés (incluyendo post-OPA a inversionistas privados) a esta área de Comunicación

2.1.2. DIMENSIÓN DE DIRECTORIO Y GERENCIA

Las principales conclusiones del reporte de E&Y bajo análisis asociadas a la sub-dimensión "Directorio" son:

- El Directorio tiene prácticas formalizadas y que son de uso actual en la gestión del mismo. Sin embargo, existen diversas brechas relacionadas con la composición (número de directores que lo conforman, limitación en la cantidad de directores independientes, método de designación de directores por parte de los accionistas y trabajadores), dinámicas (excesiva duración de las sesiones, composición de las agendas, funcionamiento de los comités del Directorio), y el proceso de calidad de este ente colegiado (procesos de autoevaluación y evaluación, determinación de perfiles, sucesión, retribución) que generan una oportunidad de mejora significativa respecto del actual desenvolvimiento del mismo
- La actual forma de determinación del Directorio no contempla claramente cómo se definirá la representación de accionistas no públicos dentro de dicho ente

Al evaluar las oportunidades de mejora puntuales identificadas en dicho reporte en el marco del proceso de Diseño Organizacional, Wood Mackenzie no identifica puntos de conflicto o desacuerdos asociados a esta dimensión. Las modificaciones propuestas a la composición, dinámica y perfiles del Directorio están en línea con las mejores prácticas del mercado, y alineadas con el objetivo de largo plazo de completar una oferta pública de acciones. El modelo organizacional propuesto articula la visión establecida para el directorio, y lo incorpora como parte de la estructura propuesta al más alto nivel.

Las principales conclusiones del reporte de E&Y análisis asociadas a la sub-dimensión "Gerencia" son:

- La plana gerencial clave en PETROPERÚ es profesional y con experiencia relevante en la industria. PETROPERÚ cuenta con un procedimiento de selección y contratación que permite una adecuada evaluación de candidatos a puestos clave. Sin embargo, existen situaciones del entorno de PETROPERÚ, propios del sector público, relacionados con la injerencia del gobierno de turno, procesos sancionadores con responsabilidad civil y penal, con una estructura remunerativa poco competitiva en comparación con otras empresas del rubro hidrocarburos,

entre otros asuntos, que restringen la continuidad y permanencia de ciertos puestos clave en la organización, y que originan deficiencias en la estrategia de captación y retención de personal clave, vacíos en puestos gerenciales y nombramiento de gerencias interinas de corto plazo que afectan el proceso de toma de decisiones

Al evaluar las oportunidades de mejora puntuales identificadas en dicho reporte en el marco del proceso de Diseño Organizacional, Wood Mackenzie no identifica puntos de conflicto o desacuerdos mayores asociados a esta dimensión. El análisis elaborado por E&Y incorpora múltiples recomendaciones asociadas a revisiones de procesos/procedimientos (mecanismos para captar y retener personal clave, metodologías de inducción, planes de sucesión, compensación variable y en línea con el mercado, etc.) que complementan los cambios organizacionales y en procesos claves propuestos por Wood Mackenzie.

La única recomendación de E&Y asociada a la definición del nuevo modelo organizacional alineada con esta sub-dimensión es la **O.M.40** (evaluar la segregación de funciones en estructura básica para evitar duplicidades). La consolidación de funciones análogas hoy distribuidas a través de distintas áreas operacionales fue uno de los principios básicos de diseño adoptados por Wood Mackenzie en la definición del nuevo modelo organizacional (particularmente al nivel del Centro Corporativo). Por tanto, el alineamiento entre ambos estudios es total en este respecto.

2.1.3. DIMENSIÓN DE TRANSPARENCIA

Las principales conclusiones del reporte de E&Y bajo análisis asociadas a la dimensión "Transparencia" son:

- PETROPERÚ revela información a terceros de acuerdo con la normativa aplicable. Sin embargo, una apertura de capital por parte de PETROPERÚ generará una mayor necesidad de responder requerimientos de información de otros inversionistas y grupos de interés. La información que se pone a disposición deberá contar con estándares de calidad, oportunidad e integridad, a través de una política de revelación de información claramente establecida que permita gestionar la información, clasificarla protegerla y compartirla por los canales más adecuados de manera eficiente
- Definir claramente que bajo prácticas de Gobierno Corporativo sanas, ser transparentes no significa compartir todo con todos, sino que darle un nivel de control y disciplina a la gestión de la información que permita mantener informados a los stakeholders de la organización y a su vez, cuida los intereses de PETROPERÚ, en cumplimiento de sus objetivos y la protección de sus inversionistas

Al evaluar la única recomendación propuesta por E&Y asociada a esta dimensión (transparencia en la divulgación de información estratégica a accionistas), no encontramos puntos de conflicto con la propuesta de Wood Mackenzie.

2.1.4. DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GRUPOS DE INTERÉS

Las principales conclusiones del reporte de E&Y bajo análisis asociadas a la dimensión "RSE y Grupos de Interés" son:

- PETROPERÚ se ha preocupado por mantener una relación importante con sus principales grupos de interés (zonas de influencia de actividad operativa, sindicatos de trabajadores, entre otros). Estos esfuerzos se han visto tangibles en temas relacionados con el cuidado y protección del medio ambiente, responsabilidad social empresarial, negociaciones colectivas importantes. Por otro lado, estas iniciativas no responden a un plan corporativo institucional sino a iniciativas aisladas, que pese a su importancia y relevancia, no terminarán de explotar los beneficios que una gestión adecuada de grupos de interés puede lograr. Esta gestión debe incluir la identificación de la totalidad de grupos de interés de la organización, la determinación de qué objetivos se quieren lograr con los grupos, cuál será la estrategia para alcanzar dichos objetivos y como se administrarán de manera comparativa considerando un monitoreo eficiente de los mismos.

Presentamos a continuación las distintas recomendaciones de E&Y asociadas a la definición del nuevo modelo organizacional alineada con la dimensión bajo análisis (grupos de interés):

- **O.M.48 (definir un área responsable por la gestión integral de Responsabilidad Social Empresarial, o RSE):** Bajo el nuevo modelo organizacional propuesto por Wood Mackenzie, dichas funciones se incorporan al nuevo grupo funcional QHSE
- **O.M.50 (designar un responsable por la supervisión del desarrollo y cumplimiento del Plan de Gestión de Grupos de Interés):** Bajo el nuevo modelo organizacional, el manejo específico de los distintos grupos de interés se encuentra descentralizado: OPA/Relación con Inversionistas gestionara la relación con inversores, QHSE con las comunidades, etc. Esto, dado que la gestión de los distintos grupos requiere conocimientos y capacidades especializadas que ameritan su manejo por áreas específicas. Se incorpora no obstante una función para la gestión integrada de grupos de interés, operado bajo la estructura del nuevo grupo de Comunicaciones

2.1.5. DIMENSIÓN DE ARQUITECTURA DE CONTROL

Las principales conclusiones del reporte de E&Y bajo análisis asociadas a la dimensión "Arquitectura de Control" son:

- PETROPERÚ cuenta con un área de Auditoría Interna que depende funcionalmente de la Contraloría General de la República y que se maneja bajo los criterios que esta institución define. Sin embargo, dicha relación funcional y subordinación de criterio en las actividades de control no necesariamente están alineados en su totalidad a las prácticas actuales de función de Auditoría Interna moderna, que se basa en la gestión de riesgos de la organización, que

responde funcionalmente al Directorio a través del Comité de Auditoría y que ayude en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa

- PETROPERÚ no cuenta con una Gestión Integral de Riesgos. Existen iniciativas aisladas en algunas gerencias de la organización pero que no están alineadas a un plan corporativo, que no cumplen con los estándares organizacionales y funcionales necesarios y que no tienen una línea de reporte claro al Directorio. De la misma forma, el sistema de control interno en la organización existe de manera empírica y basado en iniciativas propias de algunas gerencias pero que no responde a la necesidad de contar con un sistema sólido de control que brinde soporte y sustente el logro de objetivos, que tenga una organización definida y que se convierta en una herramienta de gestión importante de la compañía

Presentamos a continuación las distintas recomendaciones de E&Y asociadas a la definición del nuevo modelo organizacional alineada con la dimensión bajo análisis (arquitectura de control):

- **O.M.51 (establecer mecanismos para la Gestión Integral de Riesgos a nivel corporativo):** Bajo el nuevo modelo organizacional propuesto por Wood Mackenzie, dichas funciones se incorporan al nuevo grupo funcional "Gestión de Riesgos", bajo la dependencia de la Gerencia de "Planeamiento y Control de Gestión"
- **O.M.52 (implementar una estructura organizacional para Control Interno):** Bajo el nuevo modelo organizacional propuesto por Wood Mackenzie, dichas funciones se incorporan al nuevo grupo funcional "Control Interno", bajo la dependencia de la Gerencia de "Planeamiento y Control de Gestión"
- **O.M.53 (implementar una función de Auditoría Interna independiente, que trabaje en paralelo a la estructura existente):** El modelo organizacional propuesto no incorpora una función de Auditoría Interna independiente y paralela al grupo que actualmente depende formalmente de la Contraloría General de la República de forma inmediata. Con la incorporación de las oficinas para la Gestión de Riesgos y Control Interno, mas una visión post-OPA donde la función de Auditoría se independice de Contraloría y pase a depender funcionalmente del Gerente de Finanzas, creemos la problemática destacada se gestiona eficientemente. Las visiones de WM y E&Y estarían alineadas de todos modos, ya que E&Y propone implementar dichos cambios en el largo plazo (post OPA)

2.2. PERSPECTIVAS SOBRE LA INCORPORACIÓN DE ACCIONISTAS PRIVADOS - OPA

El alcance del reporte "Informe sobre análisis del marco normativo para el ingreso de la empresa estatal PETROPERÚ al mercado de capitales" desarrollado por el Estudio Echecopar incluye los siguientes componentes:

- Análisis y evaluación del marco normativo interno y externo aplicable a PETROPERÚ de cara a la colocación de instrumentos en el mercado de valores local e internacional, identificando aquellas disposiciones normativas que obstaculicen, dificulten o impidan el ingreso de nuevos accionistas.
- Identificar las normas (leyes, decretos supremos, resoluciones ministeriales, resoluciones administrativas o normas internas) que deben ser modificadas de cara a la OPA, estableciendo la estructura jurídica mas apropiada y flexible para la emisión y/o venta de acciones.
- Identificar y analizar los tipos de oferta para el ingreso de nuevos accionistas, así como describir las implicancias y consecuencias legales de cada una de las opciones.
- Revisar y analizar los documentos societarios y otros documentos internos para determinar el proceso a seguir para los escenarios propuestos, evaluar las consecuencias legales y determinar el nuevo régimen societario de cara a la OPA.
- Evaluar restricciones legales/normativas adicionales asociadas a la venta y/o colocación de instrumentos de renta fija.

A partir del estudio ejecutado, Estudio Echecopar identifica los problemas normativos que afectan la viabilidad de la oferta (limitación grave), y aquellos que pueden limitar el interés de los inversionistas (dificultades graves).

Estudio Echecopar evaluó asimismo la estructura propuesta por E&Y para realizar la OPA, y concluye que la misma se encuentra alineada sin inconvenientes al marco legal vigente en el Perú. La propuesta en cuestión contempla tres tramos: institucional local, oferta privada bajo la regla 144A y un tramo de participación ciudadana de acuerdo a lo establecido en la ley 30130.

Nuevamente y al igual que en el caso del estudio "Evaluación y Diagnóstico de Gobierno Corporativo en PETROPERÚ y Revisión del Código de Buen Gobierno Corporativo" desarrollado por la consultora E&Y, nuestro trabajo se alinea con las conclusiones establecidas en el documento del Estudio Echecopar. Los riesgos allí definidos son claros, y deben ser evaluados previo a una OPA.

El modelo organizacional propuesto esta alineado con los requerimientos de una OPA potencial, y se detallan los cambios estructurales puntuales que se sugieren post OPA (desligar dependencia de Auditoría de la Contraloría General al ámbito de la Gerencia de Finanzas, y migrar la estructura del equipo OPA a la misma Gerencia frente al cambio de actividades requeridas).

Sintetizaremos en las siguientes secciones las principales limitaciones y riesgos identificadas por Estudio Echeconpar.

2.2.1. LIMITACIONES GRAVES IDENTIFICADAS

Al evaluar los obstáculos o barreras legales que ponen en riesgo la OPA, el Estudio Echeconpar identifica las siguientes dimensiones:

- **Subordinación al Gobierno Nacional:** La legislación vigente dispone que la empresa debe gestionar sus actividades "con arreglo a los objetivos anuales y quinquenales que apruebe el MEM" (art.3 Ley 28840). Dicha subordinación es una limitación grave que condiciona la viabilidad de la transacción. De cara a una OPA y para atraer a inversionistas privados, la estrategia de la empresa, sus objetivos y políticas deben ser competencia del Directorio. **La acción propuesta en el análisis es derogar dicha subordinación.** Esto, mediante la derogatoria del artículo 3 del Decreto Supremo No. 012-2013-EM referida a los órganos especiales, y la derogación del artículo 3 de la Ley 28840 referida al sometimiento de PETROPERÚ a las estrategias, objetivos y políticas del MEM.
- **Precios de los Productos de PETROPERÚ:** La legislación vigente establece que los precios de los productos relacionados con el petróleo y derivados se deben determinar a partir de las leyes de oferta y demanda. La preocupación del Estudio radica en que, de cara a los inversionistas privados, dichas decisiones deberían ser atribución propia de la empresa a través de sus órganos ejecutores. **La acción propuesta en el análisis es incorporar una norma estatutaria que atribuya dicha competencia al Directorio, y establezca una supermayoría para la aprobación de la política comercial y de precios de la empresa.**
- **Régimen General Societario de PETROPERÚ:** Actualmente, PETROPERÚ se rige por sus propias normas internas y solo supletoriamente por la Ley General de Sociedades. **La acción propuesta en el análisis es que la empresa se someta directamente a la Ley General de Sociedades.**
- **Régimen de la Junta General de Accionistas:** La composición actual de la JGA es incompatible con la participación de inversionistas privados en la empresa, ya que no deja espacio para su apropiada y justa representación. **Las acciones propuestas en el análisis son:**
 - Establecer que la JGA se compone por los accionistas de las distintas clases de acciones, que pueden asistir a las juntas directamente o a través de sus representantes
 - La presidencia de la JGA debe estar a cargo del Presidente del Directorio, o por quien la junta determine (el rol no debe ser ocupado directamente por el Ministro de Energía y Minas)

- La estructura corporativa debe incorporar las juntas especiales de accionistas de las clases de acciones A y B (especialmente de estas últimas). Cualquier modificación de los derechos de los accionistas minoritarios de la clase B debe requerir de la previa aprobación de la junta especial de accionistas de esta clase, tal como lo establece la ley general de sociedades peruana
 - Es recomendable que se apruebe un reglamento de Juntas Generales de Accionistas y especiales de PETROPERÚ que regule, en línea con estándares de buen gobierno corporativo, el funcionamiento de las mismas, facilitando el acceso a la información, asistencia y representación de las juntas.
 - Eliminar las facultades de Dirección y organización de la JGA, así como su rol de canalizador de instrucciones de los accionistas. De acuerdo a la Ley General de Sociedades y las buenas prácticas de gobierno corporativo, las juntas no deben canalizar instrucciones
 - Es necesario establecer mecanismos que eviten que los asuntos no aprobados en Directorio (debido a votos en contra de los independientes o de los accionistas clase B), puedan ser elevados y revisados por la JGA donde la decisión podría verse revertida dada la mayoría de acciones clase A. Esto es necesario, puesto que de lo contrario la estructura y composición del Directorio sería vulnerable. La fórmula para hacerlo es a través de supermayorías a nivel de la JGA, o de aprobación previa por la clase B en su Junta Especial
- **Régimen del Directorio:** El Directorio es el principal órgano de Administración de la empresa, y por tanto su estructura, composición, el procedimiento para su elección y las competencias de las que goza son esenciales en la construcción del gobierno corporativo para PETROPERÚ. Es asimismo indispensable para el éxito de una colocación de acciones que las reglas de gobierno del Directorio generen credibilidad y confianza. Actualmente la regulación del Directorio no contempla garantías para que inversionistas privados confíen en que la administración de la empresa estará conducida por un Directorio independiente del accionista mayoritario (controlador), ya que la participación de directores propuestos por los accionistas de la clase B, o de Directores independientes, no está prevista o no está adecuadamente regulada. La idea es lograr un balance al interior del Directorio que garantice a los inversionistas privados que el directorio tendrá como principal objetivo el interés social, el de la propia empresa, y no el del accionista mayoritario o el de algún accionista o persona en particular. **En este sentido, el análisis desarrollado por el Estudio Ehecopar propone una modificación total del estatuto en todo lo que se refiere al directorio de la empresa, contemplando:**
 - La composición del Directorio, que debe incluir un número determinado de Directores elegidos por la clase B y además Directores independientes. El análisis desarrollado plantea algunas fórmulas de composición

- Incidencia sobre la necesidad de garantizar la representación de los accionistas de clase B, en función al número de Directores que se determina integraran el Directorio
 - El Directorio debe ser el órgano competente para decidir la estrategia y políticas de la empresa
 - Debe incorporarse un sistema de supermayorías que garantice que una serie de asuntos relevantes requieren de un nivel de probación que comprenden el voto favorable de directores de la clase B o de independientes.
 - Redefinir el concepto de "Director Independiente".
 - Revisar el caso puntual del Director "representante de los trabajadores".
- **Derechos de los Accionistas Minoritarios:** Para garantizar los derechos de los accionistas minoritarios y aumentar el atractivo de la OPA, el Estudio propone seguir el ejemplo de Ecopetrol, generando un compromiso del Estado Peruano vía una declaración aprobada por decreto supremo, respecto de las reglas de juego establecidas para la oferta, que serán incorporadas luego en el Prospecto (contractados a través de la OPA). Recomiendan adicionalmente incorporar una modificación expresa a la ley 30,130 que le de sustento al decreto propuesto. Proponen asimismo utilizar la referencia al Código de Gobierno Corporativo que hace la ley 301030 para incluir los derechos propuestos a los accionistas privados, tal que se incorporen en el Prospecto y sean contractados (pasando de lo declarativo a lo obligatorio).

2.2.2. DIFICULTADES GRAVES IDENTIFICADAS

Al evaluar los obstáculos que afectarían la demanda de las acciones de PETROPERÚ de cara a la OPA, el Estudio Ehecopar identifica las siguientes dimensiones:

- **El Régimen de la Oferta:** El Estudio Ehecopar establece que la norma que regula una OPA potencial de PETROPERÚ es la ley 30130 y su reglamento (y no el decreto legislativo 674). Proponen al respecto una modificación al reglamento de la ley 30,130
- **El negocio de PETROPERÚ:** La principal limitación respecto del ejercicio del objeto social proviene de la ley 30130, que restringe la actividad de PETROPERÚ a lo que actualmente desarrolla hasta que haya cumplido con determinados requisitos (limitado así a actividades hidrocarburíferas que ya venía gestionando efectivamente, o a otras que residualmente podrían ser aprobadas por el Directorio para mantener la operatividad existente en la empresa. Esta es una limitación que debe ser resaltada en el Prospecto.
- **Régimen de Contrataciones de Personas, Bienes y Servicios:** Los regímenes públicos de contratación de bienes, servicios y personas constituyen hoy una barrera para que la empresa

se desenvuelva y compita eficientemente en los mercados, de acuerdo al informe de Estudio Ehecopar. La propuesta incorporada es que se libere a la empresa de las normas que condicionan su actuación, derogando las normas legales que la sujetan a las aprobaciones de la OSCE o que limitan el sistema de retribuciones (ya que tales funciones deben ser competencia del Directorio).

- **Régimen de Presupuesto, Inversiones, Control:** Estudio Ehecopar considera adecuado proponer que PETROPERÚ sea legalmente excluido de las normas del sector público sobre administración financiera e inversiones, ya que la aplicación de dichos sistemas impediría que sean sus órganos de gobierno los que determinen lo que convenga a la empresa en función de sus propias estrategias y objetivos empresariales. Respecto a los sistemas de control, proponen la creación de un sub-régimen especial que pueda ser aplicado a las empresas estatales con participación significativa del sector privado, partiendo de la premisa que el sistema nacional de control debería utilizar parámetros diferentes con los que opera normalmente en relación a otras entidades o empresas estatales.

CONFIDENCIAL
USO INTERNO PETROPERÚ S.A.

3. DISEÑO ORGANIZACIONAL – METODOLOGÍA

El desarrollo del modelo organizacional se estructuró con una metodología de 4 pasos. El siguiente gráfico muestra esta metodología y posteriormente se explicará cada paso.

Gráfico 5: Metodología de Alto nivel para la definición del Modelo Organizacional



Fuente: Wood Mackenzie

A continuación se detalla cada uno de los pasos que se muestran en la metodología anterior:

1. **Definir Modelo de Gestión y Estructura Organizacional de Alto Nivel para PETROPERÚ**

- Consolidar elementos recopilados en Fases 1 y 2 que afectarán al diseño organizacional de PETROPERÚ
- Consolidar casos de estudio como un input al diseño organizacional. En estos casos de estudio, se consideraron empresas Nacionales de Petróleo de la región (YPF, Petrobras, Ecopetrol) así como Empresas Internacionales (Exxon, Shell, Total, BP)
- Acordar con PETROPERÚ el Modelo de Gestión y Estructura Organizacional de Alto nivel para PETROPERÚ
- Validar estructura de alto nivel con el Sectorio. Esto se realizó el 16 de enero del 2015

2. **Proponer modelo de detalle y evaluar con referentes funcionales**

- Definir estructura organizacional de mayor detalle (hasta el nivel supervisor) a partir de estructura macro validada el 16 de enero del 2015
- Revisar propuesta preliminar en reuniones individuales con referentes funcionales por área, e incorporar su retroalimentación

3. **Discutir Modelo Macro en Talleres por cada bloque funcional**

- Estructurar y ejemplificar talleres de trabajo por bloque funcional primario, bloque funcional downstream y bloque funcional Centro Corporativo) para discutir modelo propuesto en conjunto, e incorporar observaciones

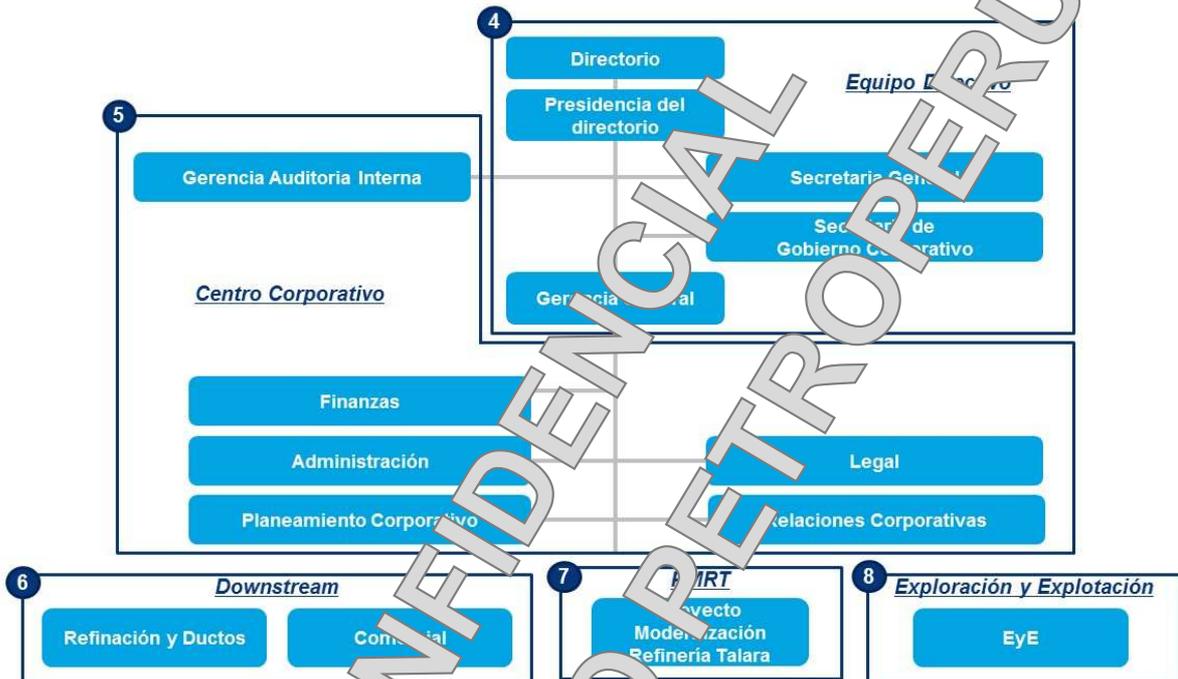
4. **Validar estructuras de detalle con referentes funcionales y consolidar**

- Documentar en detalle (hasta nivel supervisor) la estructura organizacional propuesta, y validar para incorporar comentarios

Durante las 4 fases anteriores, Wood Mackenzie realizó más de 60 entrevistas al personal de PETROPERÚ. En cada sección se detallará cuántas entrevistas se realizaron y en que área.

Se dividió la empresa en 5 bloques para facilitar el análisis de la reestructuración de PETROPERÚ. El siguiente gráfico muestra cada uno de estos bloques.

Gráfico 6: División de PETROPERÚ en 5 bloques para el análisis de la reestructuración.



X Cada número se refiere a la sección del documento que detalla la organización de dicho bloque

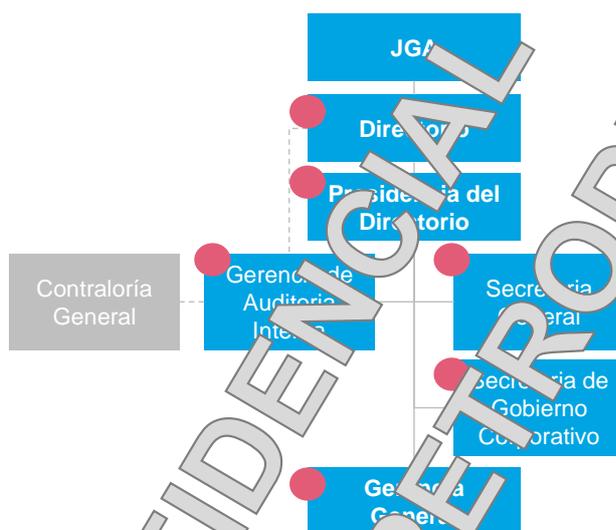
Fuente: Wood Mackenzie

Las siguientes secciones del presente documento están estructuradas de acuerdo a los bloques presentados en el gráfico superior, siendo una sección del documento por bloque.

4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO DIRECTIVO

Para realizar el diagnóstico de la estructura del Centro Corporativo, Wood Mackenzie realizó múltiples entrevistas con los líderes del grupo para determinar los principales retos y desafíos actuales, y acordar a posteriori una nueva estructura organizacional. El siguiente gráfico presenta las funciones que fueron entrevistadas durante el desarrollo de la presente etapa del proyecto:

Gráfico 7: Entrevistas realizadas por Wood Mackenzie al Equipo Directivo



Fuente: Wood Mackenzie

Durante la fase de diagnóstico se identificaron ciertas modificaciones específicas requeridas asociadas al Equipo Directivo (involucrando tanto las premisas derivadas del presente proyecto, como aquellas identificadas durante otros proyectos relacionados como "gobierno corporativo" y "OPA"):

- Limitar la injerencia estatal en las decisiones Corporativas es un pre-requisito clave de cara a la OPA: Actualmente la Junta General de Accionistas esta conformada por miembros del gobierno directamente (presidida por el ministro de Energía y Minas, e incorporando al MEF entre otros funcionarios). De cara a una OPA, y para proteger los derechos de los accionistas privados y fomentar la toma de decisiones de negocio con carácter de empresa maximizando de beneficios, debe limitarse el poder de la JGA, promoviendo una mayor integración con el Directorio.
- Si bien el Directorio cuenta con prácticas formalizadas, existen brechas asociadas a su composición (numero, métodos de selección), dinámica (programación de sesiones, definición de agendas, funcionamiento de los comités) y procesos de calidad (evaluación, definición de perfiles, sucesión), las mismas fueron identificadas y analizadas por la consultora Ernst & Young en su reporte "Evaluación y Diagnóstico de Gobierno Corporativo en PETROPERÚ y Revisión al Cargo de Buen Gobierno Corporativo". Las principales conclusiones de dicho

estudio se sintetizan en el presente documento en la sección "Alineamiento del Modelo Organizacional propuesto con otras iniciativas relacionadas"

- Una de las premisas básicas de diseño organizacional definidas será fomentar un mayor responsabilidad y visibilidad de los resultados y aportes por área funcional. En línea con dicha filosofía, el rol dual de Gerente General y Presidente de la empresa no permite identificar un responsable único por el desempeño de PETROPERÚ.
- Legalmente, la función de Auditoría Interna debe reportar "al máximo nivel funcional de la organización". Dicha restricción debe ser respetada en el nuevo modelo organizacional propuesto necesariamente.
- Existen múltiples reportes directos al Presidente y al Gerente General aun a este nivel (distintos Asesores, Secretaria General y Secretaria de Gobierno Corporativo).

Como complemento al diagnóstico ejecutado, hemos recopilado distintos casos de estudio de empresas líderes en la región (Ecopetrol) y a nivel global: los mismos son presentados debidamente en sub-secciones específicas del presente documento. Un primer punto clave a analizar a través de los distintos casos de estudio será la separación (o no) de roles entre el Presidente Ejecutivo o CEO de la empresa, versus el Presidente del Directorio. Los estudios demuestran que en el 60% de los casos a nivel mundial las empresas unifican ambos roles en un único profesional: debe destacarse no obstante que este número representa una baja desde el 2004, cuando el 75% de las empresas contaban con roles unificados. Adicionalmente, se explorarán en los casos de estudio la composición del Directorio, para evaluar su alineamiento con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

4.1. CASOS DE ESTUDIOS

De cara al desarrollo del nuevo modelo organizacional para PETROPERÚ y como complemento del diagnóstico completado, se relevaron casos de estudio de la industria asociados a los componentes del Equipo Directivo. Dichos ejemplos de la industria representaron elementos adicionales utilizados para fundamentar la propuesta organizacional.

4.1.1. CASO DE ESTUDIO EQUIPO DIRECTIVO DE ECOPETROL

El caso Ecopetrol es particularmente relevante, ya que se trata una empresa que atravesó recientemente y de forma especialmente exitosa una situación similar a la que pretende enfrentar PETROPERÚ: incorporar accionistas privados tras una larga etapa de control estatal.

En Ecopetrol ambos roles están claramente diferenciados, contando con un Presidente no Ejecutivo

como líder del Directorio. Debe destacarse no obstante la composición de dicho Directorio, en línea con las mejores practicas de mercado en términos para gobierno corporativo. Así, dicho órgano cuenta con representación directa del accionista "estado", a cargo de los Ministros de Hacienda, junto al representante de Minas y Energía y el Director de Planeación Nacional; Adicionalmente, dicho órgano cuenta con cinco directores independientes.

Gráfico 8: Estructura Organizacional del Equipo Directivo de Ecopetrol



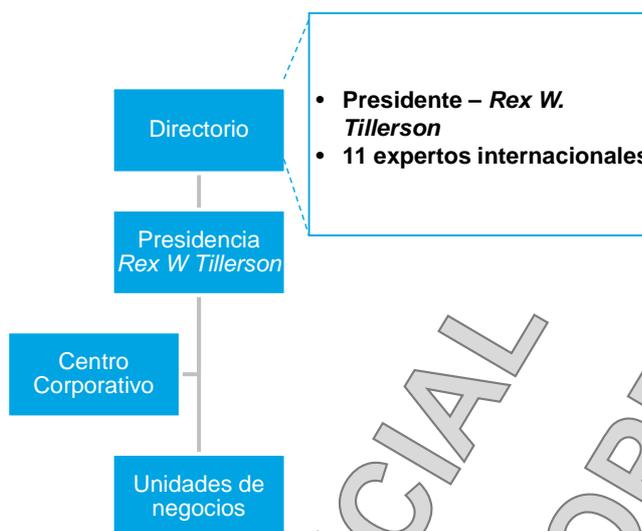
Fuente: ECOPEL

4.1.2. CASO DE ESTUDIO EQUIPO DIRECTIVO DE EXXON MOBIL

ExxonMobil es otro caso relevante en el estudio de control del Presidente Ejecutivo vs. el Presidente del Directorio. En este caso el individuo a cargo de la posición es la misma persona.

Con respecto a la estructura del Directorio, nuevamente se siguen las mejores practicas de gobierno corporativo, incorporando expertos independientes.

Gráfico 9: Estructura Organizacional del Equipo Directivo de ExxonMobil



Fuente: ExxonMobil

4.1.3. LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

No existe un estándar a nivel regional e internacional respecto al rol del CEO vs. el presidente del Directorio (con un 60% de los casos unificando ambos roles bajo un mismo individuo). En última instancia, ambos modelos funcionan en la industria, y la elección se basa más en la historia y cultura de la empresa, junto a las características personales y de liderazgo del Ejecutivo a cargo.

Con respecto a las prácticas de gobierno corporativo sí existe mayor alineamiento. Dichas prácticas están en línea con las conclusiones del reporte de E&Y, referenciado a través del presente en distintas oportunidades.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA LA ALTA DIRECCION

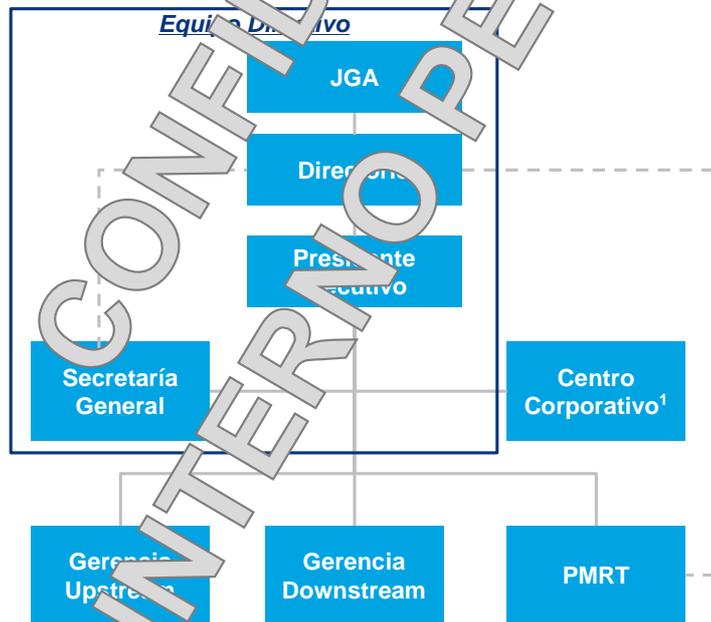
Frente al diagnóstico completado a nivel organizacional y tomando en consideración las mejores prácticas relevadas, se identificaron las siguientes recomendaciones asociadas a la Alta Dirección de PETROPERÚ:

- **Directorio:** Al nivel del Directorio, se recomienda implementar las propuestas identificadas en el estudio de Gobierno Corporativo desarrollado por E&Y (número de Directores, número de Directores independientes, evaluación, etc.).

- Presidente Ejecutivo:** Se propone volver a la figura de un Presidente Ejecutivo o CEO, con responsabilidad sobre el P&L global de la organización e interacción directa con el Directorio. El CEO puede actuar asimismo como Presidente del Directorio, y canalizar directamente las inquietudes y requerimientos de la JGA. Se recomienda en definitiva unificar dichos roles si la carga de trabajo del responsable a cargo lo permite. En el modelo alternativo, de todos modos, no resiente el éxito de la estructura organizacional.
- Asesores al Presidente Ejecutivo:** Se recomienda eliminar la función de los asesores al Presidente/Gerente General, reasignando a los profesionales a las áreas funcionales/operativas de la organización según corresponda.
- Secretaría General:** Se expande el rol de la Secretaría, consolidando allí las funciones de Gobierno Corporativo y Ética. Así, se consolidan los reportes al presidente bajo una única unidad funcional.

En definitiva, el próximo gráfico presenta la estructura organizacional de alto nivel propuesta para la Alta Dirección (presentando asimismo su interacción con las estructuras funcionales de mas alto nivel a través de la empresa):

Gráfico 10: Recomendación para la Estructura de alto nivel de la Alta Dirección



Nota: 1) Incluye Auditoría
 Fuente: Wood Mackenzie

4.3. PRESIDENTE EJECUTIVO

El nuevo modelo organizacional propuesto parte de una filosofía base de diseño por la cual se procura tener visibilidad sobre los resultados a la mayor cantidad de niveles posibles de la organización. Se avanza por tanto con la unificación de los roles previos "Gerente General" y "Presidente" bajo la nueva figura de "Presidente Ejecutivo" (figura también conocida como CEO, Chief Executive Office).

El Presidente Ejecutivo será el responsable único por el P&L total de la organización, y tendrá injerencia sobre las decisiones macro de la empresa, canalizando las definiciones de la JGA y del Directorio). Reportaran a el por tanto la totalidad de las funciones operacionales (Exploración y Explotación, Downstream), funciones del Centro Corporativo (Finanzas, Planeamiento, etc.), proyectos estratégicos (PMRT) y otras funciones de soporte (Secretaría General).

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán al Presidente Ejecutivo

Tabla 4: Áreas que continuarán reportando al Presidente Ejecutivo

Área	Reportar
Secretaría General	Reporte dual al Directorio y al Presidente Ejecutivo
Auditoría	Mantiene su reporte al mas alto nivel de la organización

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 5: Áreas que ahora reportarán a Presidente Ejecutivo y su anterior línea de reporte

Área	Reporte directo anterior
Exploración y Explotación	Gerente General
Downstream	Gerente General (funciones consolidadas de "Refinación & Ductos" y "Comercial")
PMRT	Gerencia Refinación & Ductos
Servicios Compartidos	Gerente General (nueva estructura organizacional, previamente "Administración" bajo otra configuración)
Finanzas	Gerente General
Recursos Humanos y Comunicación Corporativa	Función consolidada Recursos Humanos (reporte previo a Gerente Administración) y Relaciones Corporativas (reporte previo a Gerente General)
Planeamiento Corporativo y Control de Gestión	Gerente General
QHSE	Nueva función, consolidando áreas distribuidas a lo largo de la organización (principales componentes reportando a Gerente Administración)

Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 6: Roles relacionados a Presidente Ejecutivo

Rol	Comentarios
Presidente Ejecutivo	Unificación de roles "Presidente" y "Gerente General"

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.1 MOF Presidente Ejecutivo**.

4.4. SECRETARIA GENERAL

La Secretaria General anteriormente reportaba a el Presidente del Directorio. Se propone que reporte al Presidente Ejecutivo con la consolidación de las funciones de Gerencia General y Presidencia del Directorio.

Adicionalmente a apoyar la gestión del Directorio, del Presidente Ejecutivo, la Secretaria General manejará los estándares de Gobierno Corporativo de PETROPERÚ. La combinación de ambas funciones se asegurará de que los dichos estándares tengan una visibilidad al nivel más alta en la Empresa.

Las relaciones de la Secretaria General con otras áreas son:

- Directorio de PEROPERÚ – Coordinar y apoyar las sesiones del Directorio, redactar las actas y transmitir toda la documentación e información relacionada con dichas actividades.
- Presidente Ejecutivo – Realizar las gestiones administrativas orientadas a apoyar el Presidente Ejecutivo, identificar y proponer prácticas Buen Gobierno Corporativo para implementarlos en PETROPERÚ.
- Centro Corporativo y unidades operacionales – Elaborar y supervisar el cumplimiento e implementación de los estándares de Gobierno Corporativo en PETROPERÚ.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a la Secretaria General

Tabla 7: Áreas que continuarán reportando a la Secretaria General

Área	Comentarios
Secretaria General	Cambio en la línea de reporte con la consolidación de las funciones de Gerencia General y Presidencia del Directorio

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 8: Áreas que ahora reportarán a la Secretaria General y su anterior línea de reporte

Área	Reporte directo anterior
Gobierno Corporativo	Presidencia del Directorio

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para la Secretaria General:

Gráfico 11: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Secretaria General



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 9: Roles relacionados a la Secretaria General

Rol	Comentarios
Supervisor de Secretaria General	Sin Cambios
Supervisor de Gobierno Corporativo	Cambio en la línea de reporte

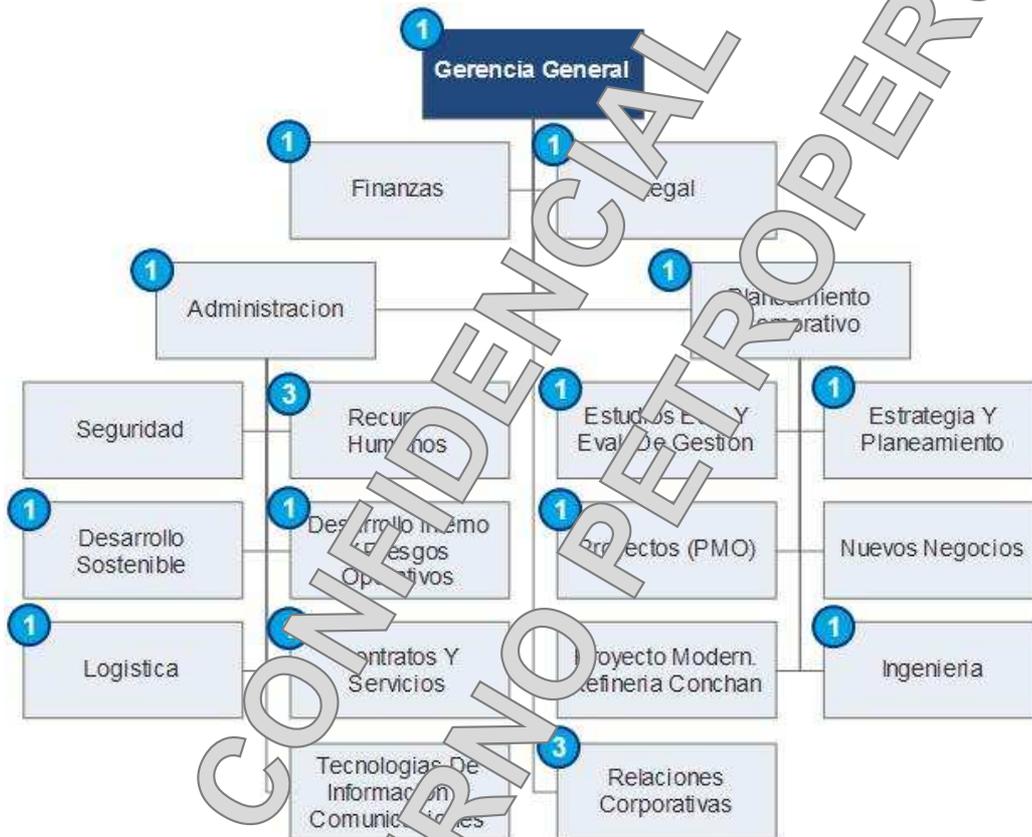
Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.2 MOF Secretaria General**.

5. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE CENTRO CORPORATIVO

Para realizar el diagnóstico de la estructura del Centro Corporativo, Wood Mackenzie realizó 10 entrevistas con los principales funcionales del grupo para determinar los principales retos y desafíos actuales, y acordar a posteriori una nueva estructura organizacional. El siguiente gráfico refleja a las entrevistas que se realizaron a través de la estructura del Centro Corporativo:

Gráfico 12: Entrevistas realizadas por Wood Mackenzie dentro del Centro Corporativo



⊗ Número de personas entrevistadas en cada área

Fuente: Wood Mackenzie

Durante la fase de diagnóstico se identificaron distintas áreas de optimización organizacional potencial asociadas a la estructura actual del Centro Corporativo en PETROPERÚ. Una primera dimensión a evaluar es el nivel de centralización vs. descentralización de la estructura de soporte o Centro Corporativo a través de la organización. A partir de las entrevistas realizadas, una hipótesis a confirmar durante el desarrollo del análisis fue un potencial sobredimensionamiento o replicación de dichas estructuras a través de las distintas operaciones; Esto último, fruto del proceso trunco de privatización iniciado décadas atrás mediante el cual se procuró fortalecer a las distintas operaciones y estructurarlas como entidades independientes (con funciones de soporte propias y autónomas, como

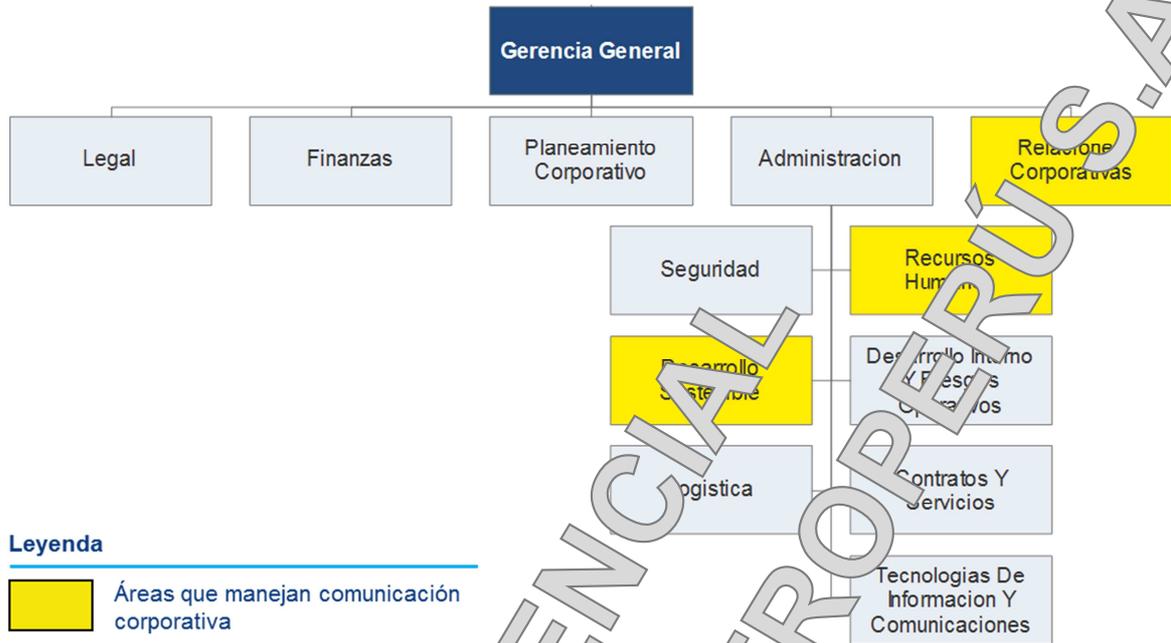
Recursos Humanos, Finanzas, etc.) y así permitir su venta a terceras partes. Abordaremos dicha problemática en la sección específica "Nivel de Centralización vs. Descentralización", con la visión de promover una mayor centralización de las funciones donde existan economías de escala (por ejemplo, Logística) o existan competencias limitadas en la organización que se procura sean aprovechadas de la forma más óptima por la organización (divulgación centralizada de lineamientos y mejores prácticas). Asimismo, se promoverá una mayor descentralización de ciertas funciones donde se requiera un mayor soporte y autonomía en terreno para las operaciones (por ejemplo, funciones legales).

Adicionalmente, al evaluar la estructura actual del Centro Corporativo versus casos de estudio de la industria (presentados debidamente en sub-secciones específicas del presente documento) y en relación a la visión establecida para la organización (estrategia corporativa propuesta, OPA, etc.), se identificaron una serie de funciones inexistentes o distribuidas a lo largo de distintos grupos funcionales, sin un único responsable fuerte por su ejecución. Respecto a las funciones estratégicas hoy no representadas dentro del Centro Corporativo, destacan la Gerencia de Riesgos y Control Interno, entre otras. Dentro del modelo organizacional propuesto se identifican debidamente estos casos y se incorporan las estructuras apropiadas.

En relación a las capacidades hoy distribuidas a lo largo de la organización sin un único responsable o referente, se evalúan los casos particulares para establecer la conveniencia de centralizar sus operaciones (en ocasiones, un modelo distribuido es de hecho la mejor opción). El hecho de que estas capacidades estén dispersas disminuye por ejemplo la posibilidad de establecer indicadores claros. Por esta razón, existe la oportunidad de agrupar estas capacidades para maximizar los resultados de la empresa y determinar la persona responsable para las varias áreas de la cadena de valor de la empresa. Presentamos seguidamente algunos ejemplos de capacidades o funciones hoy distribuidas:

- **Responsabilidad Social** – las capacidades sociales (internas y externas) están distribuidas entre Relaciones Corporativas, Desarrollo Sostenible y Relaciones Corporativas.
- **Comunicación Corporativa** – 3 unidades manejan la comunicación en PETROPERÚ, Relaciones Corporativas gestionan la comunicación externa, Recursos Humanos administran la comunicación interna y Desarrollo Sostenible dirigen la comunicación con las comunitarias.

Gráfico 13: Estructura actual señalizando Comunicación Corporativa a través del Centro Corporativo



Fuente: Wood Mackenzie

Finalmente, al evaluar la estructura actual del Centro Corporativo, se identificaron distintas capacidades organizacionales relevantes que hoy no cuentan con la visibilidad suficiente. Destacan en este sentido las funciones de Recursos Humanos (actualmente reportando dentro de la Gerencia de Administración), Riesgos (gestión parcial de las funciones requeridas y con un nivel organizacional menor al óptimo) y las funciones propias de QHSE (Quality, Health, Safety and Environment → Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente) actualmente en distintas funciones reportando de forma independiente también dentro de Administración). La propuesta organizacional en estos casos será revisar la estructura de cada unidad funcional incluyendo su nivel de reporte, y redefinir su posición dentro de la organización cuando sea conveniente (junto a una reestructuración y/o fortalecimiento de sus funciones en casos puntuales, como el caso de Gestión de Riesgos y QHSE).

En general, encontramos que la Gerencia Administración está sobre-extendida: bajo su estructura reportan múltiples funciones relevantes involucrando competencias muy disímiles. El nuevo modelo organizacional por tanto procura resolver dicha situación, de cara a la evolución natural del negocio y en preparación para la OPA.

5.1. CASOS DE ESTUDIOS

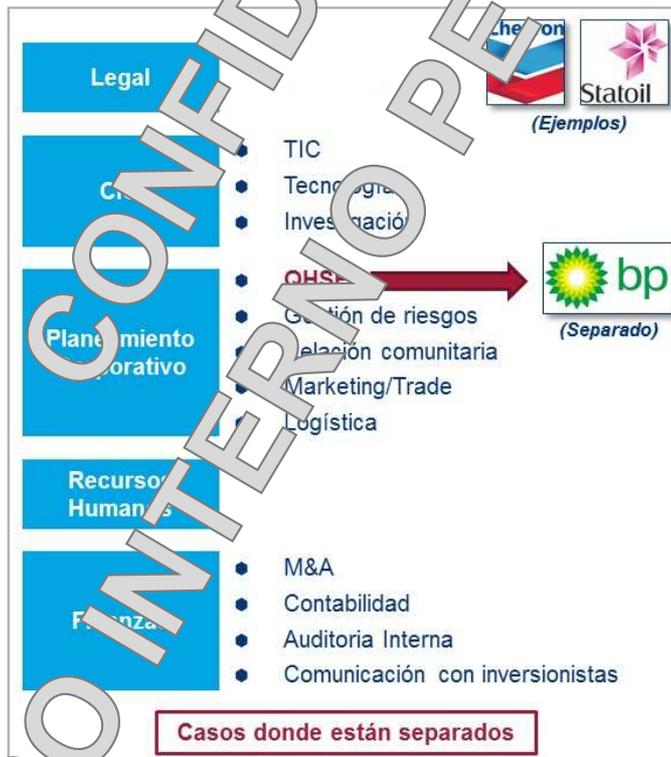
De cara al desarrollo del nuevo modelo organizacional para PETROPERÚ y como complemento del diagnóstico completado, se relevaron casos de estudio de la industria asociados a los componentes del Centro Corporativo (estructura general del Centro Corporativo, estructura y niveles de soporte de QHSE, etc.). Dichos ejemplos de la industria representaron elementos adicionales utilizados para fundamentar la propuesta organizacional.

5.1.1. CASO DE ESTUDIO - ESTRUCTURA CENTRO CORPORATIVO: CHEVRON, STATOIL, BP

En estos casos de estudios, hay similitudes con la estructura organizacional actual del Centro Corporativo de PETROPERÚ: separación de Legal, Planeamiento Corporativo y Finanzas.

Existe una área especializada en el manejo de tecnología (CIO) así como de los Recursos Humanos. En el caso de BP, QHSE (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental) reporta directamente al Presidente Ejecutivo.

Gráfico 14: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de Chevron, Statoil y BP



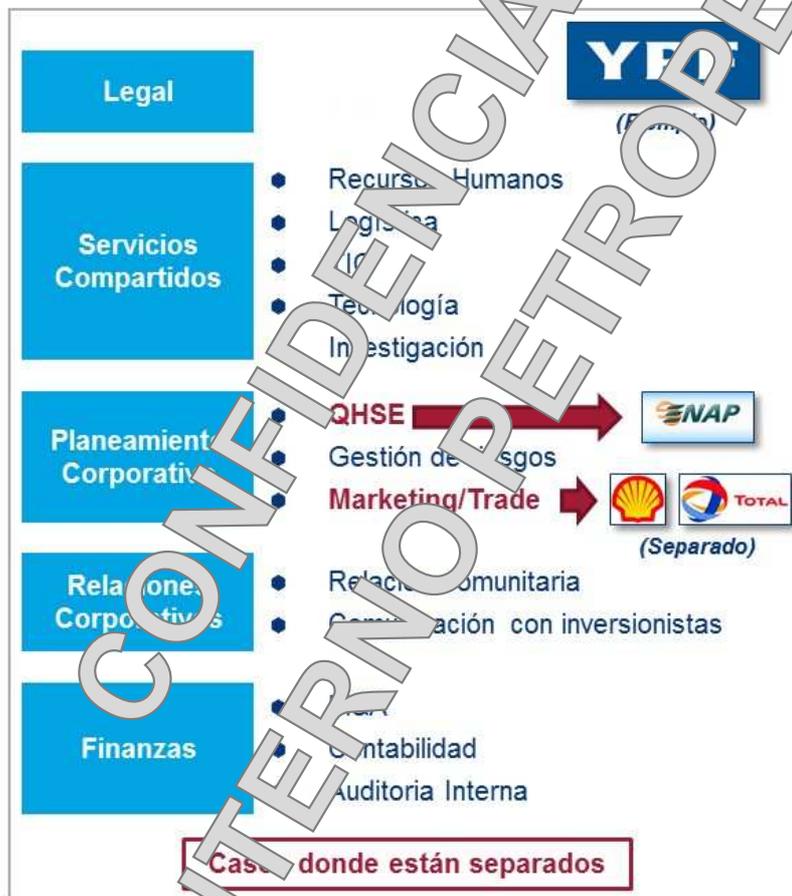
Nota: QHSE (Gerente de Tecnología), QHSE (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental)
 Fuente: Chevron, Statoil y BP

5.1.2. CASO DE ESTUDIO - ESTRUCTURA CENTRO CORPORATIVO: YPF, ENAP, SHELL, TOTAL

En estos casos de estudios, hay similitudes con la estructura organizacional actual del Centro Corporativo de PETROPERÚ: separación de Legal, Planeamiento Corporativo y Finanzas.

Existe una área especializada en el manejo de los Servicios Compartidos así como de las Relaciones Corporativas. En el caso de ENAP, QHSE (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental) reporta directamente al Presidente Ejecutivo. En el caso de Shell y Total, Marketing/Trading se establece como una unidad independiente.

Gráfico 15: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de YPF, ENAP, Shell y Total



Nota: M&A (fusiones y adquisiciones), QHSE (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental)

Fuente: YPF, ENAP, Shell y Total

5.1.3. CASO DE ESTUDIO - GERENCIA DE QHSE: ECOPETROL

Ecopetrol consolida las funciones propias del QHSE (Quality, Health, Safety and Environment → Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente), bajo una única organización con reporte directo al Presidente Ejecutivo. Las tareas asociadas a la relación con las comunidades son parte de las atribuciones del grupo.

Gráfico 16: Estructura Organizacional de QHSE de Ecopetrol



Fuente: Ecopetrol

5.1.4. CASO DE ESTUDIO - GERENCIA DE QHSE: PETROBRAS

Petrobras por su parte distribuye las funciones propias del QHSE (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental) en dos unidades complementarias dentro de la estructura del Centro Corporativo. Las tareas asociadas a la relación con las comunidades son parte de las atribuciones del grupo de Salud y Responsabilidad Social, separadas de los componentes de Seguridad y Medio-Ambiente.

Gráfico 17: Estructura Organizacional de QHSE de Petrobras



Fuente: Petrobras

5.1.5. LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

En los distintos casos de estudio analizados vemos que las funciones de Finanzas, Recursos Humanos, Comunicación Corporativa, QHSE (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental) y Planeamiento Corporativo se encuentran separadas contando con un reporte directo al Presidente Ejecutivo.

Adicionalmente, las funciones de QHSE presentan múltiples configuraciones en la industria. La configuración adoptada por Ecopetrol (reporte directo al Presidente Ejecutivo) es recomendada para PETROPERÚ, dada las similitudes en estructura y reciente experiencia con la OPA.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA EL CENTRO CORPORATIVO

Al momento de definir la nueva estructura organizacional para el Centro Corporativo de PETROPERÚ, se establecieron una serie de premisas básicas de diseño que se aplicaron durante la reestructuración de las distintas unidades funcionales. Dichos principios fueron establecidos exclusivamente para el análisis de este grupo de funciones: así, los principios utilizados por ejemplo durante la revisión del grupo Downstream se definieron a partir de otros objetivos estratégicos (en ese caso, fomentar la definición de P&Ls en la mayor cantidad de niveles organizacionales posibles). La estructura propuesta para el Centro Corporativo se fundamenta así sobre cinco principios de diseño básicos:

1. **Consolidar funciones análogas hoy distribuidas a través de distintas áreas operacionales, cuando esto fuera apropiado:** Durante el diagnóstico se identificaron múltiples funciones (comunicación a través de sus distintas dimensiones, temas sociales, gestión de grupos de interés, etc.) ejecutadas desde distintos grupos funcionales dentro de la organización. Dicha situación no es necesariamente un problema (ciertas funciones pueden y deben ser gestionadas de manera descentralizada), pero se evaluó cada caso para evaluar la necesidad de consolidar dichas funciones bajo un único responsable, con el nivel requerido de competencias y jerarquía para ejecutar sus funciones.
2. **Proporcionar mayor visibilidad a ciertas funciones estratégicas y/o de performance sub-óptima dentro de la estructura actual:** Durante el Diagnóstico se identificaron funciones estratégicas que hoy presentan limitada visibilidad por localizarse jerárquicamente dentro de estructuras complejas (por ejemplo, Recursos Humanos dentro de Administración).
3. **Incorporar nuevas estructuras organizacionales requeridas para dar soporte a la evolución de la empresa:** Como resultado del presente estudio y otras iniciativas paralelas (OPA, Gobierno Corporativo) se identificaron una serie de funciones que serán incorporadas dentro de la nueva estructura organizacional (por ejemplo Gestión de Riesgos, Control Interno).
4. **Re-evaluar los niveles de centralización óptimos requeridos para las distintas funciones corporativas:** Optimizar la estructura del Centro Corporativo tras el proceso trunco de privatización, que derivó en estructuras de soporte potencialmente sobredimensionadas. Se evaluará el grado óptimo de centralización de cada función.
5. **Corregir otros problemas asociados a la evolución orgánica del modelo organizacional:** La evolución del negocio ha llevado en ocasiones a crear/reasignar/eliminar funciones sin una visión macro del modelo organizacional.

En la siguiente gráfica se muestra la estructura organizacional de alto nivel propuesta para el Centro Corporativo, tras la incorporación de los cambios macro establecidos:

Gráfico 18: Recomendación para la Estructura de alto nivel del Centro Corporativo



Fuente: Wood Mackenzie

Consolidación de ciertas funciones para limitar el número de reportes directos al Presidente Ejecutivo. Los beneficios y responsabilidades de las áreas bajo esta estructura organizacional son:

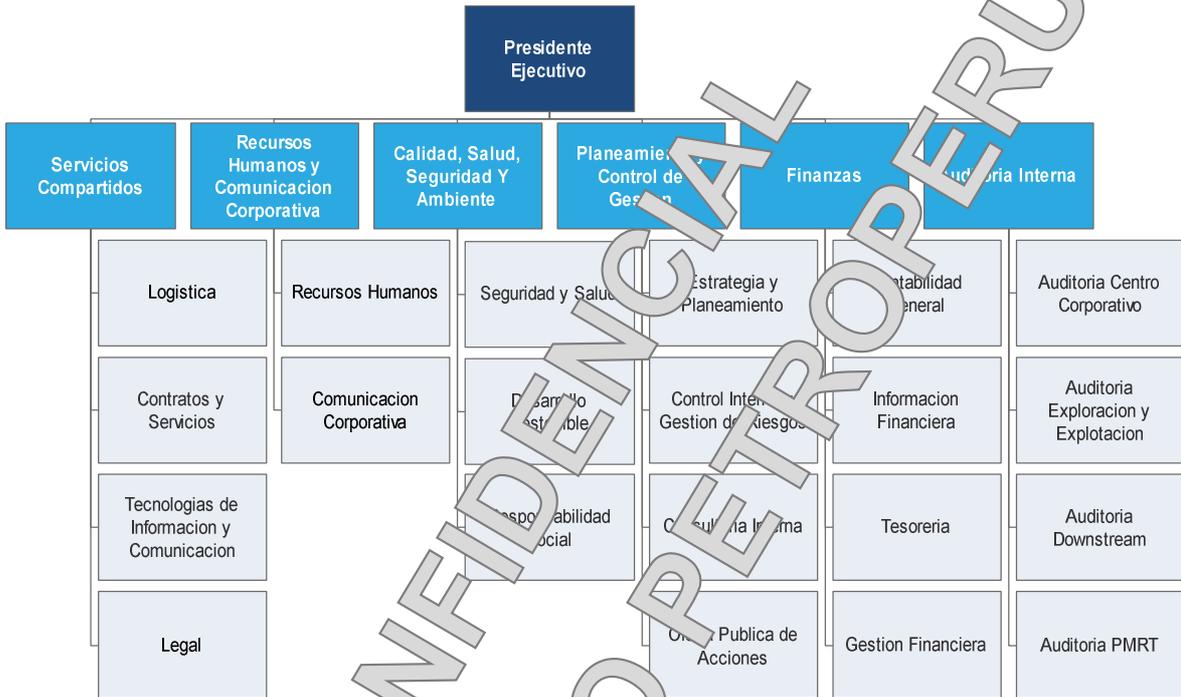
Las principales estructuras definidas en el Centro Corporativo con reporte directo al Presidente Ejecutivo son:

- **Secretaría General:** incorporándose las responsabilidades de "Ética & Cumplimiento" y "Gobierno Corporativo" bajo una estructura única con responsabilidad de gestión
- **Servicios Compartidos:** centralizarán las funciones relacionadas a Gestión de Riesgos, Recursos Humanos, Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental del grupo Administración, y se incorpora Legal. Frente a la magnitud de los cambios incorporados, se propone una redefinición del nombre del grupo "Administración" por "Servicios Compartidos".
- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental:** se incorpora dentro del alcance de las tareas propias del Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social, Seguridad y relaciones con comunidades.
- **Recursos Humanos y Comunicación Corporativa:** se integran las funciones de Recursos humanos y Comunicaciones bajo un departamento único.
- **Planeamiento y Control de Gestión:** se expanden sus funciones, incluyendo la Gestión de Riesgos, Control Interno, Consultoría Interna y preparación de la OPA.
- **Finanzas:** No se proponen modificaciones en la estructura organizacional de este grupo, más allá del fortalecimiento del grupo Gestión Financiera de cara a la evolución natural del negocio (incorporando soporte a la gestión de riesgos financieros, y una estructura para la atención de inversiones privados post OPA).

- **Auditoría Interna:** No se proponen modificaciones en la estructura organizacional de este grupo, mas allá de una reestructuración de la estructura de auditoría interna alineada con la reorganización organizacional propuesta a nivel macro.

A continuación se muestra la estructura detallada del Centro Corporativo.

Gráfico 19: Recomendación para la Estructura detallada del Centro Corporativo

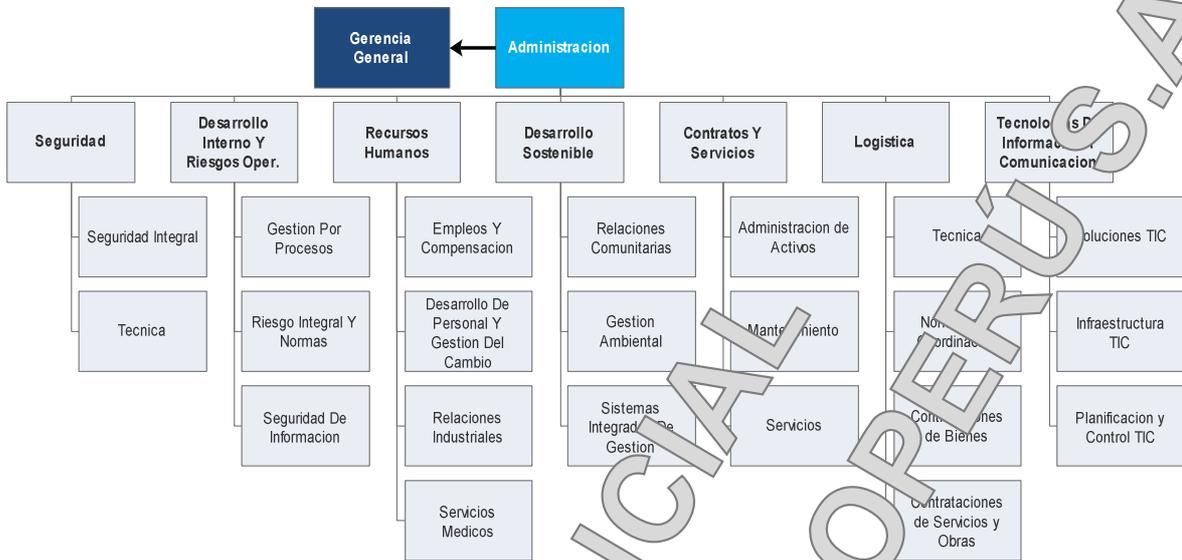


Fuente: Wood Mackenzie

5.3. SERVICIOS COMPARTIDOS

La estructura actual de Administración aglutina actualmente funciones diversas, y limita la visibilidad de algunos roles claves. El siguiente gráfico muestra el organigrama actual de Administración, Gerencia que hoy aglutina funciones con responsabilidades y competencias heterogéneas.

Gráfico 20: Estructura actual de Administración



Fuente: Wood Mackenzie

Las principales modificaciones incorporadas son:

1. **Se saca al grupo de Recursos Humanos del área de Administración, y se consolida su estructura con Comunicaciones reportando al Presidente Ejecutivo:** Se independiza Recursos Humanos para darle mayor visibilidad y fortalecer su desarrollo. Para optimizar la línea de reportes directos al Presidente Ejecutivo y considerando su cercanía funcional con RH, se consolida el departamento de Comunicaciones bajo una única función.
2. **Se reasignan las atribuciones del área “Desarrollo Interno y Riesgos Operacionales” a la función “Gestión de Riesgos:** Se expanden las funciones del grupo, con la creación de una función de “Gestión de Riesgos”. El grupo mencionado se escinde de Administración pasando a depender directamente de “Planeamiento y Control de Gestión” bajo la denominación “Control Interno y Gestión de Riesgos”, con reporte secundario al Presidente Ejecutivo.
3. **Se reasignan las funciones del área “Desarrollo Sostenible” y “Seguridad” a la nueva función “Calidad, Salud, Seguridad y Ambiental”:** Se expanden y reasignan las funciones del grupo, con la creación de una área de CASE consolidada con reporte directo al Presidente Ejecutivo.
4. **El control de las terminales a cargo de terceros se transfiere a la nueva Gerencia de Downstream:** Se reasigna la responsabilidad sobre todas las terminales (propias, y operadas por terceros) a la nueva estructura de Downstream. El grupo “Contratos y Servicios” deja por tanto de ser responsable por dichos contratos, manteniendo no obstante sus atribuciones actuales restantes.

5. **Incorporar el grupo Legal para limitar el número de reportes directos al Presidente Ejecutivo:** Se incorpora al ámbito de la nueva Gerencia de Servicios Compartidos al grupo “Legal”. Se propone una mayor descentralización de las funciones legales, con mayor soporte especializado en las propias operaciones.
6. **Se dejan las actividades de Gestión de Acuerdos de Auditoría y del Directorio en el grupo, bajo “Gestión Administrativa”:** Dichas actividades, actualmente gestionada por el grupo “Desarrollo Interno y Riesgos Operativos”

Las relaciones de Servicios Compartidos con otras áreas son:

- **Centro Corporativo y Unidades Operacionales** – soporte a las operaciones de PETROPERÚ, a través de los sistemas administrativos de Logística, Contratos y Servicios TIC y Legal. El nivel de Centralización de cada función se detalla en la sección específica del presente documento.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a la Gerencia de Servicios Compartidos:

Tabla 10: Áreas que continuarán reportando a Servicios Compartidos

Área	Reporte
Logística	Sin cambios
Contratos y Servicios	Sin cambios
Tecnologías de Información y Comunicaciones	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

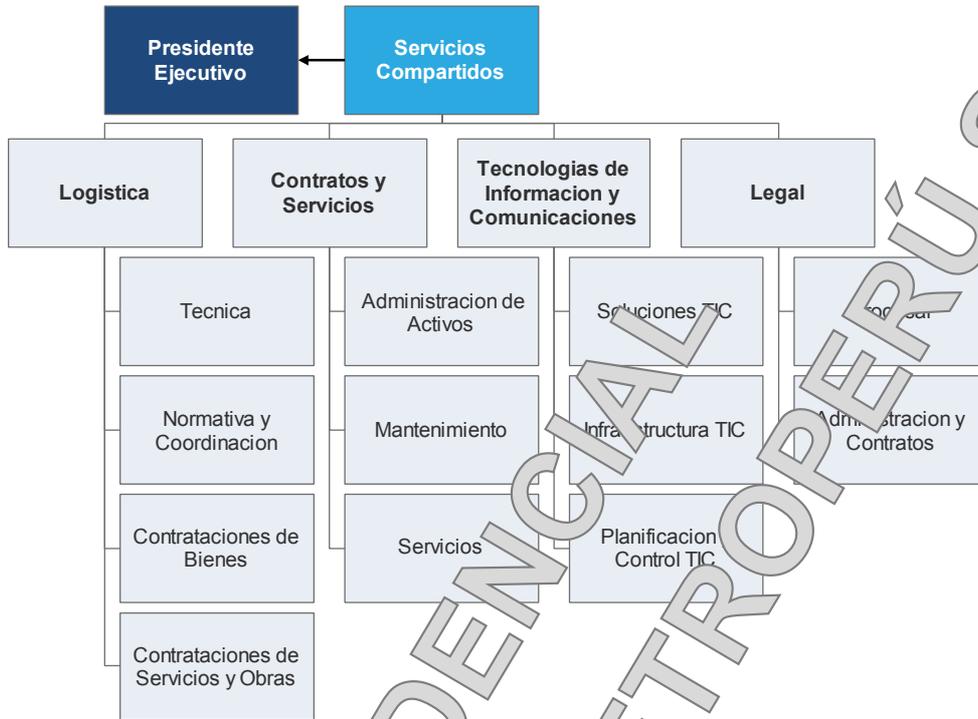
Tabla 11: Áreas que ahora reportarán a Servicios Compartidos y su anterior línea de reporte

Área	Reporte directo anterior
Legal	Gerencia General

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Servicios Compartidos, incluyendo las modificaciones sugeridas:

Gráfico 21: Recomendación para la Estructura Organizacional de Servicios Compartidos



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 2. Roles relacionados a Servicios Compartidos

Rol	Comentarios
Líder Servicios Compartidos	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección [Error! No se encuentra el origen de la referencia].

12.3 MOF Servicios Compartidos

5.3.1. LOGÍSTICA

Las responsabilidades de este departamento son coordinar, controlar y evaluar las actividades relativas a la Logística de la Empresa. No existen cambios en el nuevo modelo organizacional propuesto respecto a las responsabilidades macro del grupo versus la situación actual.

La única modificación propuesta en esta dimensión será una mayor centralización de funciones, para fomentar economía de escala y apalancar competencias restringidas y especializadas. En el Centro

Corporativo, se manejan los asuntos estratégicos, centralizan las actividades de adquisición de bienes, contratación de servicios y obras que sean similares en las distintas unidades operacionales que requieran una especialización que no se tenga en las unidades operacionales. Finalmente, al nivel Corporativo, se controla los estándares de estos procesos a lo largo de la Empresa. En las unidades operacionales, manejarán los asuntos de su operación rutinaria de las zonas operativas. El nivel de centralización y descentralización esta detallado en la sección **9.1 Logística**.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Logística:

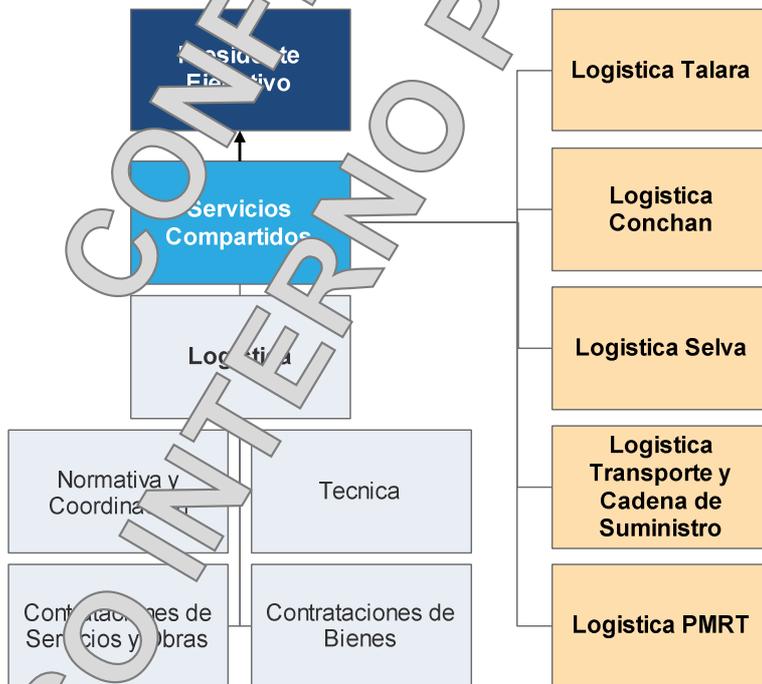
Tabla 13: Áreas que continuarán reportando a Logística

Área	Comentarios
Técnica	Sin cambios
Normativa Y Coordinación	Sin cambios
Contrataciones De Bienes	Sin cambios
Contrataciones De Servicios Y Obras	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Logística:

Gráfico 22: Recomendación para la Estructura Organizacional Logística



Nota: Las líneas sólidas representan líneas de reporte primarias
Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 14: Roles relacionados a Logística

Rol	Comentarios
Jefe Logística	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.4 MOF Logística**

5.3.1.1. TÉCNICA

No hay modificaciones para esta función, cuya responsabilidad es administrar el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) a nivel Empresa, para el registro de los procesos de contratación. Esta función se encuentra centralizada en el Centro Corporativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 15: Roles relacionados a Técnica

Rol	Comentarios
Jefe Técnica	Sin cambios
Supervisor Cap. y Cont. de Inversión	Sin cambios
Supervisor Gestión Técnica	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.1.2. NORMATIVA Y COORDINACIÓN

No hay modificaciones con esta función, cuya responsabilidad es controlar la aplicación del Reglamento de Contrataciones de PETROPERÚ y de las Políticas, Normas y Procedimientos vigentes en los procesos de contratación. Esta función es centralizado en el Centro Corporativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta función y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 16: Roles relacionados a Normativa y Coordinación

Rol	Comentarios
Jefe Normativa y Coordinación	Sin cambios
Supervisor Normativa y Coordinación	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.1.3. CONTRATACIÓN DE BIENES

Un cambio importante de la filosofía organizacional propuesta a nivel corporativo, es la centralización de las actividades de Contrataciones de Bienes. Esta unidad es responsable por dirigir y organizar la atención de los requerimientos de bienes de las dependencias de Oficina Principal y una mayor parte de las zonas operativas. Además, identifica sinergia entre las diversas dependencias de la Empresa y desarrolla actividades interrelacionadas, que generen valor agregado a la función.

Este función cuenta con reporte primario al Centro Corporativo (Logística) y un reporte secundario desde las funciones de Administración en cada unidad operacional, para las operaciones rutinarias.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 17: Roles relacionados a Contrataciones de Bienes

Rol	Comentarios
Jefe Contratación de Bienes	Sin cambios
Supervisor Contratación de Bienes	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.1.4. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS Y OBRAS

Un cambio importante de la filosofía organizacional propuesta, a nivel empresa, es la centralización de las actividades de Contratación de Servicios y Obras.

Esta unidad es responsable de dirigir y organizar la atención de los requerimientos de Servicios y Obras de las dependencias de Oficina Principal y una mayor parte de las zonas operativas. Además, identifica sinergia entre las diversas dependencias de la Empresa y desarrolla actividades interrelacionadas, que generen valor agregado a la función.

Este función cuenta con reporte primario al Centro Corporativo (Logística) y un reporte secundario

desde las funciones de Administración en cada unidad operacional, para las operaciones rutinarias.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 18: Roles relacionados a Contrataciones De Servicios Y Obras

Rol	Comentarios
Jefe Contrataciones De Servicios Y Obras	Sin cambios
Supervisor Contrataciones De Servicios Y Obras	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.2. CONTRATOS Y SERVICIOS

Este departamento es responsable de planificar y supervisar la administración y el mantenimiento de los activos bajo su responsabilidad, asegurando seguridad, oportunidad y el costo-beneficio favorable a los clientes. La única modificación incorporada bajo el nuevo modelo propuesto es la reasignación de las responsabilidades sobre la gestión de los contratos para terminales a cargo de terceros al ámbito de Downstream.

Más allá del cambio referenciado (que no implica modificaciones de relevancia en la estructura organizacional actual, más allá del impacto en el dimensionamiento de la función por la reasignación de recursos), no se identifican modificaciones con las responsabilidades anteriores. Solo se migran las actividades relacionadas con el manejo de los contratos asociados a las plantas operadas por terceros a la Gerencia de Downstream.

Un análisis de mayor detalle, basado al nivel de centralización propuesto para las actividades de este grupo se presenta en la sección **9.2 Contratos y Servicios** del presente documento.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán al Contratos y Servicios:

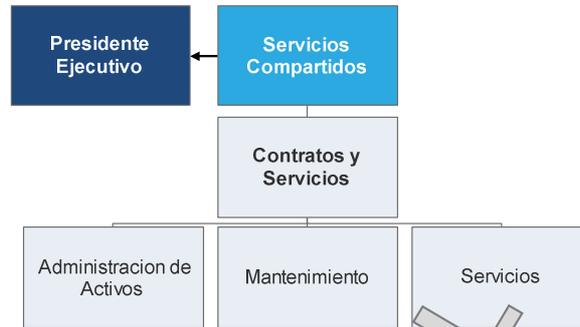
Tabla 19: Áreas que continuarán reportando a Contratos y Servicios

Área	Comentarios
Administración De Activos	Sin cambios
Mantenimiento	Sin cambios
Servicios	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Contratos y Servicios:

Gráfico 23: Recomendación para la Estructura Organizacional Contratos y Servicios



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 20: Roles relacionados a Contratos y Servicios

Rol	Comentarios
Jefe Contratos Y Servicios	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.5 MOF Contratos y Servicios**.

5.3.2.1. ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

No hay modificaciones en esta función, cuya responsabilidad es administrar y coordinar la ejecución de los contratos de Operación de Terminales, de mantenimiento de instalaciones y equipos de unidades de producción de Talara y Pucallpa, del Almacén de los ambientes y estacionamientos de OFP.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 21: Roles relacionados a Administración de Activos

Rol	Comentarios
Jefe Administración de Activos	Sin cambios
Supervisor Inmuebles	Sin cambios
Supervisor Contratos	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.2.2. MANTENIMIENTO

No hay modificaciones respecto a la estructura anterior. Esta función supervisa la planificación, administración y supervisión del mantenimiento integral de las instalaciones civiles, sanitarias, equipos y flota automotriz de la OFP y otras edificaciones de Lima, así como la adecuada administración y uso de los activos fijos de la organización bajo su responsabilidad.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 22: Roles relacionados a Mantenimiento

Rol	Comentarios
Jefe Mantenimiento	Sin cambios
Supervisor Mantenimiento	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.2.3. SERVICIOS

No hay cambios significativos propuestos para esta función, cuya responsabilidad primaria es supervisar la planificación, administración y supervisión de los servicios generales de la OFP y otras edificaciones de Lima. Además, se espera de evaluar las sinergias entre las diversas dependencias, desarrollando actividades interrelacionadas, que generen valor agregado a la función. Finalmente, el Comedor Ejecutivo que esta en el Departamento de Relaciones Corporativas va a reportar a esta unidad.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 23: Roles relacionados a Servicios

Rol	Comentarios
Jefe Servicios	Sin cambios
Supervisor Servicios Generales	Sin cambios, mas allá de la asignación de responsabilidad sobre la gestión del Comedor Ejecutivo

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.3. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Esta función es responsable de establecer, desarrollar y gestionar la organización y la infraestructura tecnológica de la Empresa, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Además, establece normas TIC para asegurar la estandarización tecnológica, donde sea necesaria.

Las responsabilidades de este departamento están centralizadas en el Centro Corporativo con soporte a los requerimientos de cada unidad de negocio pero los proyectos que requieran una habilidad específica que no se tenga en las unidades operacionales.

El nivel de centralización y descentralización esta detallada en la sección **Tecnologías de Información y Comunicaciones**.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Tecnologías de Información y Comunicaciones:

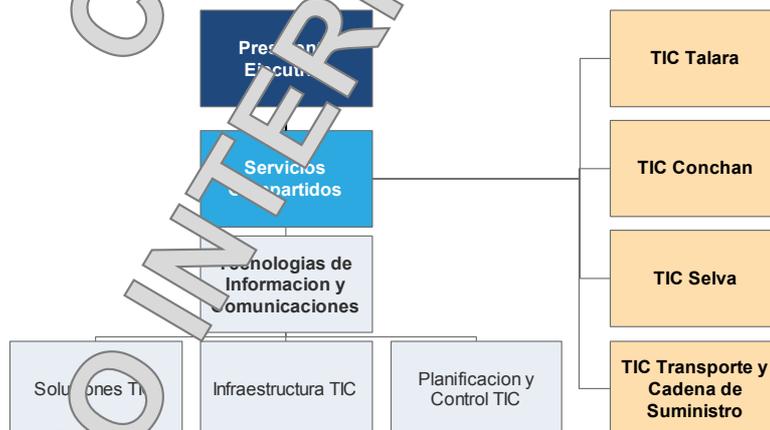
Tabla 24: Áreas que continuarán reportando a Tecnologías de Información y Comunicaciones

Área	Comentarios
Soluciones TIC	sin cambios
Infraestructura TIC	Sin cambios
Planificación TIC	sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Tecnologías de Información y Comunicaciones:

Gráfico 24: Recomendación para la estructura Organizacional Tecnologías de Información y Comunicaciones:



Notas: *Línea 60'as, representan líneas de reporte primarias

Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 25: Roles relacionados Tecnologías de Información y Comunicaciones

Rol	Comentarios
Jefe Tecnologías De Información y Comunicaciones	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12. MOF Tecnologías de Información y Comunicaciones**.

5.3.3.1. SOLUCIONES TIC

No se proponen cambios en esta función, cuya responsabilidad es desarrollar e implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PE TIC) alineado con el Plan Estratégico Corporativo y con las políticas de la Empresa. También, promover la filosofía de mejora continua de los procesos TIC en cada unidad de PETROPERÚ.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 26: Roles relacionados a Soluciones TIC

Rol	Comentarios
Jefe Soluciones TIC	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.3.2. INFRAESTRUCTURA TIC

No se proponen cambios en esta función, cuya responsabilidad es actualizar regularmente el plan de arquitectura tecnológica, concordado con los planes TIC, de corto y largo plazo. Además, se ocupa de asegurar la monitorización continua de tendencias futuras, mejores prácticas y condiciones regulatorias.

Esta función cuenta con reporte primario al Centro Corporativo (Tecnologías de Información y Comunicaciones) y un reporte secundario desde las funciones de Administración en cada unidad operacional, para las operaciones rutinarias.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 27: Roles relacionados a Infraestructura TIC

Rol	Comentarios
Jefe Infraestructura TIC	Sin cambios
Supervisor Infraestructura de Telecomunicaciones	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.3.3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL TIC

No se proponen cambios en esta función, cuya responsabilidad es evaluar y actualizar periódicamente los planes TIC, de corto y largo plazo, respondiendo a las condiciones de cambios en el negocio y en las TIC.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta función y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 28: Roles relacionados a Planificación y Control TIC

Rol	Comentarios
Jefe Planificación y Control TIC	Sin cambios
Supervisor Planificación y Control TIC	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.3.4. LEGAL

No se proponen cambios en la estructura organizacional propia del área Legal (mas allá de mayores responsabilidades asociadas a las funciones legales en operaciones, bajo un modelo macro mas descentralizado), cuyas responsabilidades son gestionar los asuntos legales, notariales y registrales necesarios para la marcha de la empresa que le sean encomendados, brindar asesoría legal en la elaboración de contratos y otros documentos, supervisar y controlar los procesos y asuntos legales encargados a terceros.

La visión respecto a una mayor descentralización de esta función será contar con empleados funcionalmente especializados en las distintas operaciones, capaces de tomar decisiones con mayores niveles de autonomía. Se propone por tanto un modelo donde la función tiene un reporte primario dentro del Centro Corporativo a Servicios Compartidos, con los grupos "Legales" descentralizados en

las operaciones reportando a esta unidad central de forma secundaria (con reporte primario a los líderes de cada operación, por ejemplo Downstream).

El Centro Corporativo manejará los asuntos de mayor monto monetario o de más importancia, un sistema de información sobre legislación en general y asuntos relacionados con la gestión de la Empresa así como las políticas legales aplicables a nivel corporativo. Finalmente, se centralizarán asuntos legales que requieran una habilidad específica que no se tenga en las unidades operacionales. El nivel de centralización y descentralización esta detallado en la sección **9.4 Legal**.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Legal:

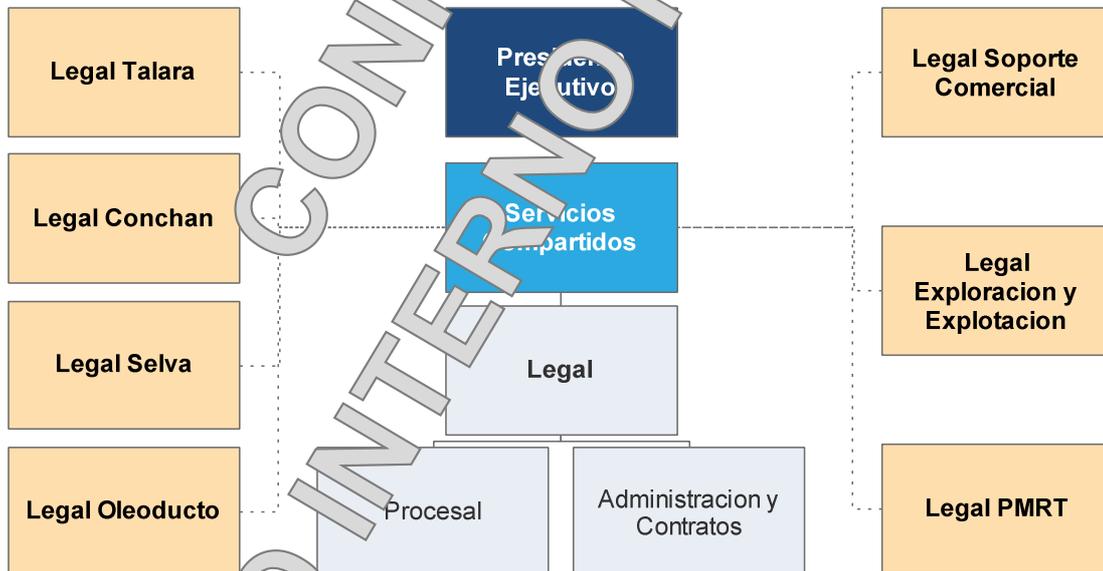
Tabla 29: Áreas que continuarán reportando a Legal

Área	Comentarios
Procesal	Sin cambios
Administración y Contratos	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Legal:

Gráfico 25: Recomendación para la Estructura Organizacional de Legal



Notas: *Líneas sólidas representan líneas de reporte primarias
 **Líneas punteadas representan líneas de reporte secundarias

Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 30: Roles relacionados a Legal

Rol	Comentarios
Jefe Legal	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.7 MOF Legal**.

5.4. RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

El modelo organizacional actual de PETROPERÚ establece áreas funcionales independientes para las funciones de Recursos Humanos (incorporado dentro del área de Administración a nivel corporativo, y con estructuras replicadas a través de las operaciones) y Relaciones Corporativas/Comunicaciones (función con reporte directo al Gerente General bajo la estructura actual).

Con respecto a Recursos Humanos, se identificaron brechas funcionales en los aspectos estratégicos de su gestión (evaluación de desempeño, planes de sucesión, etc.). La función cuenta adicionalmente con limitada visibilidad corporativa, por reportar dentro de la sobre-dimensionada área de Administración. Relaciones Corporativas, por su cuenta, tiene un foco primario actual sobre las comunicaciones externas: bajo el nuevo modelo propuesto, se identifican sinergias y beneficios asociados a centralizar las comunicaciones externas con las internas (hoy manejadas desde RRHH) en una única función.

En definitiva, las brechas funcionales identificadas serán revisadas en el nuevo modelo propuesto (las mismas se explorarán en las secciones correspondientes del presente documento):

1. Separar a Recursos Humanos de Administración y consolidar su estructura con Comunicaciones, con reporte al Gerente Ejecutivo.
2. Fortalecer las competencias en Gestión Estratégica del Talento Humano.
3. Reasignar la responsabilidad sobre las comunicaciones internas al área Dpto. Comunicación Corporativa.
4. Reasignar las tareas asociadas a Responsabilidad Social a la nueva Gerencia Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.
5. Coordinar la gestión de Grupos de Interés a nivel empresa.

6. Manejar la marca y reputación Institucional como potestad de esta área.

La función Recursos Humanos y Comunicación Corporativa maneja por tanto dos responsabilidades complementarias:

- **Comunicación Corporativa** – Se agrupa funcionalmente la comunicación interna de la Empresa y la comunicación externa corporativa externa, consolidando funciones y capacidades análogas para asegurar la alineación de los mensajes y de la imagen institucional.
- **Recursos Humanos** – Gestionar el Talento Humano mediante el diseño e implementación de políticas, normas y procedimientos de acuerdo a la normatividad vigente, los objetivos estratégicos y valores corporativos de PETROPERÚ.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa:

Tabla 31: Áreas que ahora reportarán a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa y su anterior línea de

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Recursos Humanos	Gerencia Administrativa	Gerente General

Fuente: Wood Mackenzie

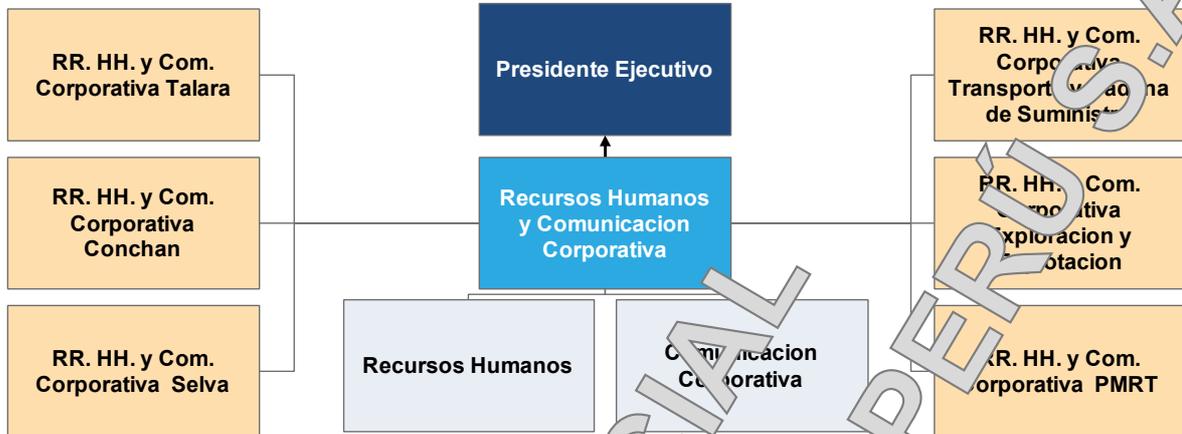
Tabla 32: Áreas nuevas que reportarán a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa

Área	Comentarios
Comunicación Corporativa (actualmente Relaciones Corporativas)	Combinación de las responsabilidades de Relaciones Corporativas y las actividades de comunicación de Recursos Humanos

Fuente: Wood Mackenzie

El nivel de centralización y descentralización está detallado en las secciones de cada departamento. El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para la Gerencia Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.

Gráfico 26: Recomendación para la Estructura Organizacional de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 33: Roles relacionados a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa

Rol	Comentarios
Líder Recursos Humanos y Comunicación Corporativa	Nuevo rol, manejan las responsabilidades de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **5.4.8 MOF Recursos Humanos y Comunicación Corporativa**.

5.4.1. RECURSOS HUMANOS

El foco principal de la evolución del departamento Recursos Humanos es la optimización de los aspectos estratégicos de la gestión del talento. Bajo el nuevo esquema propuesto, esta función tiene un reporte directo a la nueva función Recursos Humanos y Comunicación Corporativa. Su responsabilidad es administrar los diversos procesos para manejar en Talento Humano, armonizando los objetivos de la Empresa y de los Trabajadores.

El foco principal tras la transición será fortalecer las competencias en “Gestión Estratégica del Talento Humano” (desarrolladas actualmente desde la Unidad “Desarrollo de Personal y Gestión del Cambio”). Esto, ya que durante el diagnóstico integral completado se identificaron los aspectos estratégicos de la

Gestión de Recursos Humanos (planificación de plantilla, gestión de desempeño, capacitación) como un área clave a optimizar. El fundamento principal para elevar la visibilidad del grupo será dar un soporte mayor al desarrollo de estas capacidades.

Así, los principales cambios introducidos en la estructura organizacional del grupo "Relaciones Corporativas" (ahora, "Comunicación Corporativa" bajo la estructura de "Recursos Humanos y Comunicación Corporativa") son:

- 1. Se independiza la función Recursos Humanos del área de Administración y se consolida su estructura con Comunicaciones, con reporte al Presidente Ejecutivo:** Se independiza RH del grupo de "Administración / Servicios Compartidos", para darle mayor visibilidad y fortalecer su desarrollo. Para optimizar la línea de reportes directos al Presidente Ejecutivo y considerando su cercanía funcional con RH, se consolida el departamento con comunicaciones bajo una única Gerencia.
- 2. Se reasigna la responsabilidad sobre las comunicaciones internas al área "Comunicaciones":** Se formaliza en el nuevo modelo organizacional un área específica con potestad integral sobre las Comunicaciones internas y externas, junto a la gestión de los medios de comunicación per-se. Bajo dicha estructura, se migra la responsabilidad funcional sobre la ejecución de las Comunicaciones Internas a dicho grupo, pero manteniendo RH la potestad sobre los lineamientos y contenidos de los mensajes (interacción cercana).
- 3. Se transfieren las responsabilidades sobre "Ética y Transparencia" al grupo de Comunicaciones:** Las denuncias internas/externas asociadas a temas de ética y conflicto de intereses, hoy canalizadas y gestionadas por Recursos Humanos, se migran a la nueva estructura de Comunicaciones.

Esta función cuenta con reporte primario al Centro Corporativo (Recursos Humanos y Comunicación Interna) y un reporte secundario desde las funciones análogas en cada unidad operacional, para las operaciones rutinarias. Desde el Centro Corporativo se realizará el planeamiento, plan de compensaciones y se planeará la capacitación a través de toda la Empresa, excepto las capacitaciones técnicas específicas de cada área de negocios. El nivel de centralización y descentralización está detallado en la sección **9.5 Recursos Humanos**.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Recursos Humanos:

Tabla 34: Áreas que continuarán reportando a Recursos Humanos

Área	Comentarios
Empleos y Compensación	Sin Cambios
Relaciones Industriales	Transferir las responsabilidades sobre Ética al Dpto. Comunicación Corporativa y las responsabilidades sociales al Dpto. Responsabilidad Social dentro de la Gerencia Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente
Servicios Medios	Sin Cambios

Fuente: Wood Mackenzie

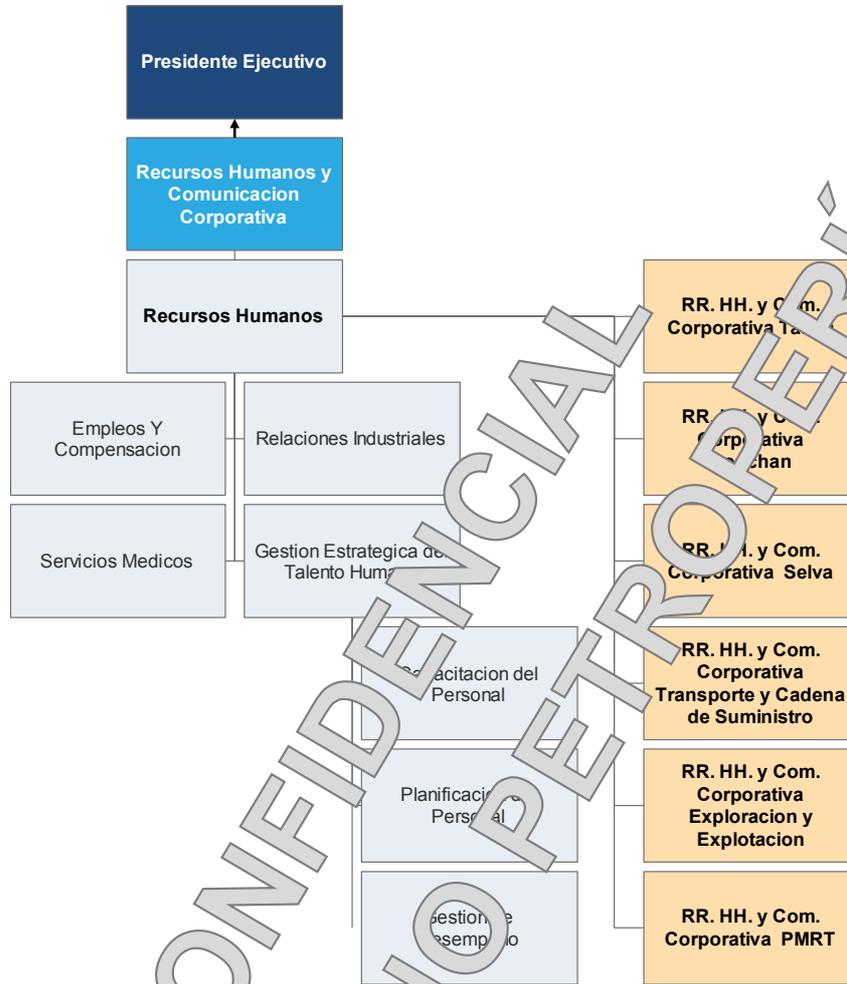
Tabla 35: Áreas nuevas que reportarán a Recursos Humanos

Área	Comentarios
Gestión Estratégica del Talento Humano (evolución de funciones existentes)	Las mismas responsabilidades que la unidad anterior de Desarrollo de Personal y Gestión del Cambio con mayor énfasis en el reclutamiento de plantilla, gestión de desempeño y capacitación

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organograma propuesto para el Dpto. Recursos Humanos:

Gráfico 27: Recomendación para la Estructura Organizacional de Recursos Humanos



Notas: *Líneas sólidas representan líneas de reporte operativas
Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 3: Roles relacionados a Recursos Humanos

Rol	Comentarios
Jefe Recursos Humanos	Mismas responsabilidades pero mayor enfoque en el aspecto estratégico de la gestión del talento humano y dejar las actividades de comunicación interno y responsabilidades sociales

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MO se encuentran en la sección 12.9 MOF Recursos Humanos.

5.4.1.1. EMPLEOS Y COMPENSACIÓN

No se identifican cambios asociados a esta función, cuyas responsabilidades son analizar, diseñar y elaborar la Descripción de Puestos y Clasificación de Puestos. Esto, junto a evaluar e implementar la Estructura Salarial, Política Salarial, Incentivos Salariales y Beneficios de los trabajadores.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 37: Roles relacionados a Empleos y Compensación

Rol	Comentarios
Jefe Empleos y Compensación	Sin cambios
Supervisor Empleos y Compensación	Sin cambios
Supervisor Planillas Contable	Sin cambios
Supervisor Planillas Procesos	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.4.1.2. RELACIONES INDUSTRIALES

Las modificaciones propuestas para esta unidad permitirá un enfoque sobre la gestión del personal de acuerdo a Normas y Política de Empresa y normatividad vigente (Vacaciones, CTS, Pensiones, Laborales, Beneficios). Esta responsabilidad está centralizadas en el Centro Corporativo, ya que se aplican a todas las Gerencias, Departamentos y Unidades.

En la estructura anterior, la Unidad Relaciones Industriales contaba con los siguientes supervisores:

- **Supervisor Servicios Sociales y Bienestar** – Se propondrá transferir esta función al Dpto. Responsabilidad Social dentro de la Gerencia Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.
- **Supervisor Ética** – El personal reportará a la nueva Unidad Imagen y Comunicación Corporativa dentro del Dpto. Comunicación Corporativa

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 38: Roles relacionados a Relaciones Industriales

Rol	Comentarios
Jefe Relaciones Industriales	Mismas responsabilidades básicas, reasignándose a otras dependencias las actividades relacionadas a Servicios Sociales y Ética
Supervisor Beneficios	Sin cambios
Supervisor Pensiones	Sin cambios
Supervisor Laboral	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.4.1.3. SERVICIOS MÉDICOS

No se identifican cambios asociados a esta función, cuyas responsabilidades son gestionar los temas asociados a Medicina Ocupacional: Medidas Preventivas de Salud evitando riesgos ocupacionales y Programas de Asistencia Médica Familiar, alineados con la Práctica de Gestión Integrada de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta función tiene un representante en las unidades operativas para asegurar una reacción rápida y adaptada a problemas o incidentales de salud en las operaciones, de cara a una mejor atención de los empleados.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 39: Roles relacionados a Servicios Médicos

Rol	Comentarios
Jefe Servicios Médicos	Sin cambios
Supervisor Administración Programas de Salud	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.4.1.4. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Los cambios propuestos para esta unidad no son de carácter organizacional, sino más bien de foco y competencias específicas: la función necesita mayor enfoque sobre el desarrollo de plantilla, gestión de desempeño y capacitación (problemas identificados durante el diagnóstico). En esta unidad, se gestionará el análisis y diseño de la Organización y el desarrollo estratégico de Personal (Evaluación de desempeño, Plan de Sucesión y Reemplazos, Transferencias y Promociones). Esta función tiene un

reporte indirecto a las unidades operativas, que ejecutan los planes estratégicos desarrollados en el Centro Corporativo.

En la estructura anterior, la Unidad Desarrollo de Personal y Gestión del Cambio contaba con los siguientes supervisores:

- **Supervisor Gestión del Cambio** – Se propondrá transferir este rol a la nueva función Imagen y Comunicación Corporativa dentro del grupo Comunicación Corporativa, desde donde la comunicación interna y externa se manejarán en conjunto.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 40: Roles relacionados a Gestión Estratégica del Talento Humano

Rol	Comentarios
Jefe Gestión Estratégica del Talento Humano	Nuevo rol basado sobre las responsabilidades anteriores del jefe Unidad Desarrollo de Personal y Gestión del Cambio pero sin la comunicación interna
Supervisor Capacitación del Personal	Sin cambios
Supervisor Planificación del Personal	Nuevo rol, basado sobre las responsabilidades anteriores de los analistas de Desarrollo de Personal
Supervisor Gestión del Desempeño	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

5.4.2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Bajo el modelo organizacional actual de PETROPERÚ, las actividades asociadas a las comunicaciones corporativas se encuentran distribuidas en distintas áreas de la organización: Recursos Humanos es responsable por las Comunicaciones Internas, mientras que Relaciones Corporativas se ocupa de la comunicación externa (junto a otras responsabilidades adicionales, en ambos casos). Adicionalmente, otros grupos funcionales (por ejemplo, Ventas) manejan temas comunicacionales de menor escala.

En la estructura propuesta, la gestión de la imagen institucional y la comunicación interna de la Empresa se manejan bajo un mismo departamento. Esta agrupación permite de consolidar funciones y capacidades análogas para asegurar la alineación de los mensajes.

Así, los principales cambios introducidos en la estructura organizacional del grupo "Relaciones Corporativas" (ahora, "Comunicación Corporativa" bajo la estructura de "Recursos Humanos y

Comunicación Corporativa") son:

- 1. Se consolida las funciones de Comunicación Corporativa con Recursos Humanos, con reporte al Presidente Ejecutivo:** Para optimizar la línea de reportes directos al Presidente Ejecutivo y considerando su cercanía funcional con Comunicaciones, se consolida el departamento con Recursos Humanos bajo una única cabeza.
- 2. Se da potestad formal al grupo sobre las Comunicaciones Internas:** Actualmente, las actividades de Comunicación Interna se gestionan entre Relaciones Corporativas y RRHH. Frente a la complementariedad en capacidades entre las actividades de Comunicación interna y externa, se propone consolidar ambas funciones bajo un único grupo funcional.
- 3. Se reasignan las tareas asociadas a “Responsabilidad Social” al nuevo grupo QHSE:** Actualmente la Unidad “Gestión Cultural y Responsabilidad Social” tiene potestad sobre actividades sociales, tareas que a su vez se encuentran distribuidas en otras áreas de la organización. Bajo el nuevo modelo organizacional propuesto, se consolidan (y expanden) dichas funciones bajo una nueva área de estructura básica QHSE.
- 4. Se incorporan las responsabilidades sobre “Ética y Transparencia”:** Las denuncias internas/externas asociadas a temas de ética y conflicto de intereses, hoy canalizadas y gestionadas por Recursos Humanos, se migran a la nueva estructura de Comunicaciones.
- 5. Coordinación operativa para la Gestión de Grupos de Interés a nivel empresa:** El nuevo modelo organizacional fortalece la gestión descentralizada de grupos de interés: gobierno liderado operativamente desde Planeamiento, comunidades desde QHSE, proveedores desde logística, etc. Se establece no obstante una función independiente que coordine los mensajes y lineamientos.
- 6. El manejo de Marca y reputación Institucional se mantiene como potestad de este grupo:** La gestión de marca Petroperú se encuentra hoy muy fragmentada. Será potestad de este grupo la gestión integral de la marca (brand-book, etc.). El marketing de los productos y de la Petrored se mantiene en marketing, con interacción directa entre los grupos.
- 7. Se mantiene el manejo de temas protocolares dentro del grupo:** La gestión operativa de temas estratégicos con el grupo de interés “Gobierno” (por ejemplo, negociación por el impacto económico del IGV) será potestad del nuevo grupo “Consultoría Interna”. Comunicación mantiene no obstante la responsabilidad sobre el manejo de temas protocolares y eventos, en coordinación con dicha unidad.
- 8. Migrar la gestión del comedor ejecutivo a “Contratos y Servicios” en Servicios Compartidos:** Actualmente el asistente administrativo del grupo Relaciones Corporativas administra la operación del Comedor Ejecutivo.

En la estructura anterior, Relaciones Corporativas contaba con las siguientes unidades:

- **Unidad de Responsabilidad Social** – Se propondrá transferir esta función a la nueva función de Servicios Sociales que reporta a la función de Responsabilidad Social bajo QHSE.
- **Unidades descentralizadas de Relaciones Corporativas en cada refinería** – la responsabilidad de estos grupos fue la comunicación con grupos de interés locales. Entonces, el personal de esta unidad reportará a la nueva Gerencia Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente que tiene un reporte directo al Presidente Ejecutivo.

Las responsabilidades y capacidades de comunicación están centralizadas en el Centro Corporativo para asegurar que la Imagen, Comunicación Institucional y el manejo de la marca corporativa sean consistentes a través de los distintos canales de comunicación y grupos de interés. Se incluyen mayores detalles sobre el nivel de centralización propuesto para la función en la sección **9.6 Comunicación Corporativa**.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Comunicación Corporativa:

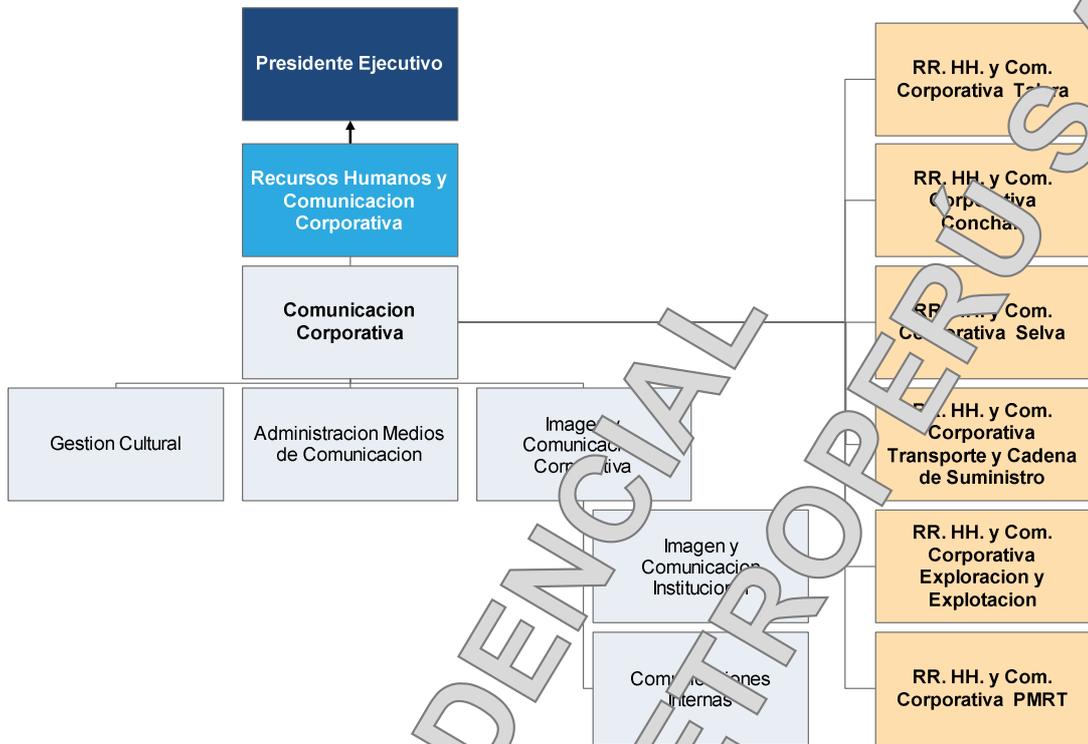
Tabla 41: Áreas nuevas que reportarán a Comunicación Corporativa

Área	Comentarios
Gestión Cultural	Anteriormente fue Unidad Gestión Cultural y Responsabilidad Social pero mientras las actividades sociales que están transferido al Dpto. Responsabilidad Social
Administración Medios de Comunicación	Anteriormente fue Unidad Medios de Comunicación
Imagen y Comunicación Corporativa	Anteriormente fue Unidad Imagen y Publicidad Institucional pero incluye también la comunicación interna que esta en Recursos Humanos actualmente

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Comunicación Corporativa:

Gráfico 28: Recomendación para la Estructura Organizacional de Comunicación Corporativa



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 10: Roles relacionados Comunicación Corporativa

Rol	Comentarios
Jefe Comunicación Corporativa	Mismo rol que el Jefe Dpto. Relaciones Corporativas. Se incorpora responsabilidad sobre Comunicación Interna y se reasignan las limitadas actividades sociales coordinadas previamente desde el grupo

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.10 MOF Comunicación Corporativa**.

5.4.2.1. GESTIÓN CULTURAL

La presente función esta a cargo de la gestión de eventos culturales organizados por PETROPERÚ a nivel Corporativo. Sus principales responsabilidades son diseñar, planificar, ejecutar y supervisar todas las actividades relacionadas con el Premio Copé y el Programa Anual de Ediciones Copé. Adicionalmente, el grupo es responsable por administrar el Centro cultural, Salón 9 de Octubre y el Museo del Petróleo de la Institución.

Bajo el nuevo modelo propuesto se mantienen las responsabilidades específicas del grupo asociadas a las tareas culturales previamente descritas. No obstante, las funciones previamente gestionadas desde el grupo con carácter social, se sacan del ámbito de esta función para reasignarse, consolidarse y expandirse bajo el nuevo grupo de QHSE.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura original:

Tabla 43: Roles relacionados a Gestión Cultural

Rol	Comentarios
Jefe Gestión Cultural	Anteriormente fue jefe Unidad Gestión Cultural y Responsabilidad Social, eliminar las responsabilidades sociales y administración del Comedor Ejecutivo
Supervisor Gestión Cultural	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.4.2.2. ADMINISTRACIÓN MEDIO DE COMUNICACIÓN

Bajo el nuevo modelo propuesto, este grupo mantiene sus responsabilidades básicas: coordinar y controlar la producción de toda la materialidad, signos distintivos y artículos de promoción institucional para garantizar que los mismos estén alineados con el Manual de Identidad Gráfica y el Manual de Marca. El grupo es responsable adicionalmente por administrar la página web institucional, solicitando periódicamente información a los órganos de la institución. Sera este grupo quien lidere adicionalmente las interacciones y administración de la relación con los distintos medios de comunicación y demás aspectos administrativos/operativos asociados a la comunicación corporativa.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 44: Roles relacionados a Administración Medios de Comunicación

Rol	Comentarios
Jefe Administración Medios de Comunicación	Mismo rol que Jefe Unidades de Comunicación
Supervisor Prensa	Sin cambios
Supervisor Medios Digitales	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.4.2.3. IMAGEN Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Esta función es responsable por formular, proponer, dirigir, supervisar y evaluar la política y el Plan de Comunicación externa de PETROPERÚ, aplicado a toda la organización. Adicionalmente, el grupo es responsable por coordinar e implementar la Política de Comunicación Interna de la Empresa, estableciendo las estrategias de comunicación. Finalmente, vela por el cumplimiento de la Ley Nº 27806 – Ley de Transparencia y Acceso de la Información Pública.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 45: Roles relacionados Imagen y Comunicación Corporativa

Rol	Comentarios
Jefe Imagen y Comunicación Corporativa	Anteriormente fue jefe Unidad Imagen y Publicidad Institucional pero incluye también la comunicación interna que esta en Recursos Humanos actualmente
Supervisor Imagen y Comunicación Institucional	Combinación de los roles de Supervisor Transparencia y Supervisor Eventos y Publicidad Institucional
Supervisor Comunicaciones Internas	Anteriormente fue Supervisor Gestión del Cambio con un reporte a la Unidad desarrollo de personal y Gestión del Cambio, dentro el Dpto. Recursos Humanos

Fuente: Wood Mackenzie

5.5. QHSE - CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

La estructura organizacional actual de PETROPERÚ no cuenta con un area especifica de QHSE (Quality, Health, Safety and Environment → Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente), en línea con las empresas de E&P lideres a nivel mundial y regional. La responsabilidad sobre dichas actividades se encuentra hoy distribuida en 2 áreas principales: Gerencia de Administración (a través de distintos grupos funcionales) y la Gerencia de Relaciones Corporativas (temas sociales bajo Gestión Cultural).

Se propone la creación de una nueva función de QHSE en línea con el diagnóstico completado y las mejores practicas internacionales (casos de estudios). Las siguientes oportunidades de mejora fueron reflejadas en el nuevo modelo organizacional propuesto para la función:

1. Expandir y reasignar las funciones del grupo, con la creación de una función de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente consolidada con un reporte directo al Presidente Ejecutivo.
2. Transferir las funciones de Desarrollo Sostenible a la nueva función.
3. Reasignar las funciones de Seguridad y Salud a la nueva área.
4. Consolidar las funciones Sociales esparcidas en múltiples grupos a la nueva función.

Las responsabilidades principales de la nueva área son desarrollar y verificar las normas y procedimientos relativos a protección ambiental y relaciones comunitarias. Así mismo, de participar en representación de PETROPERÚ en los siguientes Comités:

- Ambiente y Responsabilidad Social de ARPEL.
- Asesoramiento técnico del Plan Nacional de Contingencia que lidera DICAPI.
- Iniciativa de Aire Limpio para Ciudades Latinoamericanas.
- Otros relacionados.

La nueva función de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tiene un reporte directo al Presidente Ejecutivo como parte de la estructura básica. Funciones distribuidas en las operaciones tendrán un reporte secundario a este grupo corporativo. El establecimiento de los estándares y normas es manejando a nivel corporativo para asegurar consistencia a través de la Empresa. Se centralizan asimismo los lineamientos estratégicos, actividades comunes para las distintas unidades de negocio (por ejemplo, los contratos con las compañías de Seguridad se realizarán desde el Centro Corporativo). Las unidades relacionadas en las operaciones aplican estas normas relativas a protección ambiental y relaciones comunitarias, adaptando a cada caso y geografía. El nivel de descentralización propuesto para esta función esta detallado en la sección **9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente**.

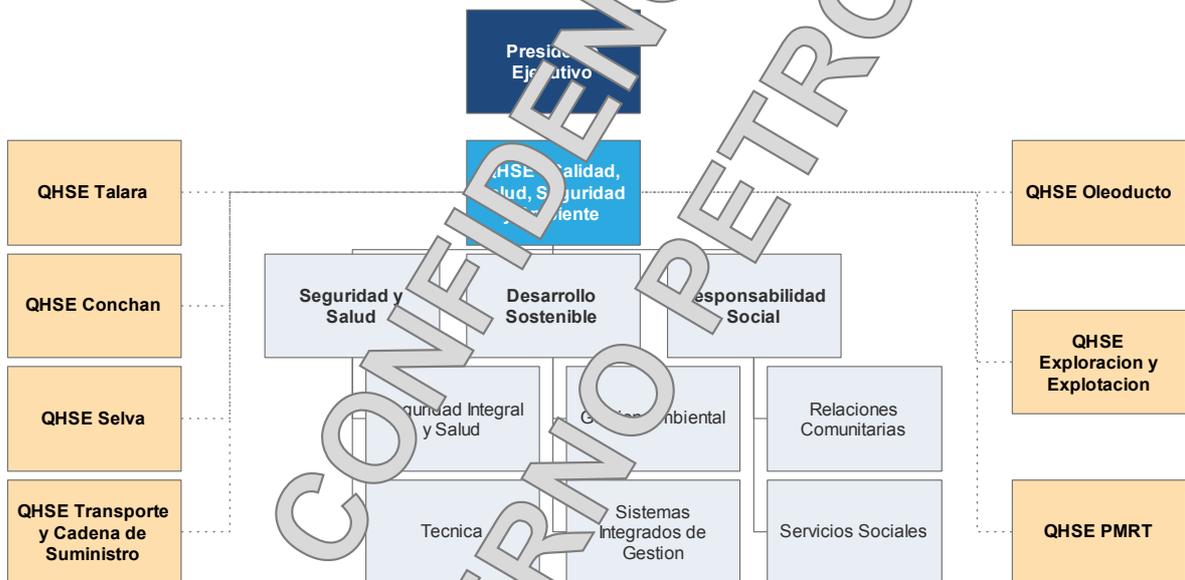
Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a la Gerencia Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente:

Tabla 46: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente y su anterior línea de reporte

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Seguridad	Administración	Gerencia General
Desarrollo Sostenible	Administración	Gerencia General
Relaciones Comunitarias	Desarrollo Sostenible	Administración
Servicios Sociales y Bienestar	Relaciones Industriales	Recursos Humanos
Responsabilidad Social	Gestión Cultural y Responsabilidad Social	Relaciones Corporativas

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 29: Recomendación para la Estructura Organizacional de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente



Notas: *Líneas solidas representan líneas de reporte primarias
 **Líneas punteadas representan líneas de reporte secundarias

Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 47: Roles relacionados a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente

Rol	Comentarios
Líder Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente	Nuevo rol con reporte directo al Presidente Ejecutivo, integra la gestión de dichas funciones hoy distribuidas en múltiples grupos funcionales con menor jerarquía

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.11 MOF Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente**.

5.5.1. SEGURIDAD Y SALUD

Se mantienen las responsabilidades previas asociadas al grupo funcional expandiendo su alcance, profundidad e impacto esperado fruto de la centralización de las funciones QHSE y la mayor jerarquía organizacional del conjunto (bajo el modelo precedente, el grupo reportaba dentro de la estructura de Administración). A nivel funcional, se mantiene el énfasis en seguridad y se refuerzan los aspectos de Salud asociados al funcionamiento del grupo.

A nivel corporativo, procura mantener la comunicación con el Comité Central de Seguridad y Salud en el Trabajo de PETROPERÚ a fin de gestionar el cumplimiento de las actividades que promueven una cultura de seguridad. Así mismo, se busca gestionar las actividades de estandarización y programas de prevención de riesgos, higiene industrial, Salud, incendio y desastres con el propósito de mejorar los niveles de Seguridad Integral de la Empresa. Finalmente, centraliza la negociación y gestión de los contratos con compañías de seguridad o Salud que son comunes para distintas unidades de negocio (a partir de niveles de decisión definidos).

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán al Seguridad y Salud:

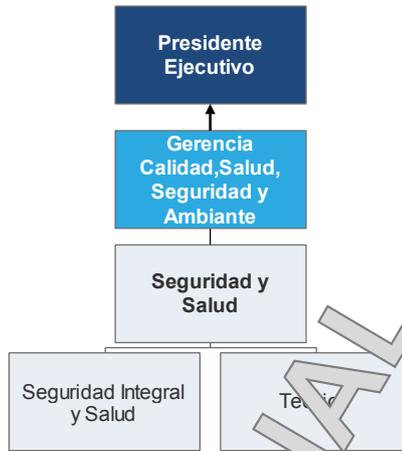
Tabla 48: Áreas que continuarán reportando a Seguridad y Salud

Área	Comentarios
Seguridad Integral y Salud	Mismas responsabilidades que anterior con un enfoque sobre la salud
Técnica	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para el Seguridad y Salud:

Gráfico 30: Recomendación para la Estructura Organizacional del Seguridad y Salud



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 49: Roles relacionados con Seguridad y Salud

Rol	Comentarios
Jefe Seguridad y Salud	Mismas responsabilidades que anterior con un enfoque incremental en temas de salud

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección 5.12 MOF Seguridad y Salud

5.5.1.1. SEGURIDAD INTEGRAL Y SALUD

Las responsabilidades propias del equipo se mantienen y trasladan a la nueva organización, incorporándole un enfoque mayor en temas de salud. Se focaliza así en gestionar el cumplimiento de las normas, procedimientos y estándares establecidos en salvaguarda de la integridad física de los trabajadores y activos de la Empresa, junto a controlar las estrategias de seguridad integral que promueven una cultura de prevención de riesgos de seguridad y salud del personal. Finalmente, supervisa la implementación de procedimientos, instructivos, planes de emergencias o contingencias, equipos y herramientas con la finalidad de unificar a nivel corporativo los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta función y los cambios propuestos respecto a la estructura original:

Tabla 50: Roles relacionados a Seguridad Integral y Salud

Rol	Comentarios
Jefe Seguridad Integral y Salud	Mismas responsabilidades que anterior con un enfoque sobre la salud
Supervisor Seguridad Industrial	Sin cambios
Supervisor Protección OFP	Sin cambios
Supervisor Cont. Incendio y Cont. Desastres OFP	Sin cambios
Supervisor Seguridad y Salud en el Trabajo	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.5.1.2. TÉCNICA

No se identifican cambios asociados a las responsabilidades propias de esta función, cuyas responsabilidades se focalizan en la aplicación y cumplimiento de las normas técnicas, procedimientos y disposiciones legales establecidas por las instituciones gubernamentales (FF.AA., Policía Nacional del Perú, INDECI, OSINERGMIN etc.) que tienen relación con la seguridad y salud en el trabajo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 51: Roles relacionados a Técnica

Rol	Comentarios
Jefe Técnica	Sin cambios
Supervisor estandarización	Sin cambios
Supervisor Ingeniería seguridad ductos y proyectos	Sin cambios
Supervisor Ingeniería seguridad refinерías y Oleoductos	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.5.2. DESARROLLO SOSTENIBLE

Este grupo funcional mantiene las responsabilidades que en el modelo actual (transfiriendo las funciones de Relaciones Corporativas a la nueva área de Responsabilidad Social), aunque pasa a reportar bajo el nuevo modelo al nuevo grupo de QHSE - Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

A nivel corporativo, sus objetivos son lograr la excelencia en Protección Ambiental, con la finalidad de mantener a PETROPERÚ como una empresa responsable con el Medio Ambiente. Se focaliza adicionalmente en proponer y recomendar al Presidente Ejecutivo y a la Organización estratégica, políticas, objetivos y metas a nivel corporativo, en materia de protección ambiental.

En la estructura anterior, el Desarrollo Sostenible contaba con la siguiente función:

- **Relaciones Comunitarias** – Se proponer transferir estas responsabilidades a la nueva área dedicada a las Relaciones Comunitarias en Responsabilidad Social

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán al Desarrollo Sostenible:

Tabla 52: Áreas que continuarán reportando al Desarrollo Sostenible

Área	Comentarios
Gestión Ambiental	Sin cambios
Sistemas Integrados de Gestión	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para el Desarrollo Sostenible:

Gráfico 31: Recomendación para la Estructura Organizacional de Desarrollo Sostenible



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 53: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible

Rol	Comentarios
Jefe Desarrollo Sostenible	Mismas responsabilidades que anterior sin las Relaciones Comunitarias

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.13 MOF Desarrollo Sostenible**

5.5.2.1. GESTIÓN AMBIENTAL

No se proponen cambios significativos a esta unidad, más allá de su centralización con otras funciones propias en un área de QHSE con mayor visibilidad a nivel corporativo. Las responsabilidades son proponer para aprobación las normas y procedimientos relativos a protección ambiental, asumir la representación de la Empresa en materia de asuntos ambientales en relación a las obligaciones ambientales de PETROPERÚ, elaborar las Bases y gestionar los contratos de los trabajos de remediación ambiental. A nivel de las unidades operacionales, inspeccionar periódicamente los trabajos de remediación ambiental y recomendar las acciones pertinentes.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura original:

Tabla 54: Roles relacionados a Gestión Ambiental

Rol	Comentarios
Jefe Gestión Ambiental	Sin cambios
Supervisor Eco-eficiencia y Ciclo de Vida	Sin cambios
Supervisor Estudios y Evaluación Ambiental	Sin cambios
Supervisor Remediación Ambiental	Sin cambios
Supervisor Cambio climático, Emisiones y Residuos	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.5.2.2. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

Esta unidad está centralizada en el Centro Corporativo: sus tareas incluyen orientar a la Organización para la adecuada implementación, certificación y mantenimiento de Sistemas de Gestión, propiciando la integración de los mismos. Adicionalmente, se ocupa de realizar auditorías internas corporativas para verificar el nivel de implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 55: Roles relacionados a Sistemas Integrados de Gestión

Rol	Comentarios
Jefe Sistemas Integrados de Gestión	Sin cambios
Supervisor Auditoria de Sistemas	Sin cambios
Supervisor Normalización	Sin cambios
Supervisor Informe de Sostenibilidad	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.5.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nueva área funcional que consolida las actividades que hoy se distribuyen a través de la organización entre Recursos Humanos, Desarrollo Sostenible, Relaciones Corporativas y ciertas funciones comerciales en las operaciones. Dichas actividades se centralizan junto a otras funciones propias en un área de QHSE con mayor visibilidad. El foco del grupo son los aspectos sociales internos y externos: comunidades, impacto de grupos locales y bienestar en el empleo.

Responsabilidad Social instruirá a las unidades operacionales en la elaboración e implementación de los Planes de Relaciones Comunitarias y Programas de Acción Social. A nivel corporativo, lograr un desempeño de excelencia en las áreas de Relaciones Comunitarias y Servicios Sociales, con la finalidad de mantener a PETROPERÚ como una empresa líder en temas de Responsabilidad Social. Asesorar a las unidades operacionales en la elaboración, implementación y mantenimiento de los Programas de Relaciones Comunitarias para los diferentes interesados externos.

Las siguientes tablas y gráfico muestran la información que reportarán a Responsabilidad Social:

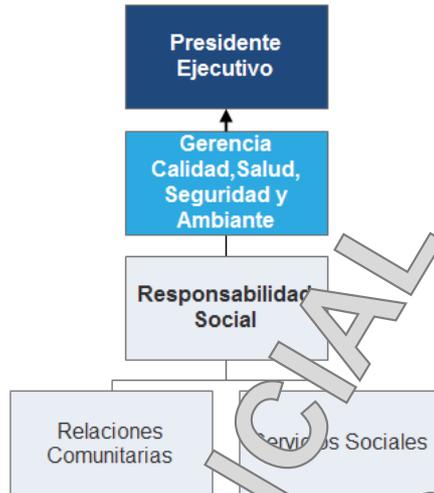
Tabla 56: Áreas que ahora reportará a Responsabilidad Social y su anterior línea de reporte

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Relaciones Comunitarias	Desarrollo Sostenible	Administración
Servicios Sociales y Bienestar	Relaciones Industriales	Recursos Humanos
Responsabilidad Social	Gestión Cultural y Responsabilidad Social	Relaciones Corporativas

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Responsabilidad Social:

Gráfico 32: Recomendación para la Estructura Organizacional de Responsabilidad Social



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 57: Roles relacionados a Responsabilidad Social

Rol	Comentarios
Jefe Responsabilidad Social	Nuevo rol, manejar las actividades sociales externas (grupos locales, comunidades) así como internas (bienestar de los empleos)

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.14 MOF Responsabilidad Social**

5.5.3.1. RELACIONES COMUNITARIAS

Las responsabilidades asociadas bajo el modelo organizacional precedente a esta estructura se mantiene. Se modifica no obstante el nivel de reporte de la función: pasa de reportar a la estructura de Desarrollo Sostenible dentro de la Gerencia de Administración, a ser parte del nuevo grupo QHSE.

Las responsabilidades del grupo incluyen proponer para aprobación las normas y procedimientos relativos a relaciones comunitarias e instruir a las unidades operacionales la elaboración, implementación y mantenimiento de los Programas de Relaciones Comunitarias (buscando que estos

contribuyan a las Comunidades del entorno).

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 58: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias

Rol	Comentarios
Jefe Relaciones Comunitarias	Sin cambios
Supervisor Relaciones Comunitarias	Sin cambios
Supervisor Investigación y Gestión de Grupos de Interés	Sin cambios
Supervisor Gestión de Conflictos	Sin cambios
Supervisor Evaluación Social	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.5.3.2. SERVICIOS SOCIALES

Esta nueva área es una combinación de todas las actividades Sociales que bajo el modelo actual se encuentran distribuidas a través de distintas áreas funcionales y grupos dentro de la organización (Relaciones Corporativas, Recursos Humanos, Operaciones, etc.).

Sus responsabilidades a nivel corporativo son de orientar a PETROPERÚ en la prevención y manejo de conflictos sociales generados en interacción con las comunidades de su entorno y empleos, así como establecer los lineamientos y objetivos del Plan Anual de Actividades de Responsabilidad Social ejecutando y monitoreando su avance. Finalmente, el grupo será responsable por asesorar a las unidades operacionales en Programas de Acción Social, Educativa y Cultural.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 59: Roles relacionados a Servicios Sociales

Rol	Comentarios
Jefe Servicios Sociales	Nuevo rol, maneja las actividades sociales internos y externos que estaban separadas entre Relaciones Corporativas y Administración
Supervisor Responsabilidad Social	Mismo rol, anteriormente reporta a la Unidad Gestión Cultural y responsabilidad Social que esta en Relaciones Corporativas
Supervisor Monitoreo	Mismo rol, anteriormente reporta a la Unidad Gestión Cultural y responsabilidad Social que esta en Relaciones Corporativas
Supervisores Servicios Social y Bienestar	Mismo rol, anteriormente reporta a la Relaciones Industriales que esta en Recursos Humanos, dentro de la Gerencia Administración

Fuente: Wood Mackenzie

5.6. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

El foco principal de revisión del esquema organizacional del grupo "Planeamiento y Control de Gestión" es en primera instancia la optimización de los aspectos estratégicos de Control Interno y Gestión de Riesgos en PETROPERU. Dicha función hoy se encuentra sub-dimensionada con funcionalidad parcial, reportando bajo la estructura de Administración. Bajo el nuevo modelo, dichas funciones reportan administrativamente al interior del grupo de Planeamiento y Control de Gestión, con un reporte secundario directo al Presidente Ejecutivo. La responsabilidad de este nuevo grupo será administrar el control interno integral de las actividades productivas, financieras y informáticas de la Empresa, así como coordinar la gestión integral de riesgos en todas sus etapas: planeamiento, identificación, análisis, respuesta, monitoreo.

Un cambio adicional introducido en esta función será la centralización y fortalecimiento de competencias corporativas en Consultoría Interna (desarrolladas actualmente desde funciones de Planeamiento Corporativo y Finanzas y Administración). Esto, ya que durante el diagnóstico integral completado se identificaron los aspectos estratégicos de la gestión de procesos y costos (gestión de desempeño, indicadores, precios de transferencia) como un área clave a optimizar. El fundamento principal para elevar la visibilidad del grupo será dar un soporte mayor al desarrollo de estas capacidades. Adicionalmente, será el grupo quien se encargue de evaluar económicamente y encauzar con el soporte de la organización a las negociaciones con el gobierno por temas estratégicos (por ejemplo, IGV).

Así, los principales cambios introducidos en la estructura organizacional del grupo Planeamiento y Control de Gestión son:

1. **Se reasigna el departamento Ingeniería a la órbita de la nueva área de Downstream:** el departamento Ingeniería tiene capacidades y responsabilidades que no concuerdan con las funciones requeridas dentro del Grupo, se define por tanto su reasignación a la nueva estructura de Downstream.

2. **Se elimina la Jefatura “Proyecto Modernización Refinería Conchán”:** la Jefatura es incompatible con la ley 30,130 y con la nueva estrategia corporativa propuesta.
3. **Se redistribuyen las funciones hoy gestionadas en “Estudios Económicos y Evaluación de Gestión” entre “Estrategia y Planeamiento” y “Consultoría Interna”:** los aspectos asociados a presupuesto operativo se reasignan bajo Consultoría Interna (planificación de corto plazo) y los aspectos asociados a Evaluación de Escenarios Económicos, se migran a Estrategia y Planeamiento (planificación de largo plazo).
4. **Se proponen cambios de procesos y foco en el departamento Estrategia y Planeamiento:** se revisa el alcance y características de los procesos ejecutados actualmente ejecutados por el grupo, de acuerdo a las recomendaciones provistas. Se migra la gestión de indicadores a Consultoría Interna, al tiempo que el grupo asume las proyecciones financieras de largo plazo.
5. **Se crea el grupo “Consultoría Interna”:** La nueva filosofía organizacional Downstream requiere la estructuración de un área corporativa para el cálculo y monitoreo de precios de transferencia. El grupo asume el presupuesto operativo, junto a otras responsabilidades como monitoreo de costos, gestión de proyectos estratégicos, etc.
6. **Se crea la función “Control Interno”:** el diagnóstico realizado (junto a recomendaciones recopiladas de otras iniciativas previas) identifican la necesidad de contar con un área formal de Control Interno.
7. **Se crea la función “Gestión de Riesgos”:** el diagnóstico realizado (junto a recomendaciones recopiladas de otras iniciativas previas) identifican la necesidad de contar con un área formal de Gestión de Riesgos, hoy ausente como órgano centralizado en la empresa.
8. **Mejorar la visibilidad de “Control Interno y Gestión de Riesgos”:** esta unidad se incorpora al ámbito de Planeamiento, con reporte secundario directo al Presidente Ejecutivo.
9. **Se reasigna al equipo OPA al ámbito de esta área (pre-apertura al mercado):** se formaliza el reporte del grupo OPA al ámbito de Planeamiento y Control de Gestión (pre-OPA).

En la estructura anterior, Planeamiento Corporativo contaba con las siguientes unidades:

- **Estudios Económicos y Evaluación de Gestión** – Se proponer redistribuir las funciones de largo y corto plazo entre "Estrategia y Planeamiento" y "Consultoría Interna" respectivamente.
- **Nuevos Negocios y Proyectos (PMO)** – Minimizar las responsabilidades de estos dos grupos e integrarlos bajo Consultoría Interna.
- **Ingeniería** – Se proponer reasignar el departamento Ingeniería a la órbita de la nueva área de Downstream.

- **Proyecto Modernización refinería Conchán** – Se elimina esta función que esta incompatible con la nueva estrategia corporativa propuesta.

Las responsabilidades y capacidades de planeamiento están centralizadas en el Centro Corporativo, se incluyen mayores detalles en la sección **9.9 Planeamiento y Control de Gestión**.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Planeamiento y Control de Gestión.

Tabla 60: Áreas que continuarán reportando a Planeamiento y Control de Gestión

Área	Comentarios
Estrategia y Planeamiento	Combinación de las responsabilidades de Planeamiento Estratégico y Evaluación de Escenarios Económicos. Las funciones de Indicadores y Desempeño se migran a Consultoría Interna

Fuente: Wood Mackenzie

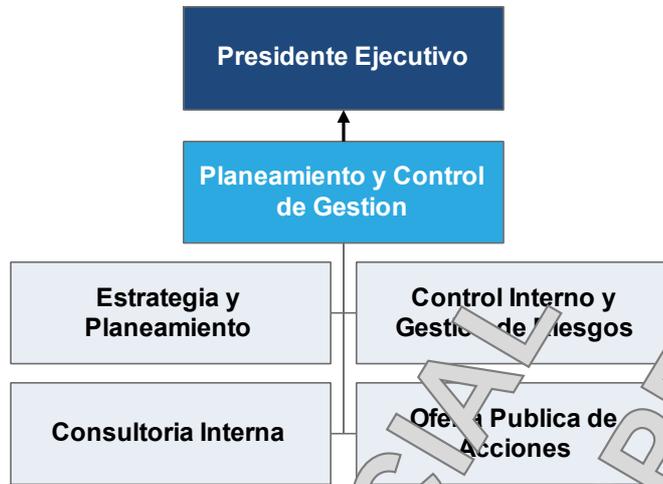
Tabla 61: Áreas nuevas que reportarán a Planeamiento y Control de Gestión

Área	Comentarios
Control Interno y Gestión de Riesgos	Función clave que gestionará el rendimiento: las maneras para mejorar costos y procesos, vía validación del cumplimiento de normas internas y la centralización de todos los riesgos que pueden impactar el rendimiento de PETROPERÚ
Consultoría Interna	Nuevo grupo que asume el grueso de las nuevas responsabilidades analíticas y de gestión requeridas de Planeamiento
Oferta Pública de Acciones	Equipo enfocado en la preparación de la OPA, propuesto por el soporte formal a la estructura de Planeamiento

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Planeamiento y Control de Gestión:

Gráfico 33: Recomendación para Planeamiento y Control de Gestión



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 62: Roles relacionados con Planeamiento y Control de Gestión

Rol	Comentarios
Jefe Planeamiento y Control de Gestión	Misma responsabilidad pero mayor enfoque en los aspectos de Control Interno, Gestión de Riesgos y Consultoría Interna

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.15 MOF Planeamiento y Control de Gestión**.

5.6.1. ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

En la nueva estructura, el enfoque de esta función es la planificación estratégica de largo plazo. Se propone entonces transferir la Gestión de Indicadores (hoy bajo su responsabilidad, reasignada en la nueva estructura a Consultoría Interna) e incluir Evaluación de Escenarios Económicos bajo su orbita. Sus responsabilidades principales serán gestionar el proceso de Formulación, Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Corporativo junto a la Revisión de los Objetivos Quinquenales de la Empresa. Adicionalmente, se ocupará de desarrollar los estudios de mercado, investigaciones y proyecciones financieras relevantes para la gestión de la Empresa.

En la estructura anterior, Estrategia y Planeamiento contaba con la siguiente función:

- **Gestión de Indicadores** – Se propondrá transferir esta función a la nueva área de Consultoría Interna a dentro de Planeamiento y Control de Gestión.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Estrategia y Planeamiento:

Tabla 63: Áreas que ahora reportarán a Estrategia y Planeamiento

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Evaluación Escenarios Económicos	Estudios Económicos y Evaluación de Gestión	Planeamiento Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 64: Áreas que continuarán reportando a Estrategia y Planeamiento

Área	Reporte anterior
Planeamiento Estratégico	Planeamiento Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organograma propuesto para Estrategia y Planeamiento:

Gráfico 34: Recomendación de la Estructura Organizacional de Estrategia y Planeamiento



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 65: Roles relacionados Estrategia y Planeamiento

Rol	Comentarios
Jefe Estrategia y Planeamiento	Más enfoque en la planificación estratégica de largo plazo. No maneja los Indicadores Corporativos

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.16 MOF Estrategia y Planeamiento**

5.6.1.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

No hay cambios asociados a esta función, cuyo objetivo central es conducir el proceso de formulación y/o revisión del Plan Estratégico Corporativo que permita lograr el crecimiento empresarial integrado, rentable y sostenible. Asimismo, se encarga de proponer las líneas de acción, las estrategias y los planes y programas corporativos de la Empresa. Finalmente, impulsar al interior de la Empresa la creación de planes estratégicos gerenciales, en armonía con el Plan Estratégico Corporativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 66: Roles relacionados a Planeamiento Estratégico

Rol	Comentarios
Supervisor Planeamiento Estratégico	Sin Cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.6.1.2. EVALUACIÓN ESCENARIOS ECONÓMICOS

Este grupo mantiene las responsabilidades que en el modelo actual (transfiriendo las funciones de Estudios Económicos y Evaluación de Gestión), aunque pasa a reportar bajo Estrategia y Planeamiento. Sus responsabilidades incluyen analizar el entorno nacional e internacional para formular los escenarios de actuación empresarial en los mercados de interés de hidrocarburos y energía. Asimismo, se encarga de desarrollar estudios e investigaciones financieras relevantes para la gestión de la Empresa en respuesta a análisis internos o requerimientos específicos autorizados de otras áreas funcionales

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 67: Roles relacionados a Escenarios Económicos

Rol	Comentarios
Supervisor Escenarios Económicos	Mismo rol, anteriormente reporta a Estudios Económicos y Evaluación de Gestión a dentro de Planeamiento

Fuente: Wood Mackenzie

5.6.2. CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS

La estructura organizacional actual de PETROPERÚ no cuenta con un área específica de Control Interno y Gestión de Riesgos, en línea con las empresas de proveedores a nivel mundial y regional. La responsabilidad sobre dichas actividades se encuentra hoy distribuida en múltiples áreas principales: Administración, Finanzas y Planeamiento Corporativo.

Se propone la creación de una nueva función de Control Interno y Gestión de Riesgos en línea con el diagnóstico completado y las mejores prácticas internacionales (casos de estudios). La incertidumbre implica riesgos y oportunidades, con el potencial de erosionar o aumentar el valor: es por esto que la gestión de riesgos corporativos permite gestionar eficazmente la incertidumbre, sus riesgos y oportunidades, mejorando así la capacidad de generar valor en sus principales capacidades.

Los objetivos de esta función son principalmente:

- Controlar costos y optimización eficiente de recursos
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos
- Aprovechar las oportunidades
- Mejorar la dotación de capital

La nueva función de Control Interno y Gestión de Riesgos tiene un reporte directo administrativo a Planeamiento y Control y Gestión con un reporte secundario directo al Presidente Ejecutivo. El establecimiento de los estándares y normas es manejando a nivel corporativo para asegurar consistencia a través de la Empresa. Las unidades relacionadas en las operaciones aplican estas normas relativas a la gestión de riesgos. El reporte secundario al Presidente Ejecutivo asegura la más alta visibilidad de este función.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Control Interno y Gestión De Riesgos:

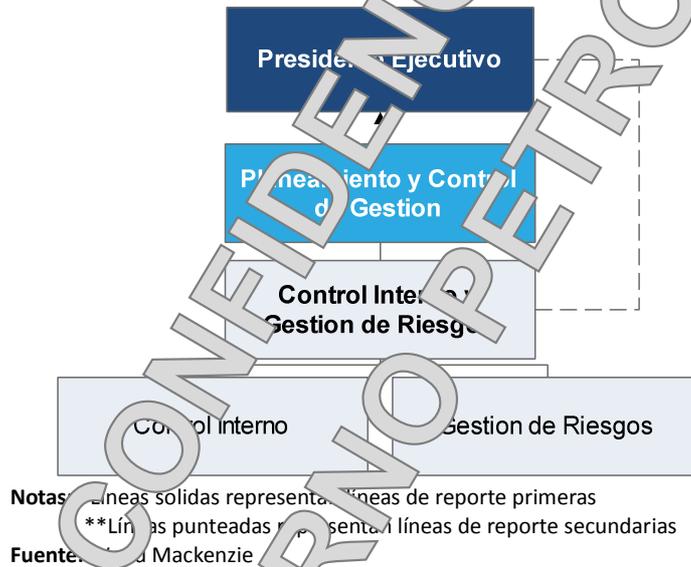
Tabla 68: Áreas que ahora reportarán a Control Interno y Gestión De Riesgos

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Gestión por Procesos	Desarrollo Interno y Riesgos Operativos	Administración
Riesgo Integral y Normas	Desarrollo Interno y Riesgos Operativos	Administración
Seguridad de Información	Desarrollo Interno y Riesgos Operativos	Administración

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Control Interno y Gestión De Riesgos:

Gráfico 35: Recomendación para la Estructura Organizacional de Control Interno y Gestión De Riesgos



La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 69: Roles relacionados Control Interno y Gestión De Riesgos

Rol	Comentarios
Jefe Control Interno y Gestión De Riesgos	Nuevo rol
Supervisor Gestión de Riesgos	Nuevo rol
Supervisor Control Interno	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.17 MOF Control Interno y Gestión de Riesgos**

5.6.3. CONSULTORÍA INTERNA

Nuevo grupo que asume el grueso de las nuevas responsabilidades analíticas y de gestión requeridas al grupo de Planeamiento. Se establece como el departamento de Consultoría Interna de la firma, canalizando la gestión de proyectos y análisis estratégicos asignados a la Gerencia Planeamiento. Asume en síntesis cinco responsabilidades primarias:

1. **Presupuesto Operativo e Inversiones:** responsable de la formulación, aprobación, control y evaluación del Presupuesto Anual de la Empresa, de acuerdo a normas internas aprobadas por el Directorio, Directivas del Ministerio de Economía y Finanzas y otros Organismos del Estado.
2. **Gestión de Desempeño Corporativo e Indicadores:** monitorear estado de resultados a través de la organización. Establecer los indicadores de gestión corporativos y evaluar su evolución, para el control de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Coordinar con las distintas dependencias de la Empresa la presentación de sus reportes, desempeño y proyección de sus indicadores asociados al Plan Estratégico Corporativo.
3. **Optimización de Costos:** evaluar la gestión económica de la empresa, con foco en la revisión y optimización de los costos. Recomendar y ejecutar un esquema de acción para la ejecución del mejoramiento continuo de procesos y de costos.
4. **Precios de Transferencia:** calcular y monitorear precios de transferencia. Revisar los precios de paridad de importaciones de combustibles líquidos. Analizar estructura para la elaboración de las formulas de precios para Brokers, Cliente especiales y ventas Spot requeridos por Downstream.
5. **Proyectos Estratégicos:** revisar los estudios de pre inversión de los proyectos estratégicos que le fueran asignados, con la finalidad de validar los aspectos económicos y de gestión de las propuestas presentadas y emitir su informe respectivo, para la posterior aprobación del nivel correspondiente. A modo ilustrativo y con carácter emblemático, se sugiere sea este el grupo que tome el liderazgo de la gestión de proyectos estratégicos con el gobierno (por ejemplo, recuperación del IGV en Amazonia).

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Consultoría Interna:

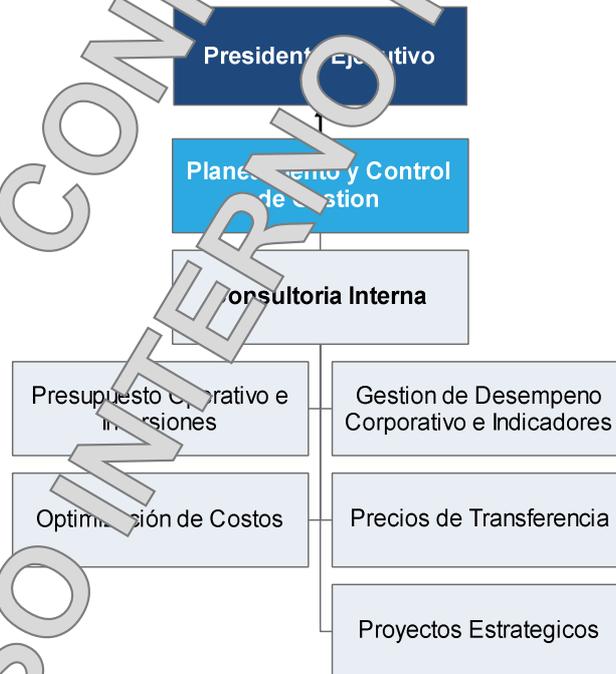
Tabla 70: Áreas que ahora reportarán a Consultoría Interna

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Gestión e Indicadores	Estrategia y Planeamiento	Planeamiento Corporativo
Presupuesto Operativo e Inversiones	Estudios Económicos y Evaluación de Gestión	Planeamiento Corporativo
Formulación y Evaluación	Nuevos Negocios	Planeamiento Corporativo
Negociación	Nuevos Negocios	Planeamiento Corporativo
Gestión de Proyectos	Proyectos (PMO)	Planeamiento Corporativo
Administración de Portafolio Proyectos	Proyectos (PMO)	Planeamiento Corporativo
Administración de Costos	Información Financiera	Finanzas

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Consultoría Interna:

Gráfico 36: Recomendación para la Estructura Organizacional de Consultoría Interna



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 71: Roles relacionados Consultoría Interna

Rol	Comentarios
Jefe Consultoría Interna	Nuevo rol
Presupuesto Operativo e Inversiones	Mismo rol, anteriormente reporta a Estudios Económicos y Evaluación de Gestión
Gestión de Desempeño Corporativo e Indicadores	Mismo rol, anteriormente reporta a Estrategia y Planeamiento
Optimización de Costos	Mismo rol, anteriormente reporta a Información Financiera a dentro de Finanzas
Precios de Transferencia	Nuevo rol
Proyectos Estratégicos	Combinación de Nuevos Negocios y Proyectos (PMO)

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **17-18 MOF Consultoría Interna**

5.6.4. OFERTA PUBLICA DE ACCIONES

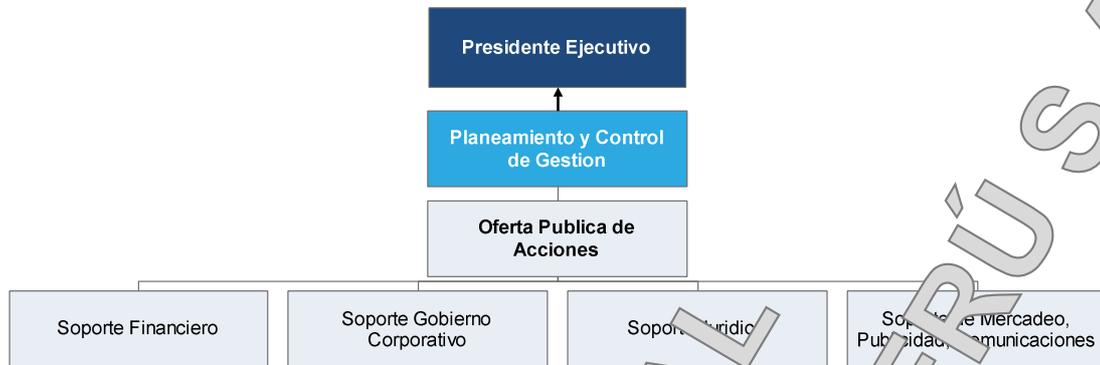
El equipo existente es reasignado formalmente y con carácter permanente al ámbito de Planeamiento. Su foco principal será la coordinación y ejecución de las distintas actividades requeridas en preparación de una Oferta Pública de Acciones (OPA) de PETROPERÚ. Las responsabilidades son elaborar y comunicar las directivas para la preparación de la OPA, coordinar centralmente las actividades asociadas a la OPA, que deben ser desarrolladas por otras funciones y mantener el Modelo de Valorización de PETROPERÚ.

Para realizar la OPA, una transacción de considerable complejidad y tamaño, necesita cuatro tipos de soporte integrados:

- Soporte Financiero
- Soporte Gobierno Corporativo
- Soporte Jurídico
- Soporte de Mercados, Publicidad, Comunicaciones

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Oferta Publica de Acciones:

Gráfico 37: Recomendación para Oferta Publica de Acciones



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 72: Roles relacionados con Oferta Publica de Acciones

Rol	Comentarios
Jefe Oferta Publica de Acciones	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.19** **Oferta Publica de Acciones**

5.7. AUDITORIA INTERNA

No hay cambios con el rol de Auditoría interna, solo se actualiza la estructura funcional del grupo, para reflejar las modificaciones introducidas en la organización (reordenando los equipos bajo Centro Corporativo, Exploración y Explotación, Downstream y PMRT). La función de la Auditoría Interna es realizar labores de control verificando la gestión económica, comercial, administrativa y operacional de la Empresa, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos con sujeción a las normas que rigen el Sistema Nacional de Control.

Esta función está centralizada en el Centro Corporativo porque da soporte al cumplimiento de los objetivos de toda la Empresa, así como de los procesos y operaciones desarrollados.

Presentamos un análisis más detallado de las funciones propias del grupo y la distribución de actividades y responsabilidades específicas entre la función en Centro Corporativo y las operaciones en la sección **9.10 Auditoría Interna**.

Las siguientes tablas y gráficos muestran las áreas que reportarán a Auditoría Interna. Se reconfigura la estructura del grupo definiendo el nuevo modelo organizacional:

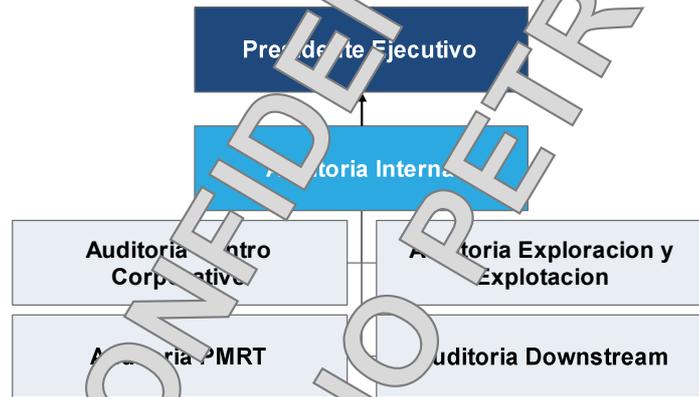
Tabla 73: Áreas nuevas que reportarán a Auditoría Interna

Área	Comentarios
Auditoría Centro Corporativo	Anteriormente fue Auditoría Administrativa
Auditoría Exploración y Explotación	Nuevo
Auditoría Downstream	Anteriormente fue Auditoría Operaciones Comerciales, Refinerías
Auditoría PMRT	Anteriormente fue Auditoría PMRT y Nuevos Negocios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Auditoría Interna:

Gráfico 38: Recomendación para la Estructura Organizacional Auditoría Interna



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 74: Roles relacionados a Auditoría Interna

Rol	Comentarios
Gerente Auditoría Interna	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.20 MOF Auditoría Interna**

5.8. FINANZAS

Durante el diagnóstico ejecutado se identificaron las siguientes oportunidades de mejora asociadas a la función de Finanzas:

1. Evolucionar las competencias financieras claves del grupo, el cual históricamente a tenido un foco primario en temas contables. Así, temas como gestión del flujo de caja, proyecciones financieras en tiempo y forma (versus análisis ex-post) deben ser optimizados.
2. Fortalecer la función Riesgos Financieros, para analizar y proporcionar coberturas frente a riesgos por precios, tipos de cambio, etc.
3. Dar más visibilidad a la Unidad Administración de Costos, el personal de esta unidad reportará al nuevo Dpto. Consultoría Interna a dentro de la Gerencia Planeamiento y Control de Gestión.
4. Evaluar la posibilidad de incorporar post-OPA la Unidad Auditoría Interna al ámbito de la Gerencia de Finanzas.

Las responsabilidades de Finanzas son de gestionar y administrar las finanzas de la Empresa, analizar la viabilidad financiera de proyectos de inversión, así como evaluar y formular el esquema de financiamiento en el mercado de intermediación financiera directa e indirecta.

Finanzas tiene los mismos funciones que en la estructura anterior, solo se propone transferir las siguientes unidades:

- **Administración de Costos** – Combinar esta función con las otras responsabilidades de optimización de procesos, inversiones y proyectos a dentro de la nueva área Consultoría Interna que reporta a Planeamiento y Control de Gestión.

Las áreas de Finanzas tienen un primer reporte al Centro Corporativo y un reporte secundario al área Administración en cada unidad operacional. Solo las actividades rutinarias de Contabilidad General e Información Financiera se ejecutarán en las unidades operacionales. El nivel de centralización y descentralización propuesto se detalla en la sección **9.8 Finanzas**.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Finanzas:

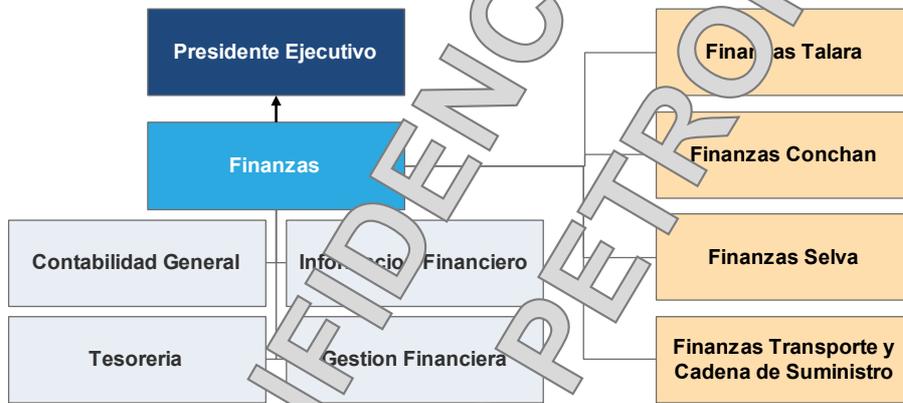
Tabla 75: Áreas que continuarán reportando a Finanzas

Área	Comentarios
Contabilidad General	Sin cambios
Información Financiera	Mismo rol, mientras la responsabilidad de Administración de Costos
Tesorería	Sin cambios
Gestión Financiera	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Finanzas:

Gráfico 39: Recomendación para la Estructura Organizacional de Finanzas



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 76: Roles relacionados a Finanzas

Rol	Comentarios
Gerente Finanzas	Mismo rol, mientras la responsabilidades de Administración de Costos

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.21 MOF Finanzas**

5.8.1. CONTABILIDAD GENERAL

Las responsabilidades de esta área son las mismas que anterior: administrar el proceso contable de la Empresa, así como el flujo de caja y evaluar su ejecución buscando la administración eficiente del capital de trabajo. Así como, elaborar propuestas de políticas, normas y procedimientos contables corporativos relacionados a cuentas por pagar y cobrar, tributación, rendición de cuentas y el control interno asociado.

La recolección de datos se hace en las unidades operacionales, pero la análisis y manejo está en el Centro Corporativo.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Contabilidad General:

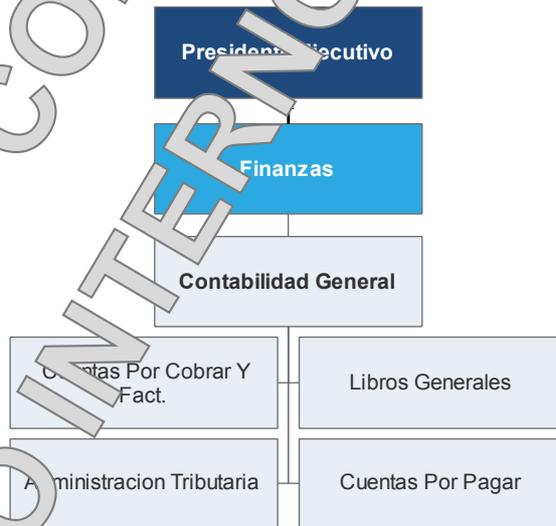
Tabla 77: Áreas que continuarán reportando a Contabilidad General

Área	Comentarios
Libros Generales	Sin cambios
Cuentas Por Cobrar y Facturación	Sin cambios
Cuentas por Pagar	Sin cambios
Administración Tributaria	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organograma propuesto para Contabilidad General:

Gráfico 40: Recomendación para la Estructura Organizacional de Contabilidad General



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 78: Roles relacionados Contabilidad General

Rol	Comentarios
Jefe Dpto. Contabilidad General	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.22 MOF Contabilidad General**

5.8.1.1. LIBROS GENERALES

No hay cambios con el rol de esta función que es de administrar el Registro de Ventas y el Registro de Compras, libros contables/tributarios oficiales de la Empresa. Asimismo de preparar la información financiera y las respectivas notas a los estados financieros anuales auditados e intermedios no auditados, de las cuentas por cobrar de su cargo, de acuerdo a las normas de la Empresa.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 79: Roles relacionados a Libros Generales

Rol	Comentarios
Jefe Libros Generales	Sin cambios
Supervisor Libros Generales	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.1.2. CUENTAS POR COBRAR Y FACTURACIÓN

Para este función, son las mismas responsabilidades que anterior: manejar los módulos de cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar, evaluar sus performance y proponer las modificaciones, si fuera el caso, para asegurar la eficiencia y eficacia de los reportes contables y de información financiera, así como los estados de cuenta de clientes y proveedores.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 80: Roles relacionados a Cuentas Por Cobrar y Facturación

Rol	Comentarios
Jefe Cuentas Por Cobrar y Facturación	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.1.3. CUENTAS POR PAGAR

No hay cambios con esta área, las responsabilidades son de procesar y registrar correctamente el pago de obligaciones con proveedores y contratistas por adquisiciones de bienes, obras y servicios, con arreglo a los términos y condiciones de sus respectivos contratos y exigiendo que estén provistas de la sustentación documentada y las aprobaciones correspondientes conforme al Modelo Corporativo de Autoridad y Responsabilidad.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 81: Roles relacionados a Cuentas por Pagar

Rol	Comentarios
Jefe Cuentas por Pagar	Sin cambios
Supervisor Cuentas por Pagar	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.1.4. ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Para esta función, las responsabilidades son las mismas que anterior: administrar el Planeamiento Tributario de la Empresa y coordinar acciones de mitigación. Además, cumplir con las obligaciones fiscales / tributarias, formales y sustanciales que son de cargo de la Empresa, con arreglo al Código Tributario y demás normas que las regulan, llevar un registro o inventario de las eventuales contingencias tributarias y ambientales para evaluar y coordinar acciones mitigantes de su impacto.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 82: Roles relacionados a Administración Tributaria

Rol	Comentarios
Jefe Administración Tributaria	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.2. INFORMACIÓN FINANCIERA

Las responsabilidades de esta área son las mismas que anterior mientras la función de Administración de Costos que esta transferido a la nueva área de Consultoría Interna a dentro de Planeamiento y Control de Gestión.

A nivel corporativo, elaborar e interpretar los Estados Financieros de la Empresa y el Informe General correspondiente. Administrar los sistemas contable y financiero, y su adecuado mantenimiento de forma que se asegure una información oportuna y confiable. Control y mantenimiento del Plan de Cuentas y el Manual de Contabilidad. Finalmente, administrar la contabilidad del Activo Fijo, Existencias y Materiales, y Conciliaciones Bancarias.

En las unidades operacionales, recopilan los datos financieros pero se centraliza en el Centro Corporativo la gestión y análisis basado en los registros y reportes del sistema contable establecido en la Empresa.

En la estructura anterior, la función Información Financiera contaba con la siguiente unidad:

- **Administración de Costos** – Se propone transferir esta función con las otras responsabilidades de optimización de procesos, inversión y proyectos dentro la nueva área Consultoría Interna que reporta a Planeamiento y Control de Gestión

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Información Financiera:

Tabla 83: Áreas que continuarán reportando a Información Financiera

Área	Comentarios
Estados Financieros	Sin cambios
Activo Fijo	Sin cambios
Existencias y Materiales	Sin cambios
Conciliación Bancaria	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Información Financiera:

Gráfico 41: Recomendación para la Estructura Organizacional de Información Financiera



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 84: Roles relacionados a Información Financiera

Rol	Comentarios
Jefe Información Financiera	Mismo rol, mientras la responsabilidades de Administración de Costos

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección 5.8.2.3 MOF Información Financiera

5.8.2.1. ESTADOS FINANCIEROS

No hay cambios con el rol de esta función que es de presentar los estados financieros auditados anuales y los intermedios no para la Gerencia, para la Bolsa de Valores de Lima y la Superintendencia del Mercado de Valores, según corresponda, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera de aplicación en el Perú, Ley General de Sociedades, entre otras.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 85: Roles relacionados a Estados Financieros

Rol	Comentarios
Jefe Estados Financieros	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.2.2. ACTIVO FIJO

Para esta función, son las mismas responsabilidades que anteriormente: administrar la contabilidad del Activo Fijo, Existencias y Materiales, y Conciliaciones Bancarias con respecto a las normas de la Empresa.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 86: Roles relacionados a Activo Fijo

Rol	Comentarios
Jefe Activo Fijo	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.2.3. EXISTENCIAS Y MATERIALES

No hay cambios con esta área, las responsabilidades son de efectuar la coordinación general de los inventarios físicos de Existencias, Materiales, y Activos Fijos y su verificación con los registros contables.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 87: Roles relacionados a Existencias y Materiales

Rol	Comentarios
Jefe Existencias y Materiales	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.2.4. CONCILIACIÓN BANCARIA

Para esta función, las responsabilidades son las mismas que anterior: efectuar la coordinación general para la designación por la Contraloría General de la República de los Auditores Externos para la auditoría financiera anual y administra la ejecución de los contratos respectivos.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 88: Roles relacionados a Conciliación Bancaria

Rol	Comentarios
Jefe Conciliación Bancaria	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.3. TESORERÍA

No hay cambios con las responsabilidades a mejorar, administrar la ejecución del flujo de caja y proveer fondos en forma adecuada a las Unidades de negocio. Participar en la evaluación y calificación de créditos y facilidades de pago a clientes. Además, gestionar, registrar y controlar la deuda comercial de corto plazo y participar en el financiamiento de proyectos de inversión.

En el Centro Corporativo, se centraliza la elaboración de propuestas de políticas, normas y procedimientos relacionados con la gestión de la Tesorería. Controla, de manera centralizada y diariamente, los ingresos que provienen de las ventas, y por otros conceptos, proporcionando a Finanzas la información oportuna sobre la disponibilidad de los recursos financieros de la Empresa.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Tesorería:

Tabla 89: Áreas que continuarán reportando a Tesorería

Área	Comentarios
Operaciones Bancarias	Sin cambios
Prog. Caja y Asuntos Financieros	Sin cambios
Créditos y Cobranzas	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Tesorería:

Gráfico 42: Recomendación para la Estructura Organizacional de Tesorería



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 90: Roles relacionados a Tesorería

Rol	Comentarios
Jefe Tesorería	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.24 MOF Tesorería**

5.8.3.1. OPERACIONES BANCARIAS

No hay cambios con el rol de esta función que es de brindar apoyo a las diferentes gerencias y unidades en lo relativo a las relaciones con las entidades financieras, proporcionando la información necesaria sobre el comportamiento del mercado financiero nacional y/o internacional. Así como, cautelar la correcta aplicación del reglamento sobre contrataciones y adquisiciones de la Empresa, en los contratos que lo vincula directamente.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 91: Roles relacionados a Operaciones Bancarias

Rol	Comentarios
Jefe Operaciones Bancarias	Sin cambios
Supervisor Operaciones Bancarias	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.3.2. PROG. CAJA Y ASUNTOS FINANCIEROS

Para esta función, son las mismas responsabilidades que anterior: administrar el flujo de caja de la Empresa, transfiriendo en forma oportuna, los fondos necesarios a las diferentes unidades a nivel Empresa, para el cumplimiento de sus compromisos. Además, gestionar, registrar y controlar la deuda comercial de corto plazo y participa en el financiamiento de proyectos de inversión.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 92: Roles relacionados a Prog. Caja y Asuntos Financieros

Rol	Comentarios
Jefe Prog. Caja y Asuntos Financieros	Sin cambios
Supervisor Prog. Caja y Asuntos Financieros	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.3.3. CRÉDITOS Y COBRANZAS

No hay cambios con esta área, las responsabilidades son de registrar, controlar y custodiar las garantías mobiliarias e inmobiliarias verificar la autenticidad, vigencia y gestiona el proceso de ejecución y cobranza. Gestionar ante las entidades financieras las cartas de Crédito de importación de los productos comprados en el extranjero. Finalmente, participar en la evaluación y calificación de créditos y facilitar el pago a clientes en acción coordinada a la función proponente.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 93: Roles relacionados a Créditos y Cobranzas

Rol	Comentarios
Jefe Créditos y Cobranzas	Sin cambios
Supervisor Créditos y Cobranzas	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.4. GESTIÓN FINANCIERA

Las responsabilidades de esta área son las mismas que anterior con un enfoque sobre la función de Riesgos Financieros que tiene más interacciones con la nueva área de Control Interno y Gestión de Riesgos a dentro de Planeamiento y Control de Gestión.

Esta centralizado a nivel corporativo, los roles son de proponer las políticas generales relacionadas con la gestión financiera y coordinar su aprobación, así como las políticas y los procedimientos contables. Llevar a cabo la gestión financiera para el mediano y largo plazo de la Empresa, mediante un continuo análisis de los resultados financieros proponiendo acciones para un adecuado manejo financiero de la Empresa, en coordinación con la unidad de Control Interno y Gestión de Riesgos. Finalmente, gestionar la participación de la Empresa en el mercado bursátil observando el cumplimiento estricto de las normas de la Superintendencia del Mercado de Valores.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Gestión Financiera:

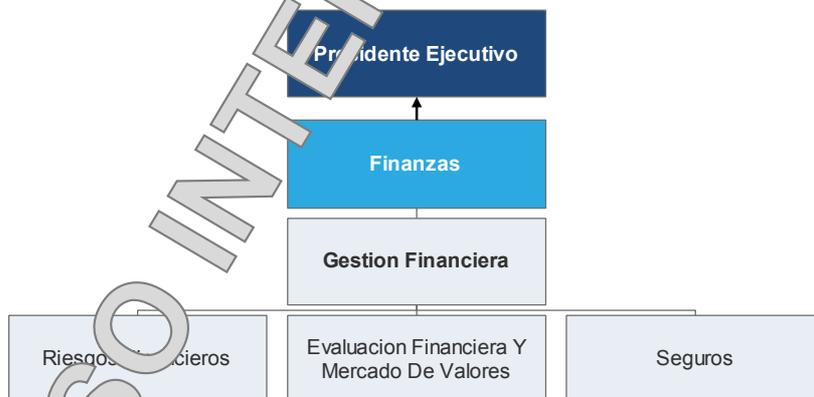
Tabla 94: Áreas que continuarán reportando a Gestión Financiera

Área	Comentarios
Riesgos Financieros	Sin cambios
Evaluación Financiera y Mercado de Valores	Sin cambios
Unidad Seguros	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Gestión Financiera:

Gráfico 43: Recomendación para la estructura Organizacional de Gestión Financiera



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 95: Roles relacionados a Gestión Financiera

Rol	Comentarios
Jefe Gestión Financiera	Mismo rol, solo más interacciones con Control Interno y Gestión de Riesgos a dentro de Planeamiento y Control de Gestión

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.25 MOF Gestión Financiera**

5.8.4.1. RIESGOS FINANCIEROS

Para esta función, las responsabilidades son las mismas que anteriormente, pero tiene más interacciones con Control Interno y Gestión de Riesgos a dentro de Planeamiento y Control de Gestión para analizar y proporcionar coberturas frente a riesgos por crédito, tipos de cambio, etc.

Gestionar y administrar los riesgos financieros, las pólizas de seguros. Además, proponer las políticas funcionales, financieros, riesgos y seguros en arreglo a los estándares de Buen Gobierno Corporativo y Normas Internacionales de Información Financiera.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 96: Roles relacionados a Riesgos Financieros

Rol	Comentarios
Jefe Riesgos Financieros	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA – MERCADO DE VALORES

No hay cambios con el rol de esta función que es de dirigir y administrar las actividades asociadas a la emisión de valores mobiliarios y atiende las obligaciones con los agentes relacionados al mercado de valores y capitales. Además, mantener un sistema de información actualizado sobre el mercado de intermediación financiera directa e indirecta sobre la economía del país que puedan incidir en la gestión financiera de la Empresa. Finalmente, desarrollar y mantener actualizado el modelo financiero

empresarial a fin de que sirva como herramienta para analizar, evaluar y determinar viabilidad de la aplicabilidad de instrumentos financieros de mediano y corto plazo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 97: Roles relacionados a Evaluación Financiera y Mercado de Valores

Rol	Comentarios
Jefe Evaluación Financiera y Mercado de Valores	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

5.8.4.3. SEGUROS

Para esta función, las responsabilidades son las mismas que anteriormente, elaborar e implementar normas para la determinación de los términos para la contratación de corredores de Seguros, compañías de Seguros y la administración general de las pólizas de Seguros, con el propósito de transferir a terceros aquellos riesgos que no corresponde asumir internamente.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 98: Roles relacionados a Seguros

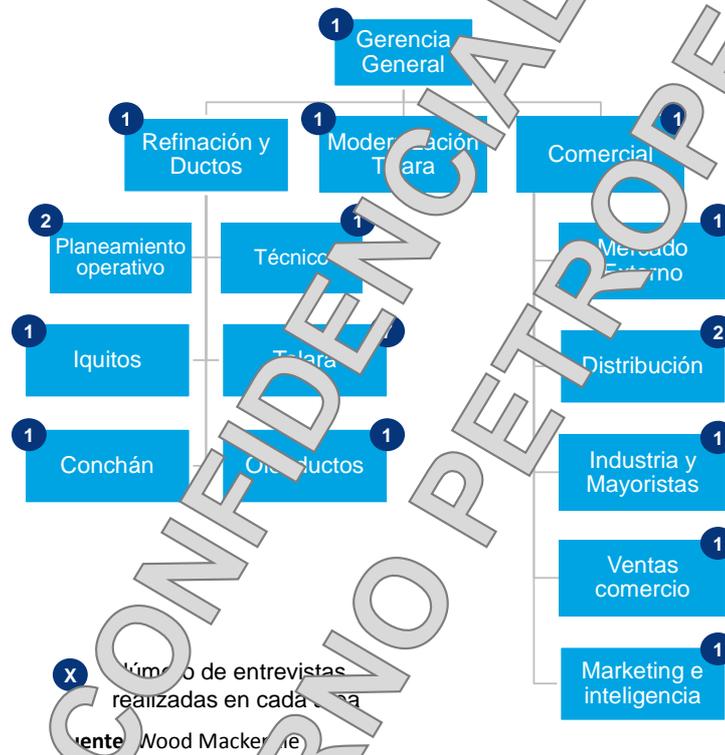
Rol	Comentarios
Jefe Seguros	Sin cambios
Supervisor Seguros	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE DOWNSTREAM

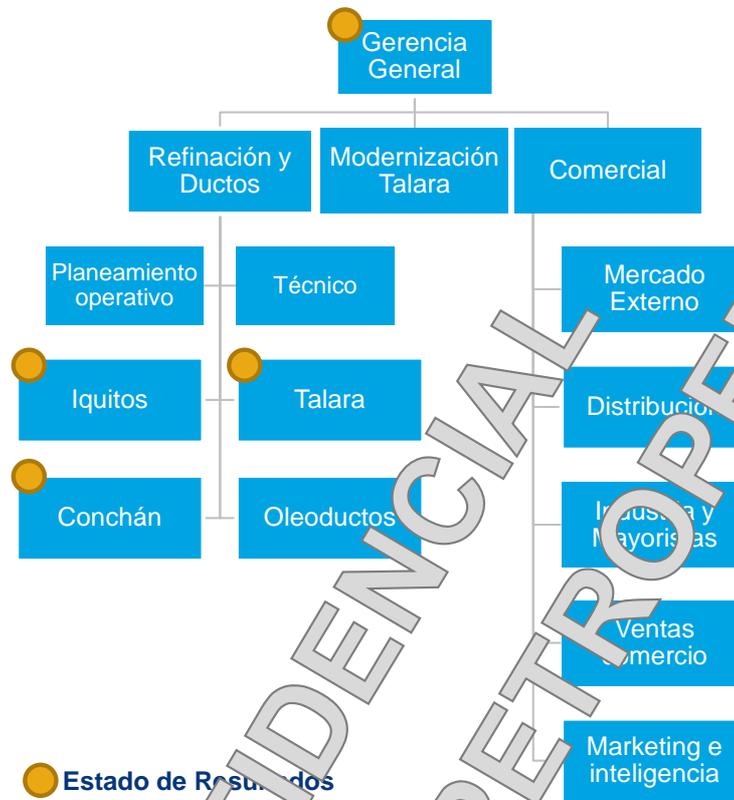
Para realizar el diagnóstico de la estructura de downstream, Wood Mackenzie realizó 23 entrevistas con los gerentes de cada refinería o departamento de downstream con las cuales determinamos los retos y desafíos organizacionales del área y la estructura propuesta. Adicionalmente, en las entrevistas se discutió sobre los posibles desafíos relacionados con la implementación de estructura propuesta. En el siguiente gráfico se muestran las entrevistas que se realizaron.

Gráfico 44: Número de entrevistas realizadas por Wood Mackenzie al área de Downstream de PETROPERÚ



Uno de los problemas principales de la estructura organizacional actual es que no se pueden calcular Estados de Resultados, establecer KPI's ni medir el desempeño por Unidad de Negocio. Wood Mackenzie considera que estas mediciones son de suma importancia para el correcto manejo de la empresa, ya que así se podría determinar cuáles áreas son más rentables y que áreas tienen más oportunidad de mejora. Si bien es cierto que la instalación del sistema SAP fue una mejora significativa, con el estatus actual de la empresa no es posible calcular los Estados de Resultados. Actualmente sólo se calcula el Estado de para pocas áreas, como se muestra en el siguiente gráfico. Es importante hacer énfasis que para poder determinar los Estados de Resultados en distintas áreas, se deben establecer precios de transferencia razonable.

Gráfico 45: Estructura actual señalizando áreas que calculan Estado de Resultados

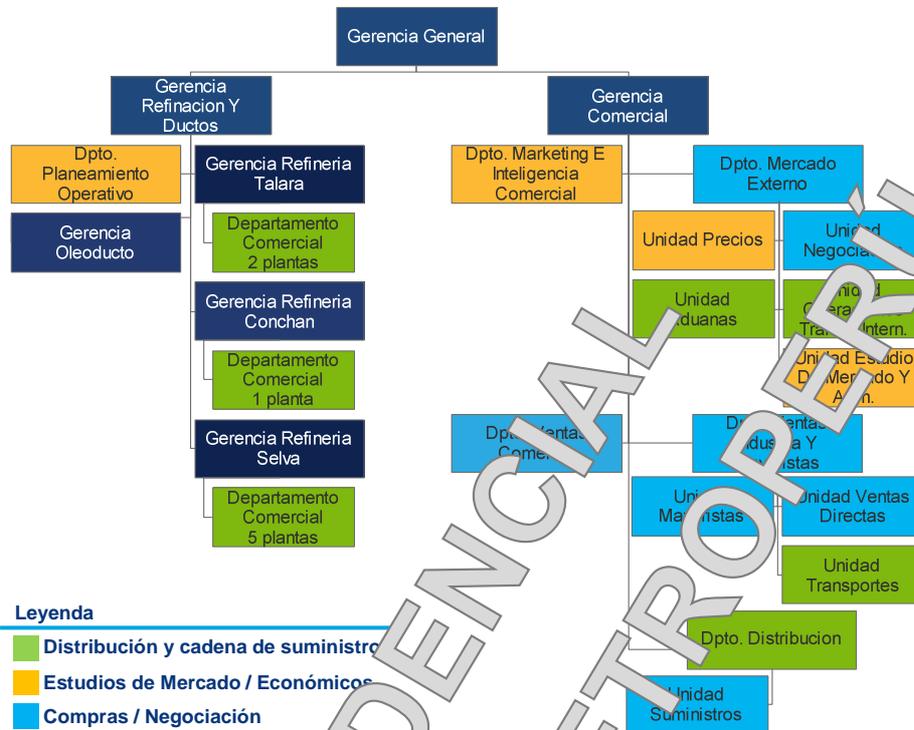


Fuente: PETROPERÚ Wood Mackenzie

Otro reto que enfrenta la organización actual de PETROPERÚ es hay algunas capacidades que están dispersas en distintas áreas de la empresa. Estas capacidades se muestran en el siguiente gráfico y son:

- Unidades de distribución y sistema de suministro – hay unidades de distribución en cada una de las refinarias a través de sus plantas de ventas, el Departamento de Mercado Externo, Departamento de Ventas Industria y Mayoristas y Departamento Distribución
- Estudios de mercado o económicos – existen 3 unidades que realizan estudios de mercado o económicos en la Gerencia Comercial
- Áreas de compras o negociación – Las habilidades de negociación están dispersas por todo la Gerencia Comercial. Adicionalmente, se necesitan en cada una de las plantas de ventas de cada refinería.

Gráfico 46: Estructura actual señalizando distintas capacidades a través del área de downstream



Fuente: PETROPERÚ, Wood Mackenzie

El hecho de que estas capacidades estén dispersas por la empresa disminuye la habilidad de establecer indicadores claros. Por esta razón, existe la oportunidad de centralizar estas capacidades para maximizar los resultados de la empresa y determinar la persona responsable para las varias áreas de la cadena de valor de la empresa.

Históricamente, el enfoque de PETROPERÚ ha sido en las áreas operativas dónde se concentran la mayoría de las capacidades, en contraste con las áreas comercial. Adicionalmente, la nueva reglamentación sugerida de calidad de producto, en combinación con el proyecto en la refinería La Pampilla, afectará el desempeño comercial de PETROPERÚ, al menos hasta la puesta en operación del PMRT. Por estos motivos, uno de los cambios principales en la estructura de PETROPERÚ es todas las actividades relacionadas al área comercial sean independientes del área de refinación, por ejemplo, las plantas de ventas bajo cada una de las refinerías.

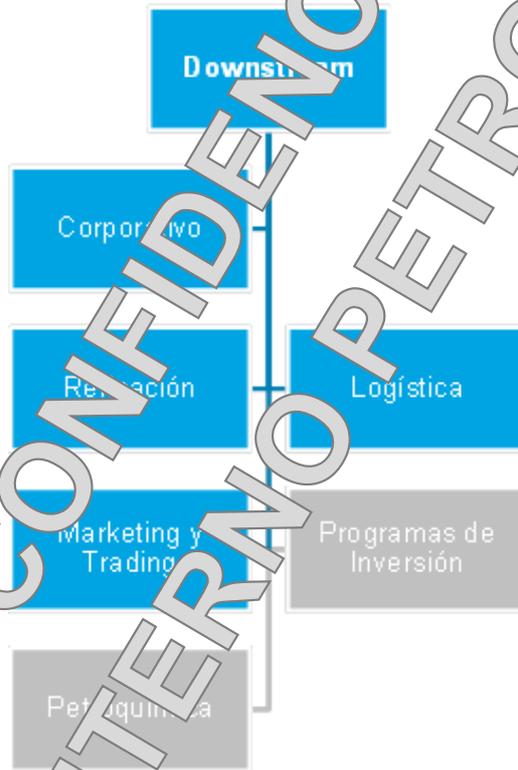
6.1. CASOS DE ESTUDIOS

6.1.1. CASO DE ESTUDIO (GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM): PETROBRAS

Seleccionamos el caso de estudio de Petrobras porque dos razones relacionadas a la estructura organizacional:

1. Las áreas de Logística y Refinación son independientes entre ellas y ambas reportan directamente a la Gerencia Downstream
2. Existe un área especializada de Marketing y Trading que reporta directamente a la Gerencia de Downstream.

Gráfico 47: Estructura Organizacional de Petrobras

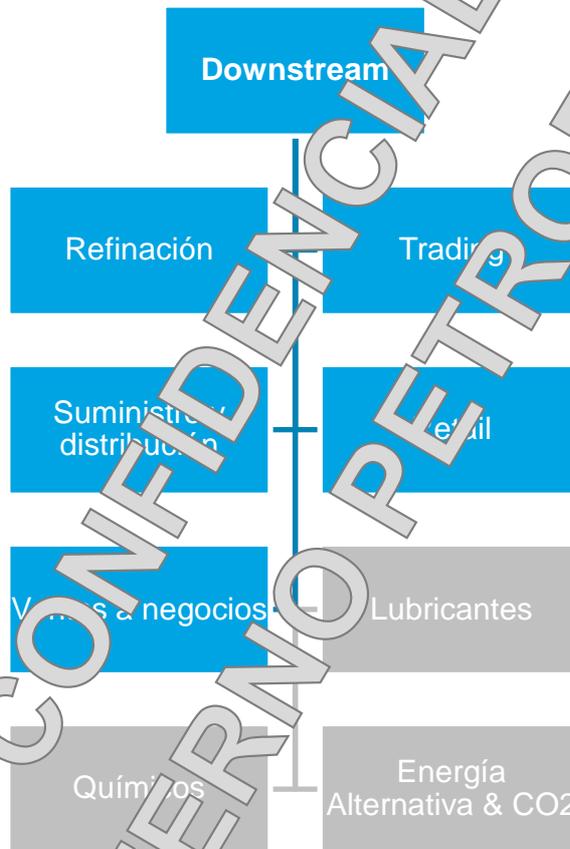


Nota: Se omiten las funciones que no aplican a PETROPERÚ
Fuente: Petrobras

6.1.2. CASO DE ESTUDIO (GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM): SHELL

El caso de estudio de Shell fue seleccionado debido a la independencia de distintas áreas que reportan directamente a la Gerencia Downstream. La estructura organizacional de Shell considera al área de Refinación, al área de Trading, al área de Retail, y al área de Suministro y Distribución independientes y con reporte directo a la Gerencia Downstream.

Gráfico 48: Estructura Organizacional de Shell



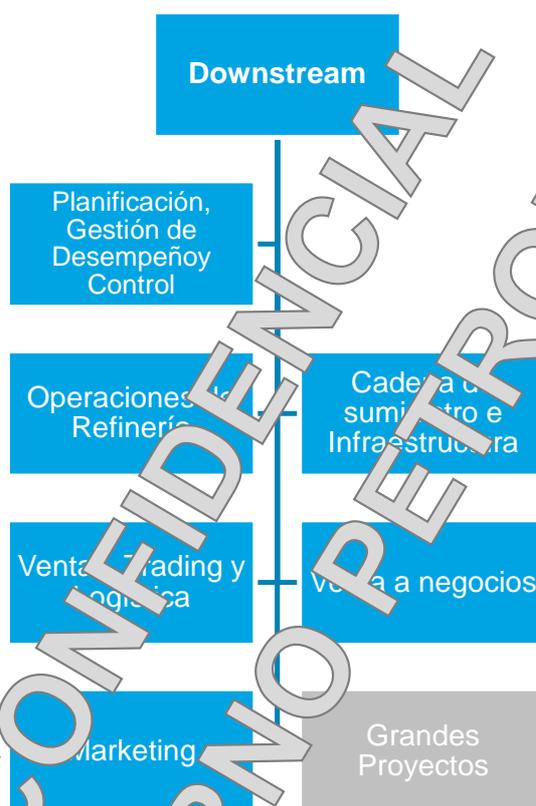
Nota: En gr... las funciones que no aplican a PETROPERÚ
Fuente: Shell

En el caso de estudio de Shell, el área de refinación solamente se dedica a actividades de refinación. Además, es importante la existencia del departamento de suministro y distribución, ya que con este departamento, el departamento de refinación se libera de esas actividades.

6.1.3. CASO DE ESTUDIO (GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM): BP-TNK

Se seleccionó el caso de estudio de BP-TNK debido a la existencia de varios departamentos independientes de refinación, los cuales permiten al área de refinación sólo ejecutar actividades operativas. Estos departamentos son Cadena de Suministro, Ventas, Trading y Logística y Ventas a negocios.

Gráfico 49: Estructura Organizacional de BP-TNK



Nota: En gris las funciones que no aplican a PETROPERÚ
Fuente: BP-TNK

6.1.4. LECCIONES APRENDIDAS EN LOS CASOS DE ESTUDIO DE LA GERENCIA GENERAL

En los tres casos de estudio, las actividades del área de Refinación solamente se dedican a las actividades operativas de refinación. Esto se logra con áreas independientes de Marketing y Trading. Adicionalmente, el área de refinación no está involucrada en temas logísticos del manejo de crudo o productos de refinación, debido a la existencia del departamento de Logística.

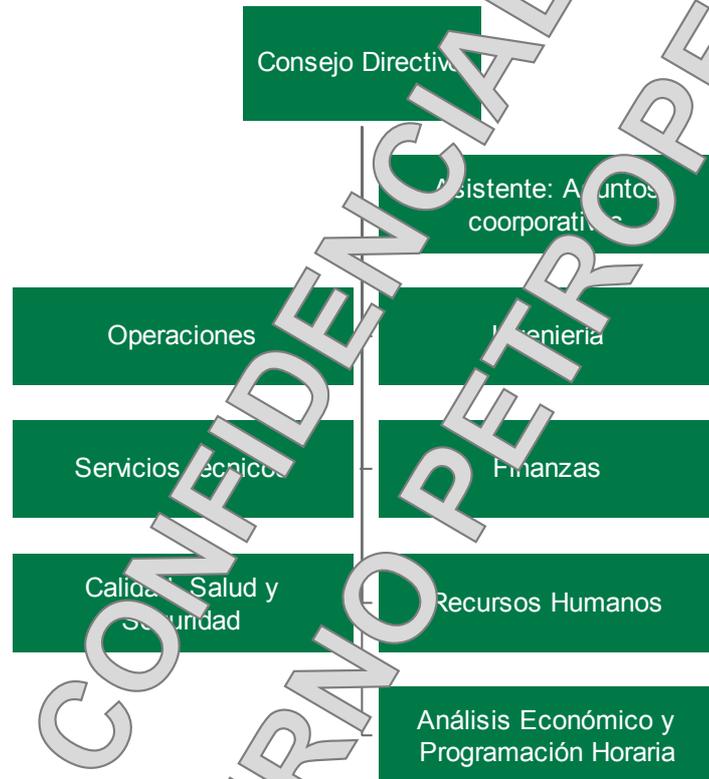
Adicionalmente, el caso de Shell y BP-TNK consideran áreas independientes de Venta a Negocios o Retail. Es importante que estas actividades están centralizadas en una sola área y no dependen del área de refinación.

6.1.5. CASO DE ESTUDIO (REFINACIÓN): REFINERÍAS SHELL EN MALASIA

Se seleccionó el caso de Refinerías de Shell en Malasia para comparar la estructura organizacional de una refinería. En este caso, existe un departamento de ingeniería independiente al departamento de operaciones.

Adicionalmente, existe un departamento de Calidad, Salud y Seguridad que reporta directamente al Consejo Directivo.

Gráfico 50: Estructura Organizacional de Shell en Malasia

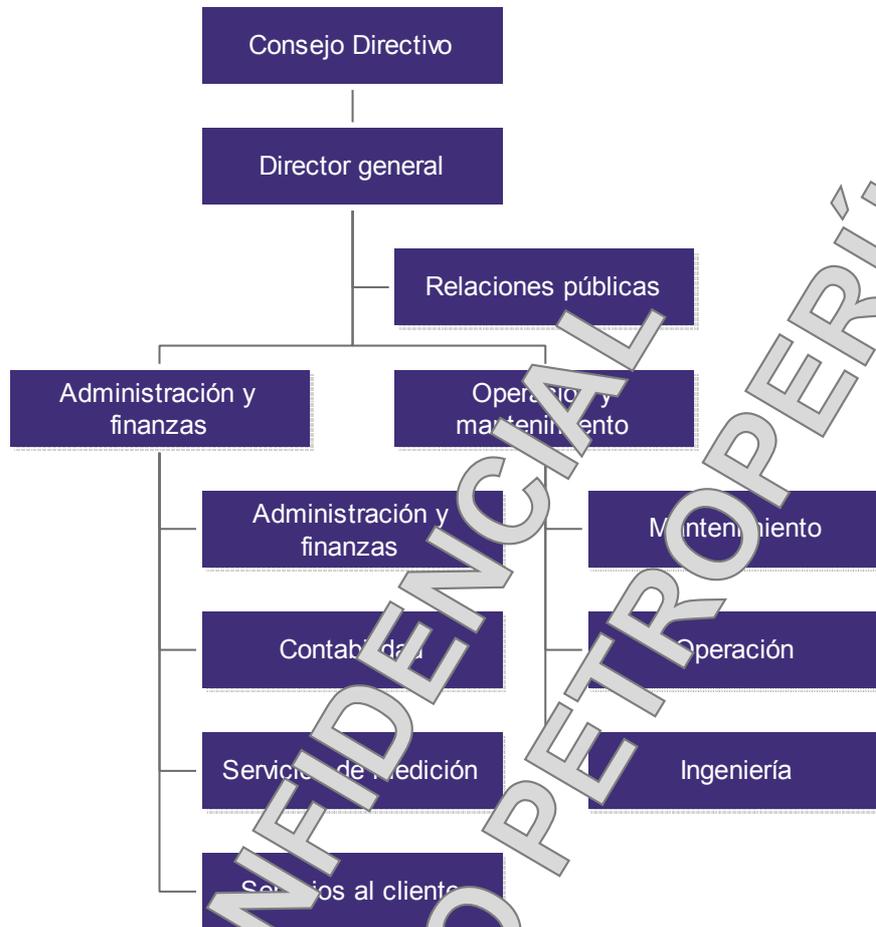


Fuente: Shell

6.1.6. CASO DE ESTUDIO (OLEODUCTO): MONTE VISTA WATER DISTRICT

Se seleccionó el caso de Monte Vista Water District para entender la estructura organizacional de una organización de un ducto. En este caso, los departamentos de ingeniería, mantenimiento y operaciones son independientes entre ellos.

Gráfico 51: Estructura Organizacional de Monte Vista Water District

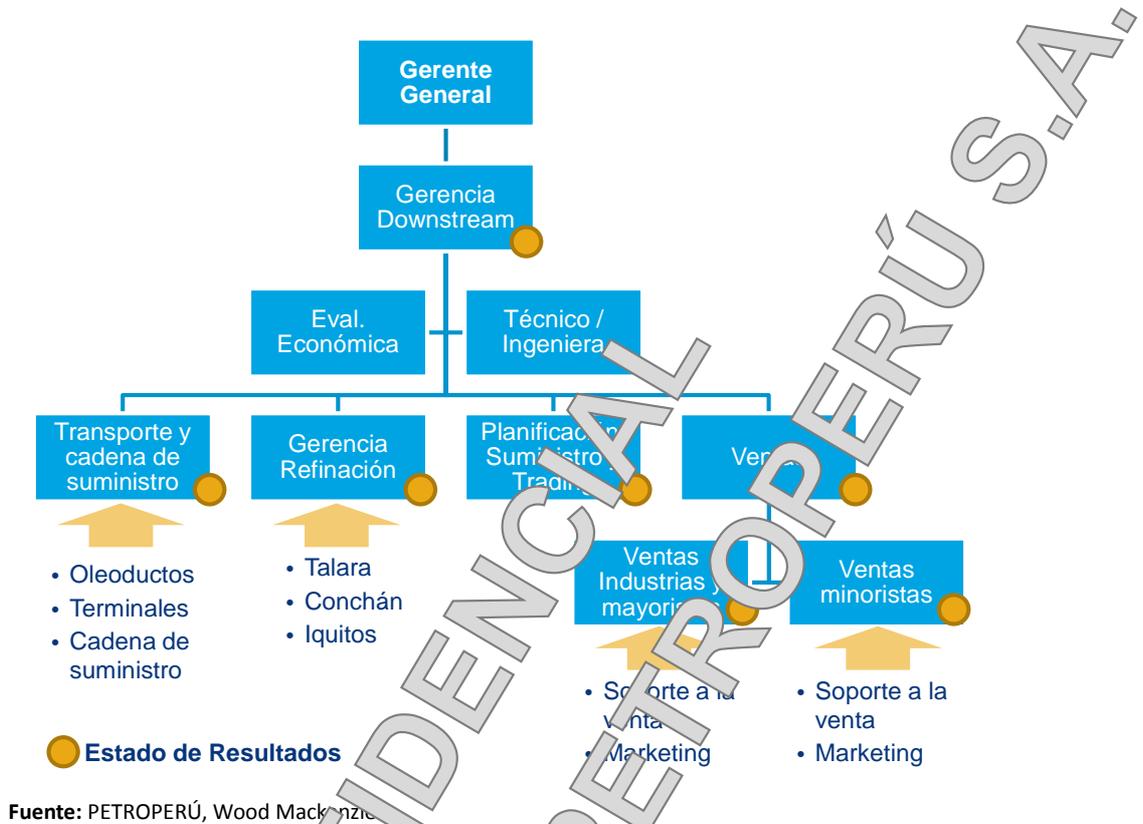


Fuente: Monte Vista Water District

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA LA GERENCIA GENERAL DOWNSTREAM

El diseño de la estructura organizacional propuesta se basa en maximizar la toma de responsabilidades a distintos niveles de la empresa y en poder calcular un Estado de Resultados en varias áreas de la empresa. En la siguiente gráfica se muestra la estructura organizacional propuesta así como las distintas áreas que podrán calcular un estado de resultados.

Gráfico 52: Recomendación para la Estructura de la Gerencia General Downstream



Los beneficios y responsabilidades de las áreas bajo esta estructura organizacional son:

1. Gerencia Downstream

- Otorgar las herramientas necesarias para gestionar los estado de resultados

2. Evaluación Económica

- Estudiar oportunidades para mejorar los procesos
- Mantenimiento de los modelos de planificación

3. Técnico / Ingeniera

- Asistencia técnica para los varias Unidades de Negocios y los clientes
- Realizar estudios de factibilidad, gestionar y ejecutar proyectos para las distintas áreas de la Gerencia de Downstream

4. Transporte y Cadena de Suministro

- Responsable por todas las áreas de transporte (oleoducto, transporte terrestre y transporte marítimo) y plantas de ventas, en contraste con la situación actual en la cual estas áreas son dispersas bajo distintas gerencias.

5. Gerencia Refinación

- Responsable de las actividades de operación de refinación solamente.

6. Planificación, Suministro y Trading

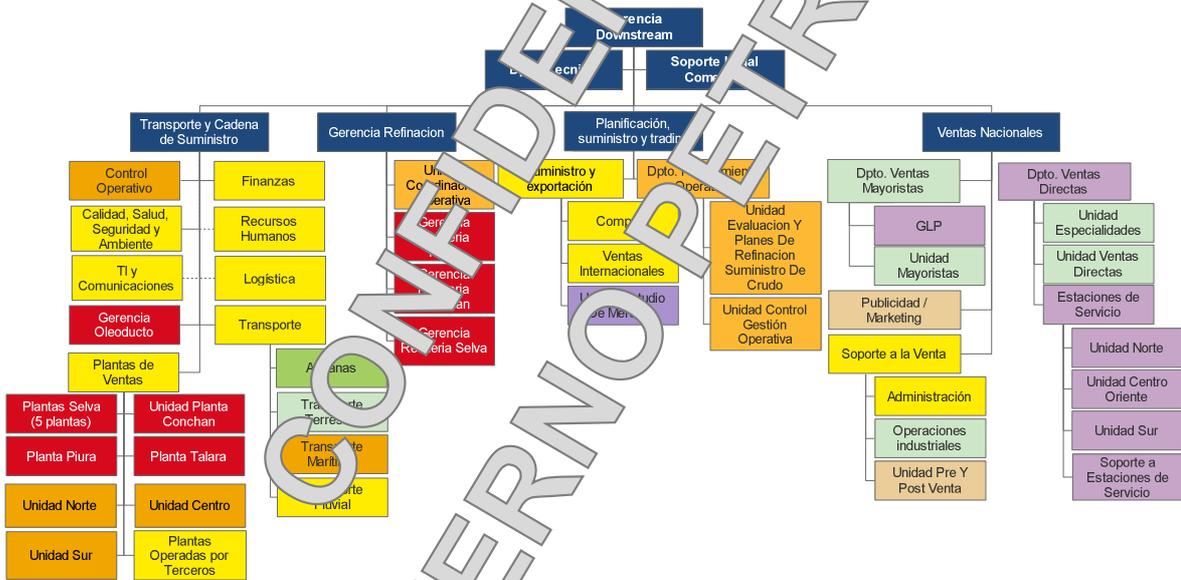
- Compra, venta, exporta y suministra crudo y productos para las varias entidades de Downstream
- Responsable para la programación de las refinерías y de la cadena de suministro

7. Ventas

- En esta área se concentrarán todas las habilidades y capacidades de negociación, las cuales actualmente están dispersas por la compañía

A continuación se muestra la estructura detallada de la gerencia general de Downstream.

Gráfico 53: Recomendación para la Estructura de la Gerencia General Downstream



Nota: Plantas Selva incluye Planta Iquitos, Planta Aeropuerto Iquitos, Planta Yurimaguas, Planta Pucallpa, Planta Tarapoto

Fuente: PETROPERÚ, Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.26 MOF Gerencia Downstream**

A continuación se detallará área por área la estructura organizacional propuesta.

6.3. DEPARTAMENTO TÉCNICO

En la estructura anterior, existía el Departamento Técnico, dependiente de la Gerencia de Refinación y Ductos. Se propone mantener el nombre de Departamento Técnico, ampliando el ámbito de sus funciones y responsabilidades. Todas las funciones de las áreas dependientes del Departamento Técnico se mantendrán, añadiéndole las áreas técnicas o de ingeniería que estaban dispersas en varios departamentos de la empresa. Las áreas que se añadirán son:

Tabla 99: Áreas que ahora reportarán al Departamento Técnico y que en la estructura anterior tenían otra línea de reporte

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Servicios Técnicos	Dpto. Ventas Industriales y Mayoristas	Gerencia Comercial
Departamento Ingeniería	Gerencia Mejoramiento de Oleoductos	Gerencia General
Proyecto Transporte Crudo Pesado	Gerencia Oleoducto	Gerencia General

Fuente: Wood Mackenzie

Se propone que estas áreas se integren al Departamento Técnico debido a:

- **Unidad Servicios Técnicos** – Su función principal es planificar y dirigir la asistencia técnica de Pre y Post venta a los clientes a nivel nacional. Se propone que esta área se integre al Departamento Técnico para poder apalancar los conocimientos y habilidades técnicas de toda el área. No será un área independiente, sino, se integrarán sus funciones.
- **Departamento Ingeniería** – Su objetivo principal es de planificar, dirigir y gestionar en forma integral la función de ingeniería de diseño, construcción, identificación y mantenimiento, y estandarización, para brindar asesoría y servicios a toda la organización de la Empresa.
- **Proyecto Transporte Crudo Pesado** – La filosofía de este modelo organizacional es que los proyectos más importantes se planeen y gestionen desde el Departamento Técnico, por lo que este proyecto se transferirá de la Gerencia Oleoducto al Departamento Técnico. Este proyecto no será un área independiente, sino, se integrará como un proyecto del Departamento Técnico.

Estas tres áreas se incorporarán a la estructura del Departamento Técnico y no se mantendrán como áreas independientes estructuralmente.

Adicionalmente a agregar áreas, se añadirán funciones a este Departamento. En la estructura actual,

se busca centralizar los proyectos de mayor tamaño o importancia, y los similares como tanques de almacenamiento, a este departamento los cuales ahora realizan las refinerías o el oleoducto. Con esto, se crearán sinergias en el diseño e implementación de los proyectos a través de la empresa, las cuales ahora no existen porque estos proyectos se realizan en las distintas refinerías u oleoducto sin apalancar los conocimientos de los proyectos en otras áreas de la empresa. Los gerentes de las refinerías y oleoducto tendrán autonomía para identificar y ejecutar sus proyectos de forma autónoma dentro de su presupuesto, hasta cierto monto de proyecto. Proyectos por encima de dichos montos deberán remitirse al Departamento Técnico, para su revisión y aprobación a través del proceso corporativo de Asignación de Capital.

Las distintas refinerías y el oleoducto solicitarán estudios de factibilidad y ejecución de proyectos al Departamento Técnico. Algunos proyectos los gestionará el Departamento Técnico y otros el área de proyectos de cada refinería. En la fase de implementación de los proyectos, se decidirá en base al tipo y monto presupuestal del proyecto quien ejecutará el proyecto, si el Departamento Técnico de la Gerencia Downstream o el área de proyectos de cada refinería.

Es importante hacer énfasis que el perfil de los recursos de esta área tendrá que ser técnicos y no operacional. Adicionalmente, se necesitará personal con conocimientos para efectuar estudios de viabilidad técnica y evaluaciones técnico-económicas en el área de Ingeniería de Proyectos.

Los indicadores clave con los que se va a medir el desempeño de esta área será que los proyectos que ejecute o supervise se efectúen de acuerdo al costo y tiempo programados. Además, se medirá el desempeño con la satisfacción de los clientes internos (por ejemplo, Refinería Talara o el oleoducto) cuando el Departamento Técnico brinde apoyo a estas áreas.

En cuanto a la organización interna, las siguiente tabla y gráficos muestran las áreas que reportarán al Departamento Técnico:

Tabla 1.1: Áreas que continuarán reportando al Departamento Técnico

Area	Comentarios
Control de Calidad	Sin cambios en la función, sin embargo, cubrirán una mayor gama de proyectos debido a la centralización de proyectos de las refinerías y oleoducto a este departamento
Ingeniería de Procesos	
Proyectos	

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 101: Áreas nuevas que reportarán al Departamento Técnico / Ingeniería

Área	Comentarios
Gestión Administrativa	
Implementación de Proyectos	
Estandarización	Actualmente, esta área reporta al Departamento Ingeniería. Se mantendrá como un área que reporta a todo el departamento técnico.

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 54: Recomendación para la Estructura Organizacional del Departamento Técnico / Ingeniería



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.27 MOF Técnico**.

En las siguientes secciones se detallará la estructura y funciones de las áreas a las que se proponen cambios en el Departamento Técnico.

En cuanto a las funciones y diseño organizacional, a las áreas Ingeniería de Procesos, Control de Calidad, Ingeniería de Proyectos y Estandarización no se proponen cambios, por lo que no se detallarán en una sección independiente. Las funciones principales de cada uno de éstos es:

- **Control de Calidad** –Su función principal es coordinar el desarrollo de nuevos productos, políticas y normas de calidad y asesoría técnica a las Refinerías, Oleoducto y Plantas de Ventas
- **Ingeniería de Procesos** – Proporcionar asesoría técnica a las refinerías, al Oleoducto y a las Plantas de Ventas de acuerdo a las normas de diseño y operación para optimizar y recomendar mejoras en los procesos. Asimismo, supervisar el desarrollo de la ingeniería y los diseños de proyectos de inversión
- **Ingeniería de Proyectos** –Su función principal es planificar y controlar el desarrollo de proyectos específicos a solicitud de las Refinerías, Oleoducto o Departamento Técnico.

Supervisar la ejecución de estudios y trabajos especiales asignados al Departamento Técnico para cumplir con los planes estratégicos de la Empresa.

- **Estandarización** – Actualmente al Departamento Ingeniería, es responsable de la estandarización de los procedimientos, base de datos de proveedores y costos e información técnica.

El cambio común para estas áreas es que cubrirán una gama más amplia de proyectos debido a la centralización de proyectos de las distintas refinerías y oleoducto.

6.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es una nueva área la cuál será responsable de la fase contractual y administrativa de los proyectos, desde la preparación del Expediente Técnico hasta el cierre del proyecto (Reporte de Capitalización). Los contratos y procesos que maneje esta área serán los relacionados con los proyectos que el Departamento Técnico ha manejado en fases anteriores del desarrollo de los proyectos, es decir, esta fase es posterior a que el área Ingeniería de Proyectos diseñe el proyecto y se tenga que hacer la contratación y procesos administrativos relacionados. Esta área necesitará empleados con un perfil de expertos en las áreas legales y administrativas relacionados a contratos.

En caso de que el proyecto vaya a ser ejecutado por una empresa externa, el área Gestión Administrativa será responsable de hacer los contratos necesarios y la licitación, cuando sea requerida, para seleccionar al contratista. Posteriormente, será responsable de administrar los procesos relacionados con los contratos durante la fase de implantación del proyecto.

Por otro lado, si el proyecto es ejecutado internamente, el área Administrativo será responsable de gestionar los procesos administrativos requeridos con otras áreas de la empresa, por ejemplo, con las refinerías en caso de que el proyecto sea para alguna refinería.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 102: Roles relacionados al área Administrativa

Rol	Comentarios
Jefe área Gestión Administrativa	Rol nuevo
Supervisor legales	Rol nuevo Responsable de los procesos relacionados con la contratación de empresas para la ejecución de los diseños e implementación de los proyectos Responsable de desarrollar todos los procesos para selección, control y cierre de los proyectos En los casos necesarios, responsable del proceso de licitación para la contratación de empresas externas para la ejecución de los proyectos
Supervisor administrativo	Rol nuevo Responsable de desarrollar todos los procesos para selección, control y cierre de los proyectos Responsable de los procesos administrativos relacionados durante la fase de implementación de los proyectos

Fuente: Wood Mackenzie

6.3.2. IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Esta es una nueva área responsable de ejecutar (construcción y puesta en operación) los proyectos, si se hacen internamente o supervisar al contratista, en caso de que el proyecto se ejecute con una empresa externa.

Esta área deberá contar con un rango amplio de ingenieros (por ejemplo, civiles, mecánicos, eléctricos etc.). Sin embargo, en caso de que los proyectos se ejecuten internamente, esta área podrá contar con el apoyo del personal que reporte de las otras áreas del Departamento y que sean requeridos durante la ejecución de un proyecto en específico.

El personal de esta área necesita tener un perfil técnico y no operativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 103: Roles relacionados al área Implementación de Proyectos

Rol	Comentarios
Jefe área Implementación de Proyectos	Rol nuevo Responsable de supervisar y coordinar la gestión de cada proyecto con las distintas áreas de PETROPERÚ
Supervisor Implementación de Proyectos	Rol nuevo Responsables de la ejecución de los proyectos en caso de que se ejecute internamente, o supervisar el proyecto en caso de que se ejecute una empresa externa

Fuente: Wood Mackenzie

6.4. SOPORTE LEGAL COMERCIAL

Es un área nueva, la cual dará soporte legal en temas comerciales a todas las áreas que reportan a la Gerencia Downstream. Tendrá un reporte primario a la Gerencia Downstream y un reporte secundario al área Legal en el Centro Corporativo.

La creación de esta área se debe a contar con habilidades legales de temas comerciales que se puedan requerir en cualquier área que reporte a la Gerencia Downstream, en especial a las áreas Compras, Ventas Nacionales, Ventas Internacionales y Transporte y Cadena de Suministro. Las áreas que requieren el soporte legal comercial no necesitan estas habilidades en una base de trabajo diaria, por lo que se pueden centralizar en una sola área creada de energías. Adicionalmente, se crea esta área en la Gerencia Downstream para poder agilizar los procesos legales teniendo un soporte legal cerca organizacionalmente. Esto le otorga la responsabilidad y capacidades a la Gerencia Downstream para tener tanto los contratos como la solución de problemas en la ejecución contractual oportunamente.

En Soporte Legal Comercial se concentrarán habilidades legales específicas y se tendrán expertos en dichos temas, por ejemplo:

- **Soporte legal en contratos de compra y venta** – Soporte Legal tendrá expertos en contratos comerciales de compra y venta tanto en el mercado local como internacional y asesorará a las áreas Compras, Venta Mayoristas, Ventas Directas y Ventas Internacionales en contratos en los cuales estas áreas soliciten apoyo.
- **Soporte legal en temas de servicios** – Soporte legal tendrá expertos en contratos de servicios, por lo que dará soporte a Transporte Terrestre, Transporte Marítimo Transporte Fluvial brindados en el mercado local como internacional y Plantas Operadas por Terceros.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 104: Roles relacionados a Coordinación Operativa

Rol	Comentarios
Jefe y Supervisor Soporte Legal	Roles nuevo Será experto en asuntos legales comerciales de contratos comerciales para la adquisición de materia prima, venta de productos terminados, asuntos legales de servicios de transportes y plantas de ventas y además brindarán el soporte legal necesario a la Gerencia de Cost Team

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.8 MOF Soporte Legal Comercial**.

6.5. TRANSPORTE Y CADENA DE SUMINISTRO

Esta es una nueva gerencia que agrupará a todas las unidades que sus actividades están relacionadas con el transporte, almacenamiento y plantas de ventas de petróleo crudo, productos intermedios y productos terminados.

En la estructura anterior, estas actividades estaban dispersas tanto en la Gerencia Refinación y Ductos como en la Gerencia Comercial.

El objetivo de crear esta área es centralizar las responsabilidades relacionadas a las actividades de transporte y cadena de suministro en una sola área y medir los costos de transportar y almacenar los productos por geografía y por producto (diésel, gasolina, etc). La Gerencia será responsable de optimizar el sistema de minimizar los costos, los tiempos y de cumplir con la exigencia de los clientes.

Esta área calculará su propio estado de resultados, incluyendo los costos de todo el personal del área. El cálculo se hará por producto y por zona geográfica y con esto se busca poder medir la rentabilidad de transportar, almacenar y despachar cada producto en cada ruta de transporte.

Además, se fijarán indicadores para poder la eficiencia de del área y poder localizar puntos a mejorar. Los indicadores de Transportes y Cadena de Suministro estarán alineados con la satisfacción de los clientes internos (otras áreas de PETROPERÚ) y externos. El desempeño del área se medirá:

- **Actividades de Transporte**
 - Parámetros operacionales como disponibilidad operacional

- Parámetros de costos por kilómetro
- Indicadores ambientales como barriles derramados
- Indicadores de integridad, por ejemplo, medidas de corrosión
- **Plantas de Ventas y actividades de almacenamiento**
 - Costos mensuales divididos por barriles almacenados cada mes
 - Barriles almacenados mensualmente. Se busca que esta medida se cumpla pero que nunca se interrumpa el despacho
 - Indicadores ambientales como barriles derramados
 - Indicadores de integridad, por ejemplo, medidas de corrosión

Las relaciones con otras áreas son:

- **Gerencia Refinación** – Transporte y Cadena de Suministro será responsable tanto de entregarle a las refinerías los insumos necesarios, así como de almacenar en sus Plantas de Ventas o transportar los productos refinados.
- **Unidad Control Operativo** – Unidad Control Operativo coordinará los transportes necesarios con Compras y Ventas Internacionales. Será responsabilidad de Control Transporte y Cadena de Suministro planear y gestionar los transportes más eficientes y de menor costo.
- **Soporte Legal Comercial** – Soporte Legal Comercial dará el soporte necesario para contratos de transporte

Las siguientes dos tablas y gráfico muestran los áreas que ahora reportarán a la Gerencia de Transporte y cadena de suministro:

Tabla 105: Áreas que ahora reportarán a Transporte y Cadena de Suministro y que en la estructura anterior tenían otra línea de reporte

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Control Operacional	Departamento Distribución	Gerencia Comercial
Gerencia Oleoducto	Gerencia Refinación Y Ductos	Gerencia Comercial
Aduanas	Departamento Mercado Externo	Gerencia Comercial
Plantas de ventas	Gerencia Refinería Talara Gerencia Refinería Concha Gerencia Refinería Selva	Gerencia Refinación Y Ductos
Plantas de Ventas	Departamento Distribución	Gerencia Comercial

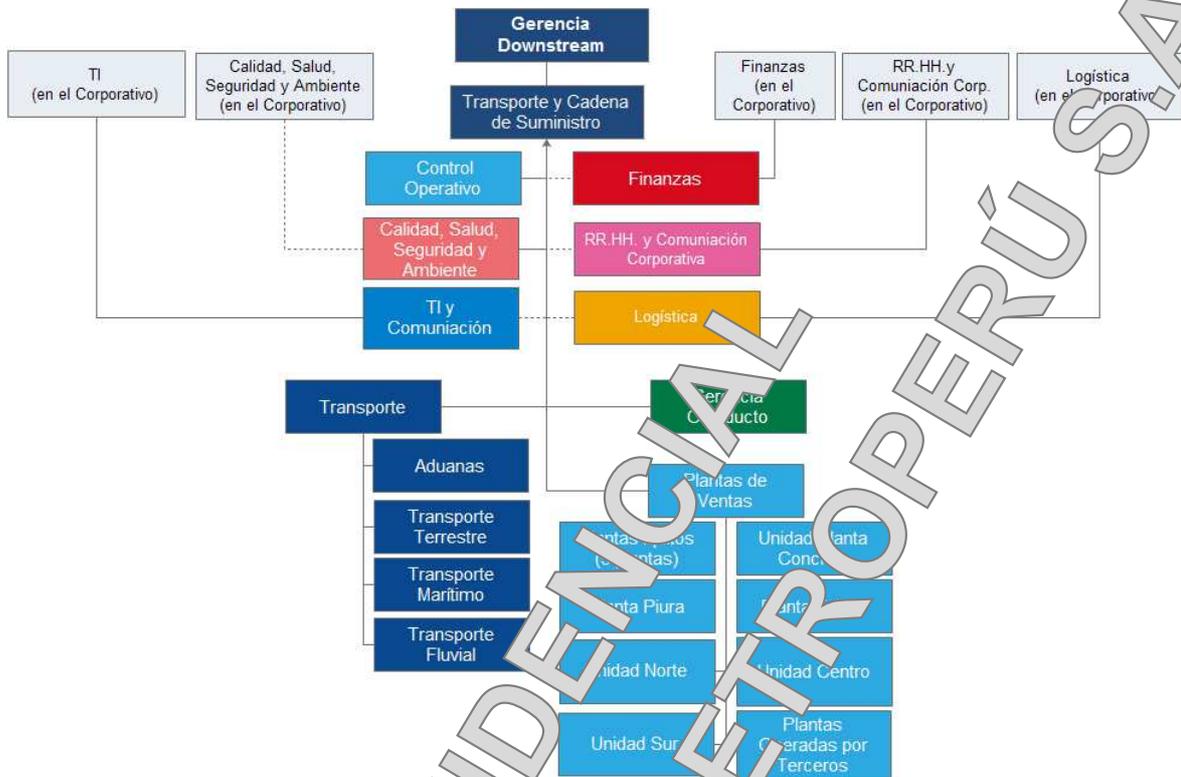
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 106: Áreas nuevas ahora reportarán a Transporte y Cadena de Suministro

Área	Comentarios
Finanzas	En esta nueva área se incorporará la Unidad Contabilidad de la Gerencia Oleoducto
Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente	Área nueva
TI y Comunicación	Esta nueva área incorporará la Unidad TI y Comunicación de la Gerencia Oleoducto
Logística	Esta nueva área incorporará la Unidad Logística de la Gerencia Oleoducto
Recursos Humanos y Comunicación Corporativa	Algunas de las funciones serán transferidas del área Recursos Humanos de la Gerencia Comercial y de Recursos Humanos en la Gerencia Oleoducto. El reporte primario será Recursos Humanos y Comunicación Corporativa en el Centro Corporativo, mientras el reporte secundario será Transporte y Cadena de Suministro
Transporte	Área nueva para supervisar transporte terrestre, marítimo y fluvial
Transporte Terrestre	Estará integrada por la Unidad Transportes del Departamento Ventas Industrias y Mayoristas y las funciones de la Unidad Operaciones Transporte Internacional del Departamento Mercado Externo relativas a transporte terrestre
Transporte Marítimo	Estará integrada por la Unidad Marítimo del Departamento Distribución y las funciones de la Unidad Operaciones Transporte Internacional del Departamento Mercado Externo relativas a transporte marítimo
Transporte Fluvial	Estará integrada por la Unidad Transportes de la Gerencia Refinería Selva y las funciones de la Unidad Operaciones Transporte Internacional relativas a transporte fluvial
Plantas de Ventas	Se conformarán las plantas de ventas de las distintas refinerías, plantas de ventas de las Unidades Distribución y Plantas Operadas por Terceros
Plantas de Ventas Operadas por Terceros	Se deriva de Unidad Administración de Activos en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 55: Recomendación para la Estructura Organizacional de Transporte y Cadena de Suministro



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.29 MOF Transporte y Cadena de Suministro**.

6.5.1. CONTROL OPERACIONAL

En la estructura anterior, esta área reportaba al departamento Distribución en el Gerencia Comercial. En la nueva estructura, reportará directamente a Transporte y Cadena de Suministro, por lo que se le ampliará el alcance de trabajo comparado con la estructura anterior.

Adicionalmente en la estructura anterior, la Unidad Control Gestión Operativa en la Gerencia Oleoducto tiene las funciones de monitoreo y control de la ejecución de los planes estratégicos y presupuestales del Oleoducto Peruano. Sin embargo, esta función se traspasará a Control Operacional dentro de Transporte y Cadena de Suministro.

Será responsable de coordinar a toda el área Transportes y Cadena de Suministro, determinar las rutas más eficientes y de menor costo, de la revisión de normas y procedimientos operativos y administrativos para la buena marcha del Oleoducto, el transporte terrestre, marítimo y fluvial y las plantas de ventas. Además, es responsable de la revisión de los inventarios y balances volumétricos

diarios de combustible y su procesamiento en el sistema y asesora a las unidades en el cumplimiento de los Contratos de Recepción, almacenamiento y despacho.

Además, en la estructura anterior, a esta área reportaba Supervisores Control Facturación y MMS. Estos supervisores serán transferidos al área Finanzas dentro de Transporte y Cadena de Suministro.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Unidad Control Gestión Operativa en Planificación, Suministro y Trading** – Esta área dará las necesidades de los transportes o almacenamiento necesarios de las áreas Compras, Ventas Internacionales, y le enviará la información a Coordinación Operativa para que ésta los coordine.
- **Ventas Nacionales** – Se coordinará con Ventas Nacionales para ejecutar los transportes necesarios, almacenamiento y despacho de los productos que Ventas Nacionales comercialice.
- **Unidad Coordinación Operativa en Gerencia Refinación** – Esta área coordinará los transportes o almacenamiento necesarios de la Gerencia Refinación, y le enviará la información a Coordinación Operativa.
- **Gerencia Oleoducto** – Coordinación Operativa dará las instrucciones del transporte de Crudo a la Gerencia Oleoducto.
- **Transporte** – Coordinación Operativa dará las instrucciones del transporte de Crudo o productos refinados al área Transportes.
- **Plantas de Ventas** – Coordinación Operativa dará las instrucciones del almacenamiento de Crudo o productos refinados a las Plantas de Ventas.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 107: Roles relacionados a Coordinación Operativa

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Control Operacional Supervisores Control Normativo Supervisores Control Operativo	Se amplía el alcance de su trabajo, ya que antes solamente cubrían al Departamento Distribución y ahora también cubrirán al Oleoducto y transportes terrestres, marítimos y fluviales
Jefe Unidad Control de Gestión	Cambio de línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.30 MOF Control Operacional**.

6.5.2. RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Esta nueva área será la combinación de las siguientes áreas de la estructura anterior:

- En la estructura anterior, la Gerencia Comercial tenía una Unidad de Recursos Humanos. Las actividades de esta unidad relacionadas al Departamento Distribución, la Unidad Aduanas y la Unidad Transportes serán transferidas a Recursos Humanos dentro de Transporte y Cadena de Suministro.
- En la estructura anterior, la Gerencia Oleoducto contenía una Unidad Recursos Humanos. Estas funciones serán transferidas a Recursos Humanos dentro de Transporte y Cadena de Suministro.
- En Recursos Humanos de las distintas refinерías, se gestionaban las actividades del personal de las plantas de ventas. Estas actividades serán transferidas a Recursos Humanos dentro de Transporte y Cadena de Suministro.

Adicionalmente, se ampliará el alcance de esta área para cubrir a todo el personal de Transportes y Cadena de Suministro. También se añadirán las funciones que en la estructura anterior eran responsabilidad de Comunicación Corporativa.

Un cambio importante de la filosofía organizacional propuesta, a nivel empresa, es la centralización de las actividades de recursos humanos. Ver sección **9.5 Recursos Humanos** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa en el Centro Corporativo.

Por esta razón, la línea de reporte principal de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa de Transporte y Cadena de Suministro será al área de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa en el Centro Corporativo, mientras la línea secundaria de reporte será a la Gerencia Transporte y Cadena de Suministro.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.31 MOF Recursos Humanos**.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 108: Roles relacionados a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa

Roles	Comentarios
Jefe Recursos Humanos	Rol Nuevo
Jefe Relaciones Corporativas	Se incorporará al área Recursos Humanos y Comunicación Corporativa
Supervisor Personal y Beneficios (anteriormente en la Gerencia oleoducto)	Cambio de línea de reporte
Supervisor Relaciones Industriales (anteriormente en la Gerencia oleoducto)	Se amplía el rango de trabajo ya que anteriormente cubrían solamente a la Gerencia Oleoducto y ahora también cubrirán al área Transporte y Planta de Ventas
Supervisores Servicio Social y Bienestar (anteriormente en la Gerencia oleoducto)	
Supervisor Médicos y Saludo Ocupacional (anteriormente en la Gerencia oleoducto)	

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.3. FINANZAS

Es un área nueva que dará soporte a las áreas Oleoducto, Transporte y Plantas de Ventas.

Dos áreas de la estructura anterior se incorporarán a esta nueva área de Finanzas:

1. Unidad Control Operacional del Departamento Distribución, el cual efectuaba el control de la facturación. Ahora esta función la realizará Finanzas.
2. Adicionalmente Gerencia Oleoducto tenía su propia área de Contabilidad. Esta área se transferirá e integrará al área de Finanzas en el área Transporte y Cadena de Suministro.

La creación del área se debe a centralizar la contabilidad y finanzas de todas las actividades de Transporte y Cadena de Suministro, para poder analizar estas actividades en su conjunto. Se incluye las funciones de contabilidad de las plantas de ventas, las cuales podrán no cambiar de locación física con respecto a ahora pero el reporte debe de ser a esta área. Además, en la nueva estructura organizacional, es importante tener el estado de resultados del transporte y cadena de suministro y finanzas realizará esta actividad. Recibirá del área Consultoría Interna en Planificación en el Centro Corporativo los precios de transferencia, los cuales serán importantes para el cálculo de los estados de resultados.

En la filosofía estructural nueva, se centralizarán las áreas de Finanzas al Centro Corporativo. Por tal razón, la línea de reporte primaria de la Unidad Finanzas de Transporte y Cadena de Suministro será a

Finanzas en el Centro Corporativo y la línea secundaria a la Transporte y Cadena de Suministro. Alineados con el reporte primario y secundario antes descrito del área de Finanzas, las actividades que afecten a las operaciones diarias se harán en a nivel Transporte y Cadena de Suministro, por ejemplo, control de facturación local. Sin embargo, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, la revisión de los Estados Financieros y Razones Contables. Ver **9.8 Finanzas** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Adicionalmente, tendrá responsabilidades de la consolidación del Presupuesto Anual del Transporte y Suministro.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 109: Roles relacionados a Finanzas

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Contabilidad (anteriormente en Gerencia Oleoducto)	
Cuentas por Pagar/Cobrar (anteriormente en Gerencia Oleoducto)	Cambio de línea de reporte
Control Contable (anteriormente en Gerencia Oleoducto)	Se amplían el alcance de trabajo, ya que ahora también apoyarán a Transportes y Plantas de Ventas
Oficina Facturación (anteriormente en Unidad Distribución Centro)	
Supervisores Control Facturación y MPG (anteriormente en Unidad Distribución)	Cambio de línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.4. TI Y COMUNICACIONES

Es un área nueva que dará soporte a las áreas Oleoducto, Transporte y Plantas de Ventas.

En la estructura anterior, existía la Unidad TI y Comunicación dentro de la Gerencia Oleoducto. Esta área se incorporará a la nueva área TI y Comunicaciones, por lo que se ampliará su rango de trabajo, incorporando el trabajo de soporte para las áreas Transporte y Plantas de Ventas.

Se propone que el reporte principal sea con el Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones en el área de Servicios Compartidos el Centro Corporativo. **9.3 Tecnologías de**

Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo. Adicionalmente, el reporte secundario será al área Transporte y Cadena de Suministro.

La función principal de esta área es dirigir, asegurar y mantener los recursos informáticos y de comunicaciones, así como resolver las necesidades informáticas y de comunicación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 110: Roles relacionados a Tecnología de la Información y Comunicaciones

Roles	Comentarios
Jefe Unidad TI y Comunicaciones	Rol nuevo. Se incorporará el personal que anteriormente reportaba a TI y Comunicación dentro de la Gerencia Oleoducto.
Supervisor Infraestructura	Ver sección 9.3 Tecnología de Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área de TI y Comunicaciones en el Centro Corporativo.

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.5. LOGÍSTICA

Es un área nueva que dará soporte a las áreas Oleoducto, Transporte y Plantas de Ventas.

En la estructura anterior existía la Logística dentro de la Gerencia Oleoducto. Esta área se incorporará a la nueva área Logística por lo que se ampliará su rango de trabajo, incorporando el trabajo de soporte para las áreas Transporte y Plantas de Ventas.

Se propone que este departamento tenga un reporte primario al área de Logística dentro de Servicios Compartidos en el Centro Corporativo y un reporte secundario a Transporte y Cadena de Suministro. Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

La función principal de esta área administrar las adquisiciones, contrataciones, servicios generales, catalogación, control de inventario y almacenes, de acuerdo al reglamento de Contrataciones de PETROPERÚ.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura

anterior:

Tabla 111: Roles relacionados a Logística

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Logística	Rol nuevo Se incorporará el personal que anteriormente reportaba Logística dentro de la Gerencia Oleoducto Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Supervisor Catalogación y Control de Inventario	Rol nuevo
Supervisor Contratación de Bienes	Se incorporará el personal que anteriormente reportaba Logística dentro de la Gerencia Oleoducto
Supervisor Contratación Servicios y Obras	Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Supervisor Programación y Control	
Supervisor Almacén	

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.6. CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

Es un área nueva con reporte directo a la Transporte y Cadena de Suministro. Adicionalmente, esta área tendrá un reporte secundario al área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo, quien creará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, y el área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Transporte y Cadena de Suministro los ejecutará.

Con la creación de esta área, se busca que las funciones y responsabilidades de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tengan más importancia.

Esta nueva área le dará soporte a las áreas de Transportes y Planas de Ventas. Por otro lado, la Gerencia Oleoducto contará con su propia área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente debido a los retos ambientales y operacionales específicos del Oleoducto, así como la geografía particular en la que se encuentra.

Al igual que en la Refinería Talara, Refinería Conchán, Refinería Selva, y Gerencia Oleoducto, con la creación de esta área se busca que las funciones y responsabilidades de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tengan más importancia. Adicionalmente, con la creación de esta área se busca alinear los

procesos y metodologías en los temas de calidad, salud, seguridad y ambiente a través de todo PETROPERÚ.

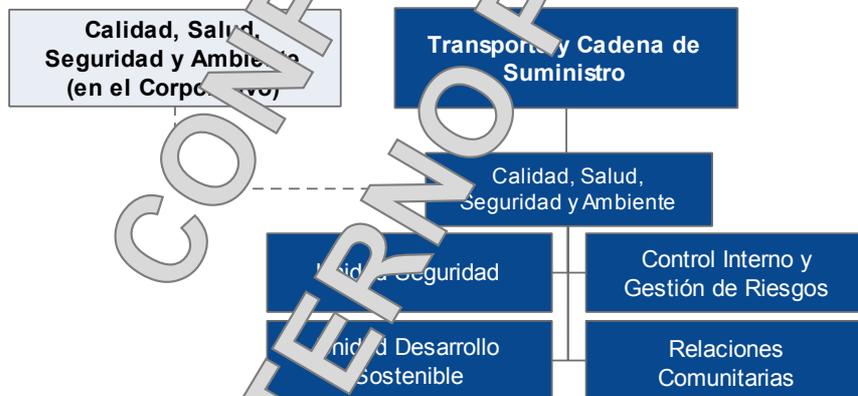
En cuanto a la estructura de esta área, tendrá una estructura similar a las áreas de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente del Centro Corporativo y de las distintas refinerías. Las siguientes tablas y gráfico resumen las unidades que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Tabla 112: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de Transporte y Cadena de Suministro

Área
Unidad Seguridad
Unidad Desarrollo Sostenible
Control Interno y Gestión de Riesgos
Relaciones Comunitarias

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 56: Estructura organizacional propuesta de la Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente



Nota: *Línea punteada indica reporte secundario.
 ** Cada área representa una función y no necesariamente una persona, podría realizar distintas funciones
Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo** – Esta área dictará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente para toda la empresa. **9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente** para los detalles de esta relación.
- **Áreas Transportes y Plantas de Ventas** – Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente asesorará y gestionará las actividades necesarias de estas dos unidades.

A continuación se describen las responsabilidades de cada unidad que reporta a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente **12.33 MOF Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente**.

Cada una de las cuatro áreas bajo Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente reportará a una función, no una persona. Sin embargo, eventualmente una persona podría cubrir varias de estas funciones dependiendo de la carga de trabajo.

Unidad Seguridad

Área nueva que gestionará las actividades de seguridad de las Plantas de Transportes y Plantas de Ventas. Algunas de las actividades relacionadas a Seguridad se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, los contratos con las compañías de seguridad se realizarán desde el Centro. Ver sección **9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 113: Roles relacionados a Seguridad

Posto	Comentarios
Jefe y Supervisor Unidad Seguridad	Roles nuevo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Desarrollo Sostenible

Es un área nueva responsable de planificar, dirigir y controlar la gestión ambiental del área Transportes y Plantas de Ventas. La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 114: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible

Rol	Comentarios
Jefe y Supervisores Desarrollo Sostenible	Roles Nuevo

Fuente: Wood Mackenzie

Control Interno y Gestión de Riesgos

Es un área nueva y sus funciones principales son planificar, dirigir y supervisar la implementación progresiva y evaluación posterior de Control Interno, así como el cumplimiento de la Política, Reglamento y Procedimientos de la Seguridad de la Información.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 115: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos

Roles	Comentarios
Jefe y Supervisores de Control Interno y Gestión de Riesgos	Roles nuevos

Fuente: Wood Mackenzie

Relaciones Comunitarias

Es una unidad nueva que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Las funciones principales de esta unidad son:

- Implementación de los Planes de Relaciones Comunitarias buscando que estos contribuyan al Desarrollo Sostenible de las comunidades del entorno.
- Orientar a las áreas de Transportes y Plantas de Refinación en la prevención y manejo de conflictos sociales generados en la relación con las comunidades de su entorno.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 116: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias

Roles	Comentarios
Jefe Relaciones Comunitarias	Rol nuevo

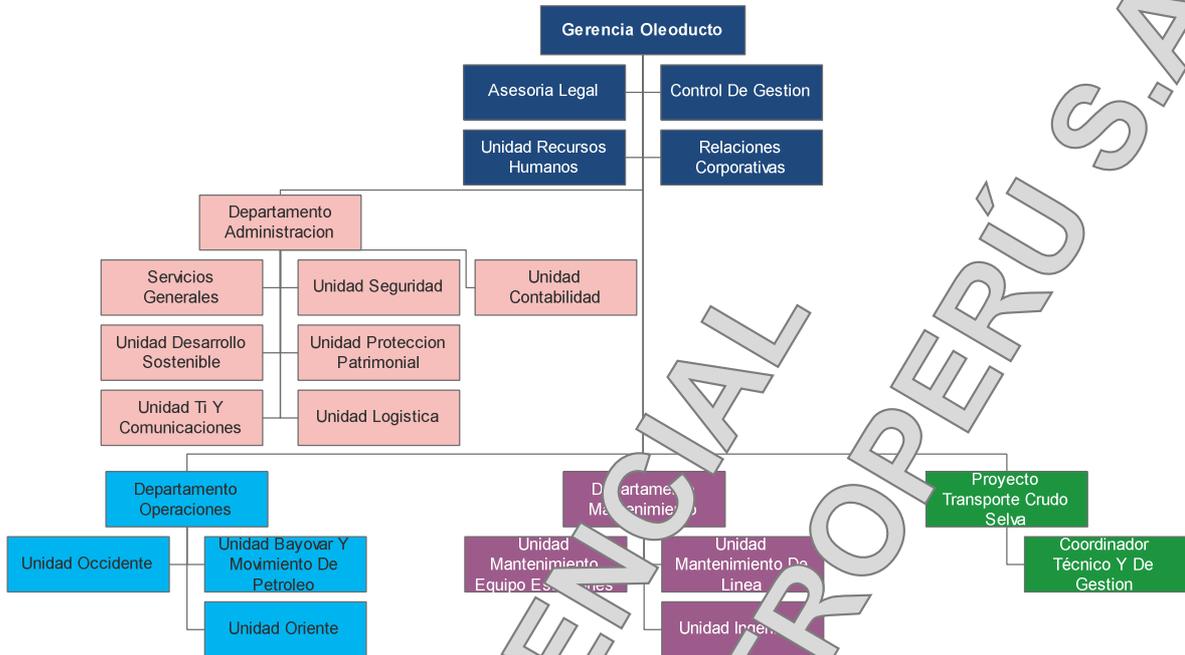
Fuente: Wood Mackenzie

6.5.7. UNIDAD OLEODUCTO

Actualmente esta gerencia reporta a la Gerencia Refinación y Ductos. En la nueva estructura, cambiará la línea de reporte a Transporte y Cadena de Suministro

El siguiente gráfico muestra la estructura organizacional actual de la Gerencia Oleoducto.

Gráfico 57: Estructura actual de la Gerencia Oleoducto



Fuente: PETROPERÚ, Wood Mackenzie

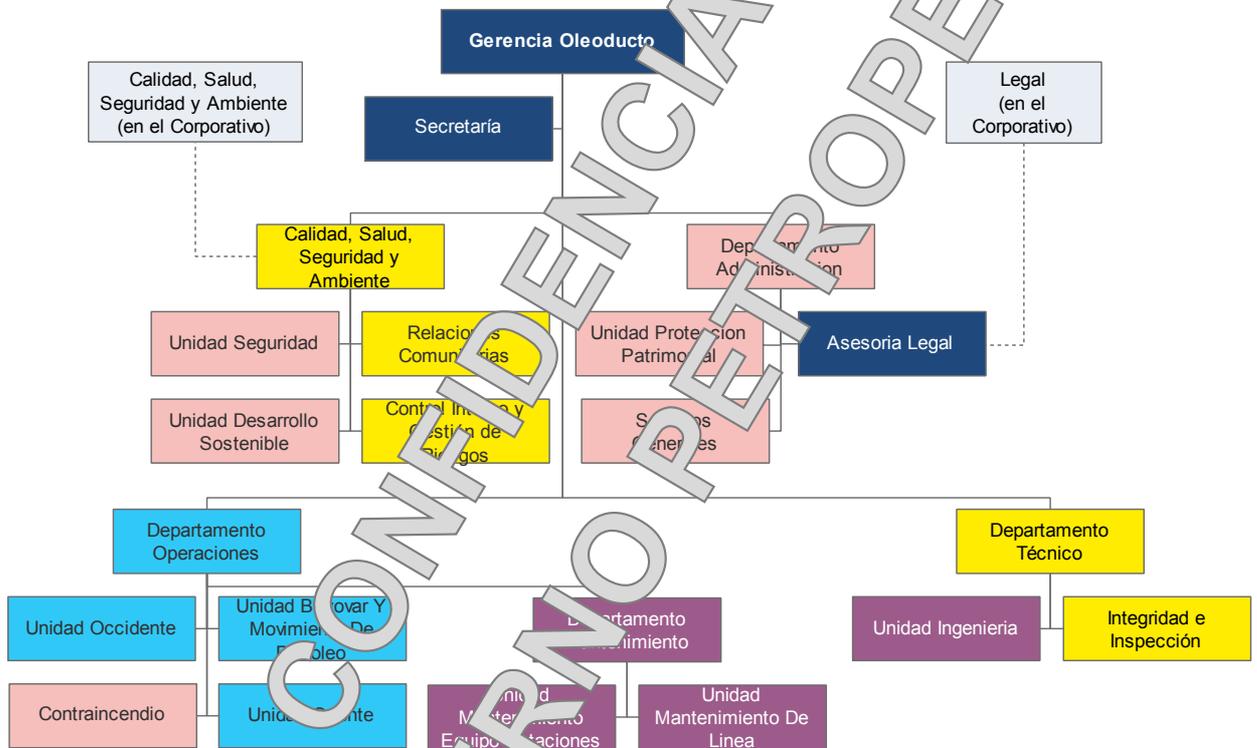
Esta estructura organizacional tiene algunas oportunidades clave a mejorar, las cuales son:

1. Es importante tener un área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente con reporte directo a la Gerencia Oleoducto. Bajo esta área estarán dos unidades actualmente bajo el Departamento Administración (Unidad Seguridad y Unidad Desarrollo Sostenible) y dos áreas nuevas (Relaciones Comunicativas y Desarrollo Interno y Riesgo Operativo).
2. El área Contraintendidos actualmente reporta a la Unidad Seguridad, que a su vez reporta al Departamento Administración. Sin embargo, esta área está más relacionada a las operaciones del ducto que a la seguridad del mismo. Por este motivo, se sugiere transferir el área Contraintendidos al Departamento Operaciones.
3. La Gerencia Oleoducto parece de un Departamento Técnico, sin embargo, la estructura propuesta considera la creación de dicho departamento. Se consideran dos unidades que reportarían al Departamento Técnico: Unidad Ingeniería (actualmente reporta al Departamento Mantenimiento) y la nueva área Integridad e Inspección.
4. Proyecto Transporte Crudo Pesado – Este proyecto se transfiere al Departamento Técnico el cual reportará directamente a la Gerencia Downstream.

5. En línea con los cambios estructurales en las refinerías, se transfiere el área Legal bajo Administración. Con este cambio, se busca que menos áreas reporten a la Gerencia Oleoducto.
6. Similarmente a las Refinerías Conchán y Selva, se propone que el área mantenimiento reporte al área operaciones, para tener consistencia a través de la Empresa.

El siguiente gráfico muestra la estructura propuesta de la Gerencia Oleoducto, basados en las consideraciones antes mencionadas.

Gráfico 58: Estructura propuesta de la Gerencia Oleoducto



Notas: * Línea punteada representa línea de reporte paralela
 **Áreas en amarillo son las áreas nuevas
Fuente: Wood Mackenzie

Adicionalmente a los cambios antes mencionados, se transfiere el área Recursos Humanos, Contabilidad, TI y Comunicaciones y Logística a un nivel organizacional superior a Transporte y Cadena de Suministro. Asimismo, se transfieren las funciones de Control de Gestión a Control Operativo que reporta directamente a Transporte y Cadena de Suministro. Las personas de Control de Gestión podrán estar instaladas físicamente en las mismas oficinas que ahora pero cambiarán de línea de reporte.

Las siguientes tablas resumen los cambios del área Oleoducto entre la estructura actual y la estructura propuesta:

Tabla 117: Áreas que continuarán reportando a Oleoducto

Área	Comentarios
Asesoría Legal	Se transfiera al Departamento Administración
Departamento Administración	Unidad Seguridad y Unidad Desarrollo Sostenible se transfirieron a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente
Departamento Operaciones	
Departamento Mantenimiento	Se transfiere al Departamento Operaciones

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 118: Áreas nuevas que reportarán a Oleoducto

Área
Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente
Departamento Técnico

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Control Operación** – Esta área, que reporta a Transporte y Cadena de Suministro, se coordinará con la Unidad Control de Gestión Operativa, en Planificación, Suministro y Trading, sobre las compras de crudo, los requerimientos de crudo de las refinерías, y eventualmente las exportaciones de crudo.
- **Departamento Técnico** – Actualmente el Proyecto Transporte Crudo Selva depende directamente de la Gerencia Oleoducto. Sin embargo, en la estructura propuesta reportará al Departamento Técnico, por lo que habrá una interacción constante con la Gerencia Oleoducto.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.34 MOF Oleoducto**.

6.5.7.1. CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

Área nueva con reporte directo a la Gerencia Oleoducto. Adicionalmente, esta área tendrá un reporte secundario al área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo, quien creará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, y el área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en la Gerencia Oleoducto ejecutará estos lineamientos.

Es importante notar que en Transporte y Cadena de Suministro existirá un área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Sin embargo, dadas las condiciones geográficas del Oleoducto y los retos operacionales y ambientales, se considera que es apropiado que la Gerencia Oleoducto tenga su propia área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Al igual que en la Refinería Talara, Refinería Conchán, Refinería La Selva, con la creación de esta área se busca que las funciones y responsabilidades de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tengan más importancia. Adicionalmente, con la creación de esta área se busca alinear los procesos y metodologías en los temas de calidad, salud, seguridad y ambiente a través de todo PETROPERÚ.

Las siguientes tablas resumen las unidades que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Tabla 119: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Oleoducto

Área
Relaciones Comunitarias
Desarrollo Interno y Riesgo Operativo

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 120: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Oleoducto y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Seguridad	Departamento Administración	Gerencia Oleoducto
Unidad Desarrollo Sostenible	Departamento Administración	Gerencia Oleoducto

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo** – Esta área dictará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente para toda la empresa.

- **Departamento Operaciones** – Se coordinarán los dos departamentos respecto a recomendaciones y observaciones del riesgo.
- **Departamento Mantenimiento** –Desarrollo Interno y Riesgo Operativo y Desarrollo Sostenible se coordinará con el Departamento Mantenimiento respecto a observaciones de cualquier potencial riesgo.
- **Departamento Técnico en la Gerencia Downstream** – Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente reportará cualquier proyecto que requiera para minimizar los riesgos operativos y cumplir con el desarrollo sostenible

A continuación se describen los roles y responsabilidades de cada unidad que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Unidad Seguridad

En la estructura actual, Unidad Seguridad reporta al Departamento Administración. Sin embargo, en la estructura propuesta cambiará de línea de reporte a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Además, Unidad Seguridad tendrá un reporte secundario al departamento seguridad en el Centro Corporativo. En línea con este reporte, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, los contratos con la compañía de seguridad se realizarán desde el Centro Corporativo y no en la Refinería Talara. Ver sección **9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa en el Centro Corporativo.

Las funciones que realizará la Unidad Seguridad son supervisión seguridad e higiene industrial. Al momento, los operadores Contraincendios se encuentran bajo esta área. Sin embargo, la operación de Contraincendios tiene una relación más cercana con las operaciones del oleoducto que con la seguridad e higiene industrial del mismo, por lo que se propone que Contraincendios reporte al Departamento Operaciones.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 121: Roles relacionados a Seguridad

Puesto	Comentarios
Jefe Unidad Seguridad	Cambio de línea de reporte
Supervisor Seguridad e Higiene Industrial Bayovar	Se remueven las responsabilidades de los Operadores Contraincendios
Supervisor Seguridad e Higiene Industrial Occidente Supervisor Seguridad e Higiene Industrial Oriente	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Desarrollo Sostenible

Actualmente Desarrollo Sostenible reporta al Departamento Administración. En la estructura propuesta, dicha unidad cambiará de línea de reporte a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Actualmente, las funciones principales de esta unidad son planificar, dirigir y controlar la gestión ambiental. Estas funciones no se proponen modificar entre la estructura actual y la propuesta.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 122: Roles relacionados a Unidad Desarrollo Sostenible

Puesto	Comentarios
Jefe Unidad Seguridad	Cambio de línea de reporte
Supervisores Gestión Ambiental	
Supervisores Sistemas de Gestión	Sin cambios
Supervisores Responsabilidad Social	

Fuente: Wood Mackenzie

Relaciones Comunitarias

Es una unidad nueva que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Algunas de estas funciones estaban dispersas en el Departamento Administración en la estructura actual, sin embargo, se propone unificar estas funciones bajo una sola unidad.

Las funciones principales de esta unidad son:

- Elaboración e implementación de los planes de Relaciones Comunitarias buscando que estos contribuyan al Desarrollo Sostenible de las Comunidades del entorno
- Orientar a la Gerencia Oleoducto en la prevención y manejo de conflictos sociales generados en la relación con las comunidades de su entorno.
- Asumir la representación de la Gerencia Oleoducto en materia de asuntos con pueblos indígenas y relaciones comunitarias.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 123: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias

Puesto	Comentarios
Jefe Relaciones Comunitarias	Rol nuevo

Fuente: Wood Mackenzie

Desarrollo Interno y Riesgo Operativo

Es una unidad nueva que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Estas funciones estaban dispersas por toda la estructura de la Gerencia Oleoducto, sobre todo se concentraban en Control de Gestión. Es importante la creación de esta unidad para unificar funciones y que exista un solo responsable de estas funciones.

La función principal de esta unidad es promover, coordinar y supervisar las acciones destinadas a reducir, controlar o eliminar los riesgos presentes en las actividades de Gerencia Oleoducto. Así mismo, Evaluar los resultados de la gestión de riesgos.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 124: Roles relacionados a Desarrollo Interno y Riesgo Operativo

Puesto	Comentarios
Jefe Desarrollo Interno y Riesgo Operativo	Rol nuevo

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.7.2. ADMINISTRACIÓN

Debido a la creación de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, cuatro unidades que en la estructura actual reportan al Departamento Administración ya no reportarán a ésta. Adicionalmente, el área Contabilidad fue transferida a Transporte y Cadena de Suministro. Las siguientes tablas resumen las unidades de la estructura propuesta de Administración.

Tabla 125: Áreas que continuarán reportando a Administración

Área
Unidad Protección Patrimonial
Servicios Generales

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 126: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Oleoducto y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Asesoría Legal	Gerencia Oleoducto	Gerencia Refinación y Productos

Fuente: Wood Mackenzie

A continuación se detallará las funciones de cada una de estas unidades.

Asesoría Legal

Al momento, el área legal tiene un reporte principal a la Gerencia Oleoducto y un reporte secundario al área Legal en el Centro Corporativo. El reporte principal en la nueva estructura será a la Departamento Administración y se mantendrá en reporte secundario al área Legal en el Centro Corporativo.

Un cambio en la estructura organizacional es que el área legal tendrá más independencia respecto al Centro Corporativo en los temas asuntos legales de baja complejidad. El objetivo de este cambio es agilizar los temas legales que afectan el día a día de la organización. Los asuntos legales que no afecten el trabajo día a día del Oleoducto se centralizarán al área del Centro Corporativo. Ver sección **9.4 Legal** respecto a la relación con el área de Legal en el Centro Corporativo.

La siguiente tabla muestra los cambios relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 127: Roles relacionados a Legal

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Legal	Cambio línea de reporte Ver sección 9.4 Legal respecto a la relación con el área de Legal en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Servicios Generales

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y no se modifica su línea de reporte.

La función principal de esta área es planificar, gestionar, dirigir y administrar el mantenimiento y reparación de muebles e inmuebles, así como los servicios que se brindan a través de terceros de acuerdo con el Reglamento de contrataciones y adquisiciones.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 128: Roles relacionados a Unidad Servicios

Roles	Comentarios
Supervisor Unidad Servicios Generales	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Protección Patrimonial

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y no se propone ningún cambio en la estructura organizacional.

Tabla 129: Roles relacionados a Protección Patrimonial

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Protección Patrimonial	Sin cambios
Supervisores Protección Patrimonial	

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.7.3. OPERACIONES

La estructura anterior, el Departamento Operaciones funcionaba correctamente por lo que no se proponen cambios en las unidades existentes.

Sin embargo, se proponen dos cambios que no involucran a las unidades existentes:

1. Actualmente el área Contraincendios reporta a Seguridad. Sin embargo, las actividades de esta área está más relacionada con las operaciones del Oleoducto que con la seguridad del mismo, por lo que se propone que el área Contraincendios reporte al Departamento Operaciones.
2. En las Refinerías Conchán y Selva, Mantenimiento reporta al departamento Operaciones, por lo que se propone que en el Oleoducto se haga este cambio para ser consistentes a través de la Empresa. En cuanto a la estructura del Departamento Mantenimiento, no se propones ningún cambio.

Basados en los cambios antes descritos, las siguientes tablas muestran las áreas que reportarán al Departamento Operaciones.

Tabla 130: Áreas que continuarán reportando al Departamento Operaciones

Unidad Base y Movimiento de Petróleo
Unidad Occidental
Unidad Oriental

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 131: Áreas que ahora reportarán al Departamento Operaciones y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Contraincendios	Unidad Seguridad	Departamento Administración
Departamento Mantenimiento	Gerencia Oleoducto	Gerencia Refinación y Ductos

Fuente: Wood Mackenzie

Contraincendios

El área Contraincendios actualmente reporta a la Unidad Seguridad. Sin embargo, la operación de Contraincendios tiene una relación más cercana a las operaciones del Oleoducto que con la seguridad e higiene industrial del mismo, por lo que se propone que Contraincendios reporte al Departamento Refinación.

Unidad Mantenimiento

Tanto en las refinerías Conchán y Selva el área de Mantenimiento reporta al área de Operaciones. Para ser consistentes a través de la empresa, se propone el mismo cambio en el Oleoducto, por lo que cambiará su línea de reporte.

Adicionalmente, la Unidad Ingeniería reporta a la Unidad Mantenimiento. Sin embargo, se propone que cambie de línea de reporte a la nueva área Técnico. Este cambio es también es para estandarizar con las distintas refinerías.

6.5.7.4. TÉCNICO

Es un área nueva la cual reportará a la Gerencia Oleoducto.

La creación de esta área se debe a que en la Refinería Conchán, Refinería Talara y Refinería Selva existe un área similar y se busca estandarizar la estructura a través de la Empresa.

Esta Unidad tendrá dos áreas a su cargo:

1. **Unidad Ingeniería** – En la estructura anterior, esta área reportaba al Departamento Mantenimiento, sin embargo se propone cambiar la línea de reporte al Departamento Técnico.
2. **Integridad e Inspección** – El área que realice la Inspección del Oleoducto tiene que ser independiente de la Unidad de Mantenimiento. Se crea el área Integridad e Inspección que reportará a la Unidad Técnico. La creación de esta área está en línea con la estructura de la Refinería Conchán y Refinería Selva.

Basados en los cambios antes descritos, las siguientes tablas muestran las áreas que reportarán al Departamento Técnico.

Tabla 132: Áreas que ahora reportarán al Departamento Técnico y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Ingeniería	Departamento Mantenimiento	Gerencia Oleoducto

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 133: Áreas nuevas que reportarán al área Técnico

Área
Integridad e Inspección

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.8. TRANSPORTE

En la estructura anterior, las actividades de transporte estaban dispersas a través de toda la Empresa, por lo que no era posible tener indicadores clave uniformes para todas actividades y para medir el desempeño de estas actividades en conjunto. Adicionalmente, era difícil crear sinergias entre estas actividades.

Por las razones anteriores, se crea un área en la cual se van a agrupar todas las actividades de transporte de crudo o productos refinados de PETROPERÚ.

Transportes contará de un área auxiliar: Adm. S. Esta unidad auxiliar brindará el soporte necesario las siguientes 3 unidades en Transporte: Transporte Marítimo, Transporte Terrestre y Transporte Fluvial.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Unidad Control Operativo** – Control operativo concentrará las relaciones de transportes con otras áreas, ya que planea y coordinará los transportes necesarios.
- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente** – Transportes tendrá una relación cercana con Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, sobre todo con el área Desarrollo Sostenible para minimizar el impacto ambiental que se pueda crear. Además, Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente será responsable de gestionar la seguridad y las relaciones comunitarias necesarias de los transportes.

Las siguientes dos tablas muestran áreas que ahora reportarán Transporte.

Tabla 134: Áreas que ahora reportarán a Transporte y que en la estructura anterior tenían otra línea de reporte

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Aduanas	Departamento Mercado Externo	Gerencia Comercial

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 135: Áreas nuevas ahora reportarán a Transporte

Área	Comentarios
Transporte Terrestre	Estará integrada por la Unidad Transportes del Departamento Ventas Industrias y Mayoristas y las funciones de la Unidad Operaciones Transporte Internacional del Departamento Mercado Externo relativas a transporte terrestre.
Transporte Marítimo	Estará integrada por la Unidad Transporte Marítimo del Departamento Distribución y las funciones de la Unidad Operaciones Transporte Internacional del Departamento Mercado Externo relativas a transporte marítimo.
Transporte Fluvial	Estará integrada por la Unidad Transportes de la Gerencia Refinería Selva y las funciones de la Unidad Operaciones Transporte Internacional del Departamento Mercado Externo relativa a transporte fluvial.

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.9 MOF Transporte**.

6.5.8.1. ADUANAS

En la estructura anterior, esta área reportaba al Departamento Mercado Externo en la Gerencia Comercial. En la estructura propuesta reportará a Transportes y será un área de apoyo a transporte marítimo, terrestre y fluvial, según sea necesario.

La función principal es supervisar y coordinar el proceso de desaduanamiento de productos de acuerdo a la legislación en vigencia.

La siguiente tabla resume los roles relacionados con Aduanas y los cambios respecto a la estructura anterior.

Tabla 136: Roles relacionados a Aduanas

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Aduanas	Cambio de línea de reporte
Supervisores Unidad Aduanas	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.8.2. TRANSPORTE TERRESTRE

Es un área nueva la cual englobará a todas las actividades de transportes terrestres, las cuales ahora están dispersas a través de la organización, en específico, la Unidad Transportes reportaba al Departamento Ventas Industrias Mayoristas en el Gerencia Comercial.

Además, se agregarán las funciones de transporte terrestre que anteriormente eran responsabilidad de la Unidad Operaciones Transporte Internacional.

La función principal de esta área será administrar los procesos de transportes terrestres, tanto de insumos como de productos intermedios y productos refinados, a nivel nacional.

Para esta labor, las funciones principales del área son:

- Supervisar el monitoreo del mercado de servicios de transportes de combustibles, a fin de seleccionar las empresas con las que se puede brindar un servicio eficiente a los clientes.
- Supervisar y coordina la preparación de ofertas técnicas y económicas más ventajosas, a fin de ofrecer el servicio de transportes a los clientes.
- Supervisar y coordina la elaboración de propuestas o informes técnico/económicos sobre transportes de combustibles, efectuando recomendaciones y/o proponiendo estrategias, con la finalidad de mejorar las relaciones comerciales con los clientes.
- Establecer los procedimientos operacionales y/o modificaciones a los establecidos, para desarrollar los procesos de transportes combustibles a los clientes industriales.
- Coordinar la elaboración y/o renovación de los contratos con las empresas de transportes de combustibles, a fin de cumplir con las metas trazadas y afianzar las relaciones comerciales con los clientes.
- Administrar los contratos directos y de asociaciones con los transportistas de combustibles, dentro de las condiciones y alcances de los mismos, a fin de cumplir con los compromisos comerciales pactados con los clientes.
- Gestionar los procesos de selección para establecer alianzas estratégicas y/o contratar los servicios de empresas relacionadas con el transporte de combustibles, a fin de atender los requerimientos de los clientes del sector industrial.
- Supervisar la inspección de la infraestructura de los transportistas, a fin de verificar el cumplimiento de las normas y estándares requeridos para este servicio.

Las relaciones de este departamento son con:

- **Unidad Control Operativo** – Esta unidad coordinará los transportes necesarios tanto con el la Gerencia Refinación, con Planificación, Suministro y Trading y Ventas Nacionales.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 137: Roles relacionados a Transporte Terrestre

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Transporte (Departamento Ventas Industria y Mayorista, Gerencia Comercial)	Cambio de línea de reporte
Supervisor Unidad Transporte (Departamento Ventas Industria y Mayorista, Gerencia Comercial)	Cambio de línea de reporte
Unidad Operaciones Transporte Internacional (Departamento Mercado Externo)	Agregarán las responsabilidades relativas al transporte terrestre

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.8.3. TRANSPORTE MARÍTIMO

En la estructura anterior, esta área reportaba al Departamento Distribución en el Gerencia Comercial. Sin embargo, en la nueva estructura reportará al área Transportes.

Además, se agregarán las funciones de transporte marítimo que anteriormente eran responsabilidad de la Unidad Operaciones Transporte Internacional.

Su función principal es administrar los procesos relacionados con la transferencia de petróleo crudo, productos intermedios y productos terminados, realizados por vía marítima.

Un cambio importante entre la estructura anterior y la nueva es que en la estructura anterior esta unidad se encargaba del transporte marítimo entre las refinerías y terminales del litoral. En la estructura nueva, esta unidad también será responsable del transporte marítimo de productos que las refinerías necesiten, por ejemplo, la importación de petróleo crudo como insumo a las refinerías de otros países que se importen vía marítima.

Dentro de las responsabilidades de esta área, se encuentra el gestionar tanto del transporte marítimo así como los servicios complementarios como inspección y practicaje.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 138: Roles relacionados a Transporte Marítimo

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Transporte Marítimo (Departamento Distribución, Gerencia Comercial)	Cambio de línea de reporte
Supervisor Administración Contratos Marítimos (Departamento Distribución, Gerencia Comercial)	
Supervisor Programación y Control (Departamento Distribución, Gerencia Comercial)	Sin cambios
Supervisor Contratos y PPTO. (Departamento Distribución, Gerencia Comercial)	
Jefe y Supervisores de Unidad Operación Transporte Internacional (Departamento Mercado Externo)	Se agregarán las responsabilidades relativas al transporte marítimo

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.8.4. TRANSPORTE FLUVIAL

En la estructura anterior, la Unidad Transporte del Departamento Refinación de la Gerencia Refinería Selva era responsable del transporte fluvial de petróleo crudo, productos combustibles y otros insumos. Sin embargo, en la estructura nueva esta área tendrá una nueva línea de reporte a Transportes.

Su responsabilidad es planificar, organizar y controlar el transporte fluvial de petróleo crudo, productos combustibles y otros insumos, y la gestión de los contratos necesarios para el transporte fluvial.

Además, en el caso de necesidad de responsabilidades de transporte fluvial internacional, se agregarán las funciones de transporte fluvial que anteriormente eran responsabilidad de la Unidad Operaciones Transporte Internacional.

Los indicadores clave de Transportes Fluvial será costo de transporte por unidad volumétrica de producto, y éstos serán comparados con estándares internacionales para detectar oportunidades a mejorar.

Las relaciones de este departamento son con:

- **Departamento Técnico de la Refinería Selva** – Este departamento prepara el programa de abastecimiento para abastecer de petróleo crudo e insumos a la Refinería Iquitos, productos a las estaciones del Oleoducto Nor Peruano y Plantas Pucallpa y Yurimaguas.
- **Unidad Control Operativo** – Control operativo coordinará los transportes necesarios que Transporte Fluvial tenga que realizar.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 139: Roles relacionados a Transporte Fluvial

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Transporte (Departamento Refinación, Refinería Iquitos)	Cambio de reporte
Supervisor Flota Fluvial (Departamento Refinación, Refinería Iquitos)	Los cambios
Supervisor Bahía	Tendrán una interacción constante con el Departamento Técnico de la Refinería Selva

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9. PLANTAS DE VENTAS

En la estructura actual, las plantas de ventas están dispersas en las distintas refinerías, en el Departamento Distribución y en la Unidad Administración de Activos en el Centro Corporativo. Se propone crear el área Planta de Ventas con el objetivo de agrupar bajo un área todas las plantas de ventas, ya sean operadas por PETROPERÚ o por terceros.

En cuanto al mantenimiento de las plantas que anteriormente pertenecían a las refinerías, el personal seguirá reportando a las refinerías. Sin embargo, el área Planta de Ventas pagará a las refinerías los trabajos de mantenimiento que requiera. Con esto, se reflejará en el estado de resultados como un costo para Transporte y Cadena de suministro y como un ingreso a cada refinería.

Los indicadores clave para medir el desempeño de esta área son indicadores operativos, por ejemplo, costo de almacenamiento por unidad de volumen.

En cuanto al diseño organizacional, se propone que reporten las siguientes unidades a planta de Ventas:

Tabla 140: Unidades que reportarán a Planta de ventas

Unidad	Comentarios
Unidad Planta Talara	Anteriormente reportaba a Gerencia Refinería Talara
Unidad Planta Piura	Anteriormente reportaba a Gerencia Refinería Conchán
Unidad Planta Conchán	Anteriormente reportaba a Gerencia Refinería Conchán
Unidad Plantas Selva	Agrupar a las 5 plantas que en la estructura anterior reportaban a la Gerencia Selva: Iquitos, Aeropuerto Iquitos, Yumbaguas, Pucallpa y Tarma
Unidad Norte	Anteriormente reportaba al Departamento Distribución
Unidad Centro	Anteriormente reportaba al Departamento Distribución
Unidad Sur	Anteriormente reportaba al Departamento Distribución
Plantas Operadas por Terceros	Área nueva, se deriva del Administración de Activos en el Área Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla resume todas las plantas de ventas operadas por PETROPERÚ que serán transferidas a esta nueva área.

Gráfico 59: Reasignación para la Estructura Organizacional Plantas de Ventas



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla resume todas las plantas que estarán bajo la dirección de Plantas de Ventas

Tabla 141: Plantas o Terminales que ahora reportarán a Plantas de Ventas y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Plantas o Terminales	Reporte directo anterior	Reporte en segunda línea anterior
Unidad Planta Talara	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Talara
Unidad Planta Piura	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Talara
Unidad Planta Conchán	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Conchán
Unidad Planta Iquitos	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Selva
Unidad Planta Aeropuerto Iquitos	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Selva
Unidad Planta Yurimaguas	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Selva
Unidad Planta Pucallpa	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Selva
Unidad Planta Tarapoto	Departamento Comercial	Gerencia Refinería Selva
Unidad Plantas Aeropuertos	Unidad Distribución Norte	Departamento Comercial
Terminales de Abastecimiento	Unidad Distribución Norte	Departamento Comercial
Planta Cerro de Pasco	Unidad Distribución Centro	Departamento Comercial
Planta Callao	Unidad Distribución Centro	Departamento Comercial
Terminal Aeropuerto Pisco	Unidad Distribución Centro	Departamento Comercial
Terminal Supe	Unidad Distribución Centro	Departamento Comercial
Plantas Aeropuertos	Unidad Distribución Sur	Departamento Comercial
Plantas de Abastecimiento	Unidad Distribución Sur	Departamento Comercial

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otras áreas son:

- **Unidad Control Operativo** – Control operativo concentrará las relaciones de Plantas de Ventas con otras áreas, por ejemplo, Transportes, Gerencia Refinación o Ventas Nacionales. En particular, es importante la comunicación con Ventas Nacionales ya que Plantas de Ventas tendrá que despachar eficientemente los volúmenes que Ventas Nacionales comercialice.
- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente** – Plantas de Ventas tendrá una relación cercana con Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, sobretodo, con el área Desarrollo Sostenible, Seguridad y Relaciones Comunitarias.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.40 MOF Planta de Ventas**.

6.5.9.1. PLANTA DE VENTAS TALARA

En la estructura anterior, Planta Talara reportaba al Departamento Comercial en la Refinería Talara. Ésta cambiará de reporte a Planta de Ventas.

Adicionalmente, no se propone ningún cambio en cuanto a su función u organización de la planta.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta Planta de Ventas y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 142: Roles relacionados a Planta de Ventas Talara

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Planta Talara	Cambio de línea de reporte
Supervisor Turno	Sin cambios
Supervisor Planta	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9.2. PLANTA DE VENTAS PIURA

En la estructura anterior, Planta Piura reportaba al Departamento Comercial en la Refinería Talara. Ésta cambiará de reporte a Planta de Ventas.

Adicionalmente, no se propone ningún cambio en cuanto a su función u organización de la planta.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta Planta de Ventas y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 143: Roles relacionados a Planta de Ventas Piura

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Planta Piura	Cambio de línea de reporte
Supervisor Turno	Sin cambios
Supervisor Planta	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9.3. PLANTA DE VENTAS CONCHÁN

En la estructura anterior, Planta Conchán reportaba al Departamento Comercial en la Refinería Conchán. Ésta cambiará de reporte a Planta de Ventas.

Adicionalmente, no se propone ningún cambio en cuanto a su función u organización de la planta.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta Planta de Ventas y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 144: Roles relacionados a Planta de Ventas Conchán

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Planta Conchán	Cambio de línea de reporte
Supervisor Turno	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9.4. PLANTAS DE VENTAS SELVA

En la estructura anterior, cinco plantas reportaba al Departamento Comercial en la Refinería Selva. Éstas son las plantas Iquitos, Aeropuerto Iquitos, Yurimaguas, Pucallpa y Tarapoto. Éstas cambiarán de reporte a Planta de Ventas y se agruparán en una sola unidad, Plantas de Ventas Selva.

Adicionalmente, no se propone ningún cambio en cuanto a su función u organización de la planta.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta Planta de Ventas y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 145: Roles relacionados a Planta de Ventas Conchán

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Planta Iquitos	Cambio de línea de reporte
Jefe Unidad Planta Aeropuerto Iquitos	
Jefe Unidad Planta Yurimaguas	
Jefe Unidad Planta Pucallpa	
Jefe Unidad Planta Tarapoto	
Supervisor Unidad Planta Iquitos	Sin cambios
Supervisor Unidad Planta Aeropuerto Iquitos	
Supervisor Unidad Planta Yurimaguas	
Supervisor Unidad Planta Pucallpa	
Supervisor Unidad Planta Tarapoto	

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9.5. UNIDAD NORTE

Esta unidad en la estructura anterior reportaba al Departamento Distribución. Se propone que cambie de línea de reporte a Planta de Ventas y que mantenga su estructura organizacional actual.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta Planta de Ventas y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 146: Roles relacionados a Unidad Norte

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Norte	Cambio de línea de reporte
Plantas Aeropuertos	
Terminales de Abastecimiento	Sin cambios
Supervisor Operativo	

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9.6. UNIDAD CENTRO

Esta unidad en la estructura anterior reportaba al Departamento Distribución. Se propone que cambie de línea de reporte a Planta de Ventas y que mantenga su estructura organizacional actual.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta Planta de Ventas y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 147: Roles relacionados a Unidad Centro

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Centro	Cambio de línea de reporte
Supervisor Planta Cerro de Pasco	
Supervisor Terminal Callao	
Supervisor Negocio Aviación Bunker y Plantas Airt.	Sin cambios
Supervisor Terminal Aeropuerto Pisco	
Supervisor Terminal Supe	
Supervisor Operativo	

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9.7. UNIDAD SUR

Esta unidad en la estructura anterior reportaba al Departamento Distribución. Se propone que cambie de línea de reporte a Planta de Ventas.

Actualmente, a esta área reporta la Oficina Facturación. Sin embargo, se propone que esta oficina se transfiera al área de Finanzas de Transporte y Cadena de Suministro.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta Planta de Ventas y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 148: Roles relacionados a Unidad Sur

Rol	Comentario
Jefe Unidad Sur	Cambio de línea de reporte
Plantas Aeropuertos	
Plantas de Abastecimiento	Sin cambios
Supervisor Administrativo	

Fuente: Wood Mackenzie

6.5.9.8. PLANTAS DE VENTAS OPERADAS POR TERCEROS

En la estructura anterior, la Unidad Administración de Activos, quien reporta al Departamento Contratos y Servicios en la Gerencia Administración del Centro Corporativo, es responsable de los contratos con terceros acerca de Plantas de Ventas. Esta unidad además tenía responsabilidades de contratos de otro tipo de negocio, por ejemplo exploración y explotación de petróleo crudo.

Sin embargo, en la nueva estructura, las funciones y responsabilidades de la Unidad Administración de Activos relacionadas a Plantas de Ventas operadas por terceros funciones y responsabilidades se trasladarán a este nuevo departamento.

La función principal de este grupo será planificar y supervisar la administración integral de los contratos de Operación de Terminales y Arrendamiento de Instalaciones y Equipos, la administración y el mantenimiento de los activos bajo su responsabilidad.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con Plantas de Ventas Operadas por Terceros y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 149: Roles relacionados a Plantas de Ventas Operadas por Terceros

Rol	Comentarios
Jefe Plantas de Ventas Operadas por Terceros	Rol nuevo. Se deriva de la Unidad Administración de Activos
Supervisor Inmuebles	Roles nuevos. Se derivan de la Unidad Administración de Activos
Supervisor Contratos	

Fuente: Wood Mackenzie

6.6. GERENCIA REFINACIÓN

La Gerencia Refinación será responsable únicamente de las actividades operativas de refinación, en contraste con la estructura anterior las refinerías también tenían responsabilidades comerciales y se tenían plantas de ventas. Las responsabilidades comerciales se transferir a la Gerencia Ventas Nacionales y Ventas Internacionales mientras las plantas de Ventas se transfieren a Transporte y Cadena de Suministro.

Adicionalmente, los indicadores claves que medirán el desempeño de las refinerías serán indicadores operacionales y no indicadores financieros por ejemplo, el factor de utilización de cada refinería. Estos indicadores

Además de las interacciones mencionadas en el parrafo anterior, las relaciones con otros departamentos son:

- **Departamento Técnico** – Las distintas refinerías solicitarán estudios de factibilidad y ejecución de proyectos al Departamento Técnico. Algunos proyectos los gestionará el área Departamento Técnico y otros el área de proyectos de cada refinería. En la fase de implementación de los proyectos, se decidirá en base al tipo y monto presupuestal del proyecto quien ejecutará el proyecto, si el Departamento Técnico de la Gerencia Downstream o el área de proyectos de cada refinería.
- **Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo** – Hace el programa mensual de refinación, en base a la información que Estudio de Mercado provea. Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo le enviará el plan mensual de refinación a Coordinación Operativa y ésta se coordinará con las refinerías para darle seguimiento al plan mensual de refinación.
- **Transporte y Cadena de Suministro** – Responsable de realizar la logística y transporte de los insumos necesarios para las refinerías y de los productos refinados.

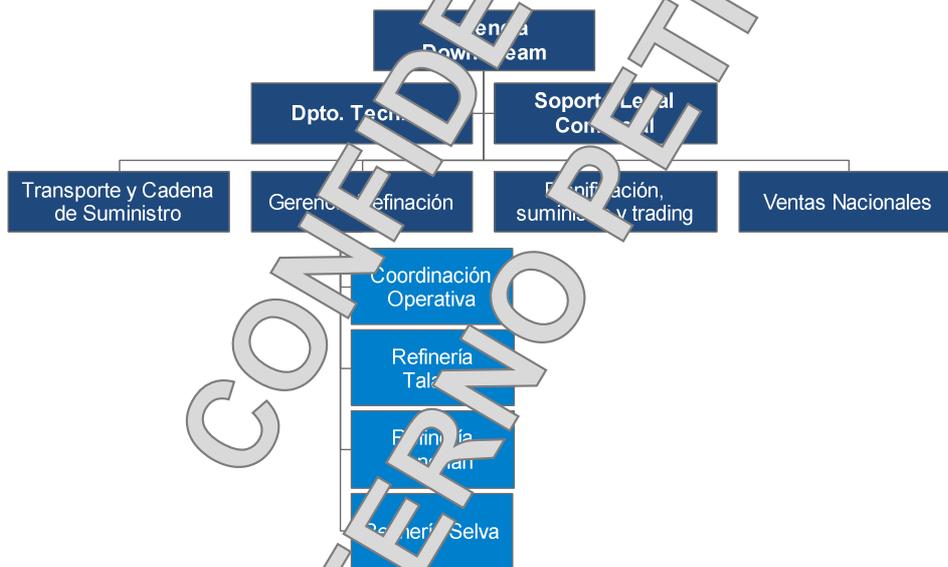
En cuanto a la estructura interna, se tendrán 4 áreas en la Gerencia Refinación. La siguiente tabla y gráfico muestran las áreas que reportarán a la gerencia refinación.

Tabla 150: Áreas que ahora reportarán a Gerencia Refinación

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo nivel anterior
Coordinación Operativa	Departamento Planeamiento Operativo	Gerencia de Refinación y Ductos
Refinería Talara	Gerencia de Refinación y Ductos	Gerencia General
Refinería Conchán	Gerencia de Refinación y Ductos	Gerencia General
Refinería Selva	Gerencia de Refinación y Ductos	Gerencia General

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 60: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinación



Fuente: Wood Mackenzie

En cuanto a los roles a nivel de Gerencia, el Gerente de Refinación podría ser la misma persona que el Gerente Refinería Talara. Sin embargo, éstos son dos funciones distintas que eventualmente podrían bien ser cubiertos por la misma persona.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.41 MOF Gerencia Refinación**.

En las siguientes secciones se detallará la estructura y funciones de cada área bajo Gerencia Refinación.

6.6.1. COORDINACIÓN OPERATIVA

En la estructura organizacional anterior, esta área reportaba a Planeamiento Operativo la cual reportaba a la Gerencia de Refinación y Ductos. En la estructura propuesta, reportará directamente a la Gerencia Refinación.

Las funciones principales de Coordinación Operativa serán optimizar las sinergias entre refinerías para crear valor, servir de enlace entre Planificación, Suministro y Trading y las refinerías, supervisar el monitoreo del avance de los planes de refinación, participar en la elaboración de los planes de refinación para optimizar el manejo de los inventarios y cadena logística de materia prima y de productos terminados, supervisar el control de los inventarios de petróleo crudo y revisar el cálculo del margen de refinación, margen de mezcla y margen de la operación de las refinerías.

Adicionalmente, realizará las siguientes funciones que en la estructura anterior eran de la Unidad Control Gestión Operativa: supervisar el monitoreo de los objetivos corto, mediano y largo plazo de las refinerías y dirigirá la preparación de los informes necesarios.

Para realizar esta labor en la estructura organizacional propuesta, el área Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo correrá el modelo mensual de la operación de las refinerías. Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo enviará la información mensual a Coordinación Operativa quien le suministrará mensualmente esta información a cada refinería.

En cuanto a la Refinería Talara, ésta tendrá un modelo de refinación para hacer los ajustes semanales necesarios al modelo mensual que Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo realice.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Unidad Control Gestión Operativa en Planificación, Suministro y Trading** – Esta Unidad coordinará las compras necesarias de los insumos que las refinerías requieran.
- **Transporte y Cadena de Suministro** – Coordinación Operativa le pedirá a Transporte y Cadena de Suministro el transporte necesario de materia prima y de productos terminados. Unidad Control Gestión Operativa, en Planificación, Suministro y Trading, también participará en esta coordinación de la cadena logística de materia prima requerida por las refinerías.
- **Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo** – Área que reporta Planificación, Suministro y Trading, junto con Coordinación Operativa realizarán el plan mensual de refinación.

- **Compras** – Área que reporta Planificación, Suministro y Trading, realizará las compras de los insumos que necesiten las refinерías.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 151: Roles relacionados a Coordinación Operativa

Rol	Comentarios
Jefe Coordinación Operativa	Cambio de línea de reporte. Se agrega función de coordinación con el área de Transporte y Cadena de Suministro, en vez de con el Departamento Distribución de la estructura anterior. Además, se elimina la función de determinar volúmenes de productos excedentes para emitir los requerimientos de exportación, ya que esto se hará en Planificación, Suministro y Trading.
Analista Coordinación Operativa	Se elimina la función de revisar los reportes del Oleoducto Nor Peruano y se agrega la función de coordinación con el área de Transporte y Cadena de Suministro, en vez de con el Departamento Distribución de la estructura anterior. Además, se elimina la función de determinar los volúmenes de productos excedentes para emitir los requerimientos de exportación, ya que esto se hará en Planificación, Suministro y Trading.

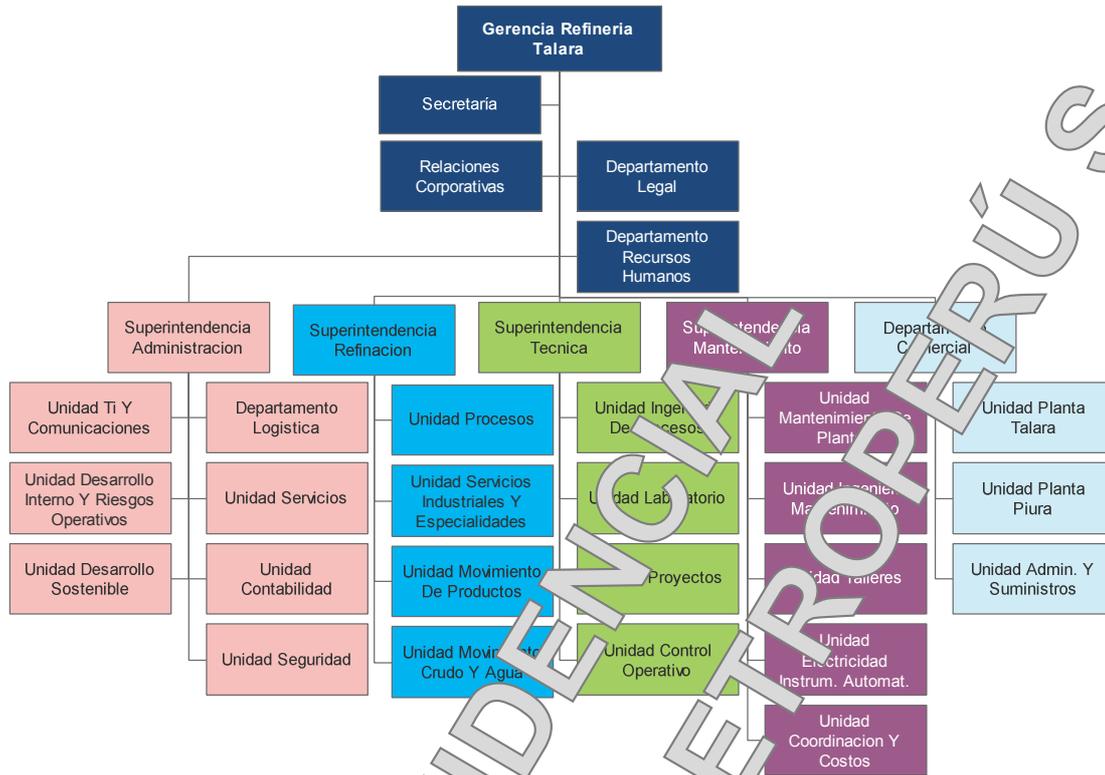
Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.42 MOF Coordinación Operativa**.

6.6.2. REFINERÍA TALARA

El siguiente gráfico muestra la estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Talara. Aunque ésta funciona correctamente, existen varias oportunidades para mejorar.

Gráfico 61: Estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Talara



Fuente: Wood Mackenzie

Wood Mackenzie, en conjunto con PETROPERÚ, localizó las siguientes oportunidades a mejorar:

1. Algunas áreas deben tener su propia responsabilidad dentro de la refinería, por ejemplo, Desarrollo Sostenible y Riesgos Operativos. Estas dos áreas se diluyen dentro de las 7 unidades de la Superintendencia Administración. Adicionalmente, en las distintas refinerías, el oleoducto y el centro corporativo se tendrán áreas similares para tener un estándar en la compañía.
2. En el Centro Corporativo, el área Legal depende de Servicios Compartidos. Por este motivo, se propone que el Departamento Legal cambie de línea de reporte a Servicios Compartidos. Adicionalmente, este cambio disminuirá la cantidad de áreas que reportan al Gerente Refinería Talara.

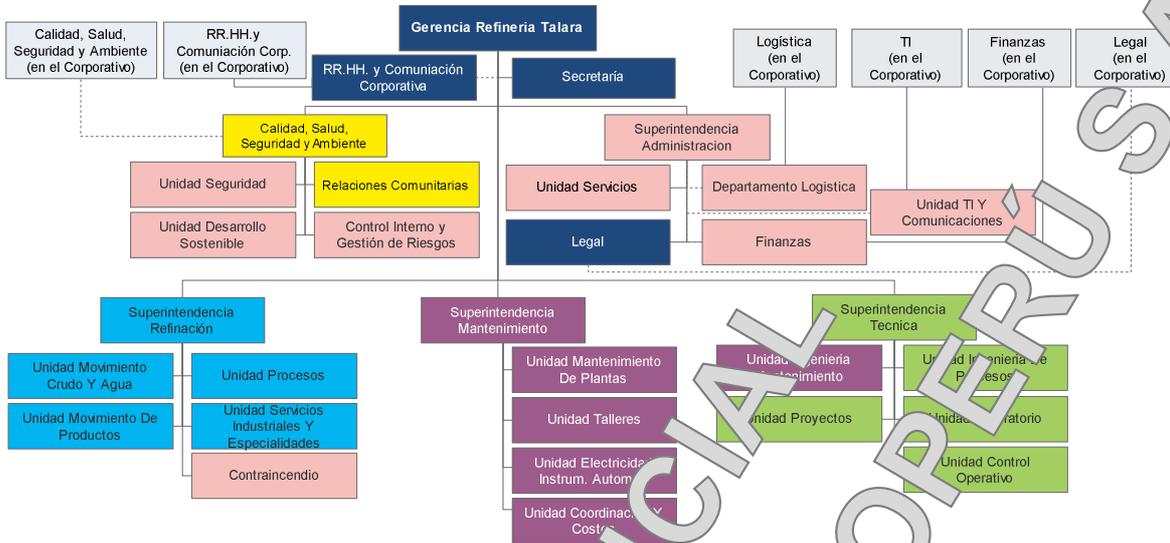
3. Algunas unidades requieren capacidades distintas o separación de control y deberían ser separadas, por ejemplo, Unidad Ingeniería Mantenimiento
4. La Refinería Talara se debe enfocar en actividades de refinación por lo que las actividades comerciales y las plantas de ventas ya no serán responsabilidad de la Refinería Talara.
5. Área Contraincendios, dentro la Unidad Seguridad, tiene más relación con la operación de la refinería que con la seguridad de la misma.

Para atender estas necesidades, se proponen los siguientes cambios:

1. Creación del área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Con este cambio, se le dará más importancia a Desarrollo Sostenible, Riesgos Operativos
2. Con la creación Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, la Superintendencia Administración tiene menos unidades a su cargo
3. Creación de Relaciones Comunitarias dentro del área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Actualmente, no existe un responsable claro de estos temas
4. El área Contraincendios actualmente reporta a la Unidad Seguridad. Sin embargo, esta área está más relacionada a las operaciones de la Refinería que a la Seguridad de la misma. Por este motivo, se sugiere transferir el área Contraincendios a la Superintendencia Refinación.
5. La Unidad Ingeniería Mantenimiento se propone que este separada de la Superintendencia Mantenimiento.
6. Se propone que el Departamento Legal cambie de línea de reporte a Servicios Compartidos, en línea con la estructura de Servicios Compartidos en el Centro Corporativo.
7. Las funciones de Relaciones Corporativas se agregarán a Recursos Humanos. Este es un cambio que se hará tanto en las distintas unidades operacionales (refinerías y oleoducto) como en el Centro Corporativo. Por este motivo, se cambia el nombre de Recursos Humanos a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.

En base a estos cambios, se propone la estructura que se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 62: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinería Talara



Notas: * Áreas en amarillo son áreas nuevas
 ** Líneas punteadas representan líneas de reporte secundarias
 *** Los colores de cada área están vinculados con el gráfico anterior el cual es la Estructura Actual de la Refinería Talara

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otras áreas son:

- **Coordinación Operativa** – Todas las relaciones de Refinería Talara se concentrarán en Coordinación Operativa. Coordinación Operativa se coordinará con Transporte y Cadena de Suministro y Planificación, Suministro y Trading.
- **Departamento Técnico** – Refinería Talara solicitará estudios de factibilidad y ejecución de proyectos al Departamento Técnico. Algunos proyectos los gestionará el área Departamento Técnico y otros la Unidad Proyectos de Refinería Talara.

Los indicadores claves que medirán el desempeño de esta refinería serán indicadores operacionales y no indicadores financieros, por ejemplo, el factor de utilización de Refinería Talara.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.43 MOF Gerencia Refinería Talara**.

6.6.2.1. RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

En la estructura anterior, el área Recursos Humanos reportaba a la Gerencia Refinería Talara y tenía un reporte secundario al Departamento Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Un cambio importante de la filosofía organizacional propuesta, a nivel empresa, es la centralización de las actividades de recursos humanos. Ver sección **9.5 Recursos Humanos** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa en el Centro Corporativo.

Por esta razón, la línea de reporte principal de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa de la Gerencia Refinería Talara será al área de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa en el Centro Corporativo, mientras la línea secundaria de reporte será a la Gerencia Refinería Talara.

Adicionalmente, se agregarán las funciones de Relaciones Corporativas a Recursos Humanos. Este es un cambio que se hará tanto en las distintas unidades operacionales (refinerías y oleoducto), como en el Centro Corporativo. Por este motivo, se cambia el nombre a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.44 MOF Departamento Recursos Humanos**.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 152: Roles relacionados a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Recursos Humanos	
Supervisor Capacitación	Cambio de línea de reporte
Supervisor Relaciones Laborales	Ver sección 9.5 Recursos Humanos respecto a la relación con el área de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa en el Centro Corporativo
Supervisor Personal y Beneficios	
Supervisor Servicio Social y Bienestar	
Supervisor Comunicación Interna	
Jefe Relaciones Corporativas	Cambio de línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.2.2. CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

Es un área nueva con reporte directo a la Refinería Talara. Adicionalmente, esta área tendrá un reporte secundario al área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo, quien creará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, y el área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en la Refinería Talara ejecutará estos lineamientos.

Al igual que en la Refinería Conchán, Refinería Selva, y Gerencia Oleoducto, con la creación de esta área se busca que las funciones y responsabilidades de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tengan más importancia. Adicionalmente, con la creación de esta área se busca alinear los procesos metodológicos en los temas de calidad, salud, seguridad y ambiente a través de todo PETROPERÚ. Con la creación de un área dedicada a estos temas, PETROPERÚ estará mejor posicionada para el futuro.

Las siguientes tablas y gráfico resumen las unidades que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Tabla 153: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Refinería Talara

Área	Comentarios
Relaciones Comunitarias	Algunas de estas actividades actualmente las realiza Relaciones Corporativas

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 154: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Refinería Talara y que en la estructura anterior tenía una línea de reporte distinta

Área	Reporte en primer grado anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Seguridad	Departamento Administración	Gerencia Refinería Talara
Unidad Desarrollo Sostenible	Departamento Administración	Gerencia Refinería Talara
Unidad Control Interno y Gestión de Riesgos	Departamento Administración	Gerencia Refinería Talara

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 63: Estructura organizacional propuesta de la Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente



Nota: Línea punteada indica reporte secundario

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo** – Esta área dictará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente para toda la empresa.
- **Superintendencia Refinación** – Las recomendaciones y observaciones del riesgo operativo serán enviadas a la Superintendencia Refinación.
- **Superintendencia Mantenimiento** – Superintendencia Mantenimiento tendrá comunicación constante con Control Interno y Gestión de Riesgos así como con Desarrollo Sostenible sobre observaciones de cualquier potencial riesgo.
- **Superintendencia Técnica** – Superintendencia Técnica tendrá comunicación con Control Interno y Gestión de Riesgos así como con Desarrollo Sostenible sobre observaciones de cualquier potencial riesgo.
- **Departamento Técnico en la Gerencia Downstream** – Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente reportará cualquier proyecto que requiera para minimizar los riesgos operativos o cumplir con el desarrollo sostenible.

A continuación se describen las responsabilidades de cada unidad que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente **12.45 MOF Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente**.

Unidad Seguridad

En la estructura actual, Unidad Seguridad reporta a la Superintendencia Administración. Sin embargo, en la estructura propuesta cambiará de línea de reporte a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Además, Unidad Seguridad tendrá un reporte secundario al Departamento seguridad en el Centro Corporativo. En línea con este reporte, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, los contratos con las compañías de Seguridad se realizarán desde el Centro Corporativo y no en la Refinería Talara. Ver sección respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Las funciones que realizará la Unidad Seguridad son de supervisión seguridad e higiene industrial. Al momento, los operadores Contraincendios se encuentran bajo esta área. Sin embargo, la operación de Contraincendios tiene una relación más cercana con las operaciones de la Refinería que con la seguridad e higiene industrial de la misma, por lo que se propone que Contraincendios reporte a la Superintendencia Refinación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 155: Roles relacionados a Seguridad

Puesto	Comentarios
Jefe Unidad Seguridad	Cambio de línea de reporte Se remueven las funciones de supervisión del área contraincendios Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área de Seguridad en el Centro Corporativo
Supervisor Seguridad Industrial	Sin cambios
Supervisor Seg. Industr. Project.	Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área de Seguridad en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Desarrollo Sostenible

Actualmente Desarrollo Sostenible reporta a la Superintendencia Administrativa. En la estructura propuesta, dicha unidad cambiará de línea de reporte a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Actualmente, las funciones principales de esta unidad son planificar, dirigir y controlar la gestión ambiental. No se propone modificar las funciones de dicha área entre la estructura actual y la propuesta.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 156: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible

Puesto	Comentarios
Jefe Desarrollo Sostenible	Cambio de línea de reporte Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área de Desarrollo Sostenible en el Centro Corporativo
Supervisor Gestión Ambiental	Sin cambios
Supervisor Sistemas de Gestión	Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área de Desarrollo Sostenible en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Control Interno y Gestión de Riesgos

Actualmente Control Interno y Gestión de Riesgos reporta a la Superintendencia Administración. En la estructura propuesta, dicha unidad cambiará de línea de reporte a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Las funciones principales de esta unidad es planificar, dirigir y supervisar la implementación progresiva y evaluación posterior de control interno en Refinería Talara. No se propone modificar las funciones de dicha área entre la estructura actual y la propuesta.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 157: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos

Puesto	Comentarios
Jefe Control Interno y Gestión de Riesgos	Cambio de línea de reporte Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área Control Interno y Gestión de Riesgos en el Centro Corporativo
Supervisor Control Interno y Gestión de Riesgos	Sin cambios Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área Control Interno y Gestión de Riesgos en el Centro Corporativo
Supervisor Seguridad e Información	Sin cambios Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área Control Interno y Gestión de Riesgos en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Relaciones Comunitarias

Es una unidad nueva que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Algunas de estas funciones estaban dispersas en la Superintendencia Administración y Recursos Humanos de la estructura actual, sin embargo, se propone unificar estas funciones bajo una sola unidad. Adicionalmente, el área de Relaciones Corporativas, quien reporta directamente a la Gerencia Refinería Talara, efectuaba algunas de las funciones que migrarán Relaciones Comunitarias, por ejemplo, efectuar las coordinaciones con autoridades y representantes de las instituciones públicas y privadas, para mantener las buenas relaciones con la comunidad.

Las funciones principales de esta unidad son:

- Implementación de los Planes de Relaciones Comunitarias buscando que estos contribuyan al Desarrollo Sostenible de las Comunidades del entorno
- Orientar a la Refinería Talara en la prevención y manejo de conflictos sociales generados en la relación con las comunidades de su entorno.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 158: Roles relacionados a Relaciones Comunitarias

Roles	Comentarios
Jefe Relaciones Comunitarias	Rol nuevo

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.2.3. SUPERINTENDENCIA ADMINISTRACIÓN

Debido a la creación de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, tres unidades que en la estructura actual reportan al Superintendencia Administración ya no reportarán a ésta. Adicionalmente, se propone que el área Legal reporte a la Superintendencia Administración.

Las siguientes tablas y gráfico resumen las unidades de la estructura propuesta de Administración.

Tabla 159: Áreas que continuarán reportando a Administración

Área	Comentarios
Unidad TI y Comunicaciones	
Unidad Logística	
Unidad Servicios Generales	
Unidad Contabilidad	Cambio de nombre a Finanzas Tendrá las responsabilidades presupuestarias, que antes tenía la Unidad Control Operativo

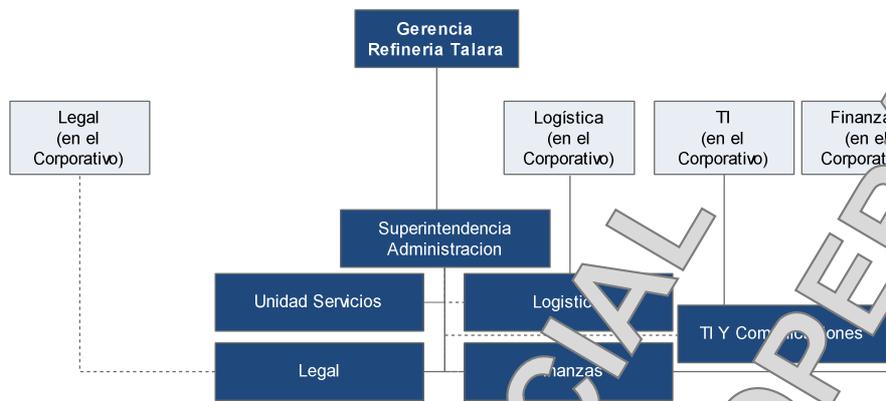
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 160: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Refinería Talara y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Legal	Gerencia Refinería Talara	Gerencia Refinación y Ductos

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 64: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Administración



Nota: Línea punteada indica reporte secundario

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.46 MOF Superintendencia Administración**.

A continuación se detallará las funciones de cada una de estas unidades.

Legal

Al momento, el área legal tiene un reporte principal a la Refinería Talara y un reporte secundario al área Legal en el Centro Corporativo. Esta estructura de línea de reporte se mantendrá en la estructura propuesta.

Un cambio en la estructura organizacional es que el área legal tendrá más independencia respecto al Centro Corporativo en los temas asuntos legales de baja complejidad. El objetivo de este cambio es agilizar los temas legales que afectan día a día de la organización. Los asuntos legales que no afecten el trabajo día a día de la refinería o que requieren una especialización que la Refinería Talara no tenga, se centralizarán al área del Centro Corporativo. Ver sección **9.4 Legal** respecto a la relación con el área

Legal en el Centro Corporativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 161: Roles relacionados a Legal

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Legal	Cambio línea de reporte Ver sección 9.4 Legal respecto a la relación con el área de Legal en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Tecnología de la Información y Comunicaciones

Esta unidad reportaba a la Superintendencia Administración en la estructura anterior y reporte secundario al Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Centro Corporativo. Sin embargo, se propone que el reporte principal sea con el Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones en el área de Servicios Compartidos el Centro Corporativo. Ver sección **9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Adicionalmente, el reporte secundario será con la Superintendencia Administración de la Gerencia Refinería Talara.

La función principal de esta área es dirigir, asegurar y mantener los recursos informáticos y de comunicaciones, así como resolver las necesidades informáticas y de comunicación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 162: Roles relacionados a Tecnología de la Información y Comunicaciones

Roles	Comentarios
Jefe Unidad TI y Comunicaciones	Sin cambios Ver sección . 9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área de TI y Comunicaciones en el Centro Corporativo
Supervisor Infraestructura	Sin cambios Ver sección 9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Servicios

Esta unidad reportaba a la Superintendencia Administración en la estructura anterior y no se modificará su línea de reporte.

La función principal de esta área es planificar, gestionar, dirigir y administrar el mantenimiento y reparación de muebles e inmuebles, así como los servicios que se brindan a través de terceros de acuerdo con el Reglamento de contrataciones y adquisiciones.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 163: Roles relacionados a Unidad Servicios

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Servicios	Sin cambios
Supervisor Area Técnica Admin.	
Supervisores Serv. Adm. y Área	Sin cambios
Supervisores Serv. Mantenimiento	

Fuente: Wood Mackenzie

Departamento Logística

Esta unidad reportaba a la Superintendencia Administración en la estructura anterior y tenía un reporte secundario al área de Logística en el Centro Corporativo.

Se propone que este departamento tenga un reporte primario al área de Logística dentro de los Servicios Compartidos en el Centro Corporativo y un reporte secundario a la Superintendencia Administración. Ver sección **9.1 Logística** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

La función principal de esta área es gestionar las actividades de adquisición de bienes, contratación de servicios y obras, así como la administración logística y control de inventarios.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con este área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 164: Roles relacionados con Logística

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Logística	Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Jefe y Supervisores de Unidad Control de Gestión Logística	
Jefe y Supervisores de Unidad Contratación de Bienes	Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Jefe y Supervisores de Unidad Contratación de Servicios y Obras	

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Finanzas

Esta unidad reportaba a la Superintendencia Administración en la estructura anterior y tenía un reporte secundario al Departamento Contabilidad General que depende de la Gerencia Finanzas en el Centro Corporativo.

Un cambio en la filosofía estructural es la centralización de la contabilidad al Centro Corporativo. Por tal razón, la línea de reporte primaria de la Unidad Contabilidad de Refinería Talara será a Finanzas en el Centro Corporativo y la secundaria a la Superintendencia Administración de la Refinería Talara.

Alineados con el reporte primario y secundario antes descrito del área de Finanzas, las actividades que afecten a la operación diaria de la refinería se continuarán haciendo en la refinería, por ejemplo, cuentas por pagar o cuentas por cobrar para aspectos locales. Sin embargo, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, la revisión de los Estados Financieros y Razones Contables. Ver sección **9.8 Finanzas** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Adicionalmente, tendrá responsabilidades de la consolidación del Presupuesto Anual de la Refinería Talara. El presupuesto operativo anteriormente era responsabilidad de la Unidad Control Operativo de la Superintendencia Técnica, y el presupuesto de inversiones era responsabilidad de la Unidad Proyectos. Estas funciones se trasladarán a Finanzas y se tendrá que tener un contacto frecuente con la Unidad Proyectos para consolidar el presupuesto operativo. Dentro de la Unidad Control Operativo, reportan Supervisores Presupuestos los cuales se transferirán a la nueva área Presupuestos.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 165: Roles relacionados con Finanzas

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Finanzas	
Supervisor Cuentas por Pagar/cobrar	
Supervisores Libros Generales/Control de Cuentas	Ver sección 9.8 Finanzas respecto a la relación con el área de Finanzas en el Centro Corporativo
Supervisores Existencias, Activos Fijos	
Supervisor Contas y Coordinación	
Supervisor Presupuestos	Cambio de línea de reporte, anteriormente estaban bajo la Unidad de Control Operativo. Su función es la consolidación del Presupuesto Anual de la Refinería Talara Ver sección 9.8 Finanzas respecto a la relación con el área de Finanzas en el Centro Corporativo

Fuente: Wood MacKenzie

6.6.2.4. SUPERINTENDENCIA REFINACIÓN

La estructura anterior, la Superintendencia Refinación funcionaba correctamente por lo que no se proponen cambios en las unidades existentes.

Sin embargo se sugiere que el área Contraincendios, la cual actualmente reporta a la Unidad Seguridad, cambie línea de reporte a la Superintendencia Refinación dado que es un rol operativo.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a la Superintendencia Refinación

Tabla 166: Áreas que continuarán reportando a la Superintendencia Refinación

Área
Unidad Movimiento de Crudo y Agua
Unidad Movimiento de Producto
Unidad Proyectos
Unidad Servicios Industriales y Especialidades

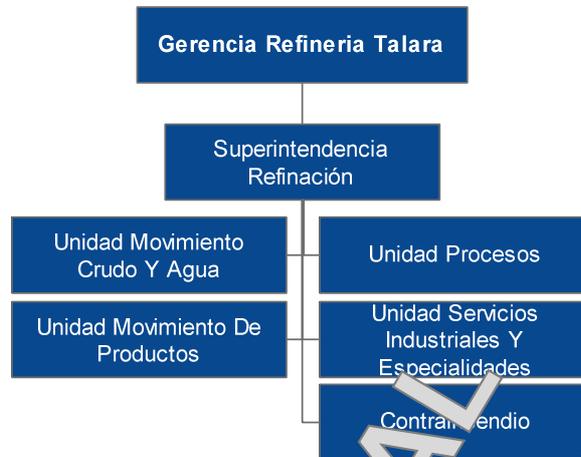
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 167: Áreas que ahora reportarán a la Superintendencia Refinación y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Contraincendios	Unidad Seguridad	Superintendencia Administración

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 65: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Refinación



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección 1.3.3 MOF Superintendencia Refinación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 168: Roles relacionados a Superintendencia Refinación

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Procesos	Sin cambios
Jefe Unidad Servicios Industriales Y Especial	
Jefe Unidad Movimiento De Productos	
Jefe Movimiento de Agua Y Producto	
Supervisor Contraincendios	Cambio de línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

Contraincendios

El área Contraincendios actualmente reporta a la Unidad Seguridad. Sin embargo, la operación de Contraincendios tiene una relación más cercana a las operaciones de la Refinería que con la seguridad e higiene industrial de la misma, por lo que se propone que Contraincendios reporte a la

Superintendencia Refinación.

6.6.2.5. SUPERINTENDENCIA MANTENIMIENTO

En la estructura actual, cinco unidades reportan a la Superintendencia Mantenimiento: Unidad Mantenimiento de Plantas, Unidad Talleres, Unidad Electricidad Instrumentación y Automatización, Unidad Coordinación y Costos y Unidad Ingeniería Mantenimiento.

La Unidad Ingeniería Mantenimiento es responsable de la inspección a los equipos e instalaciones industriales de la refinería. Consideramos que, organizacionalmente, la inspección debe estar separada del mantenimiento de la refinería. Por esta razón, sugerimos que la Unidad Ingeniería Mantenimiento reporte a la Superintendencia Técnica.

Las otras 4 unidades de la Superintendencia Mantenimiento (Unidad Mantenimiento de Plantas, Unidad Talleres, Unidad Electricidad Instrumentación y Automatización y Unidad Coordinación y Costos) organizacionalmente funcionan correctamente por lo que no se proponen cambios adicionales.

Las siguientes tablas y gráfico resumen los cambios en la Superintendencia Mantenimiento:

Tabla 169: Áreas que continuará reportando a la Superintendencia Mantenimiento

Área
Unidad Mantenimiento de Plantas
Unidad Talleres
Unidad Electricidad Instrumentación y Automatización
Unidad Coordinación y Costos

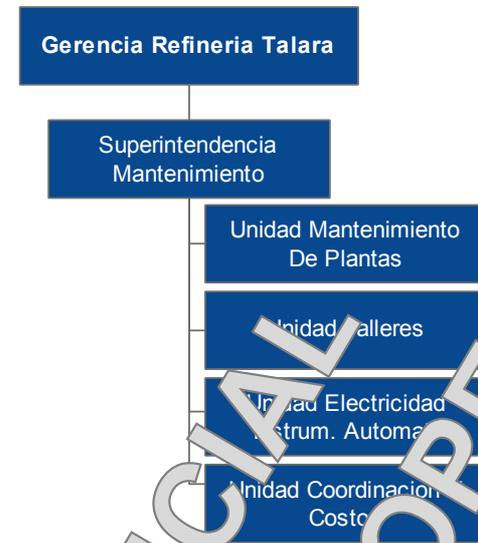
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 170: Áreas que anteriormente reportaban a la Superintendencia Mantenimiento que ya no reportarán a dicha Superintendencia

Área	Nueva línea de reporte
Unidad Ingeniería Mantenimiento	Superintendencia Técnica

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 66: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Mantenimiento



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección 12.19 **MOF Superintendencia Mantenimiento**.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 171: Roles relacionados a Superintendencia Mantenimiento

Roles	Comentarios
Jefe y Supervisores Unidad Mantenimiento de Plantas	Sin cambios
Jefe y Supervisores Unidad Ingeniería Mantenimiento	
Jefe y Supervisores Talleres	
Jefe y Supervisores Unidad Elect. Instrum. Autom.	
Jefe y Supervisores Unidad Coordinación y Costos	

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.2.6. SUPERINTENDENCIA TÉCNICA

En la estructura actual, cuatro unidades reportan a la Superintendencia Mantenimiento: Unidad Proyectos, Unidad Ingeniería Procesos, Unidad Laboratorio y Unidad Control Operativo.

La Unidad Control Operativo tiene responsabilidades de:

1. Programar y coordinar la operación semanal de las unidades de proceso de Refinería Talara de acuerdo a los objetivos establecidos en el Plan Mensual
2. Analizar la ejecución de la consolidación y control del Presupuesto a nivel de planta

Como se mencionó en la sección de Finanzas de Refinería Talara, se propone transferir la función presupuestal a Finanzas en la Superintendencia Administración.

Adicionalmente, se transferirá de la Unidad Ingeniería Mantenimiento la cual actualmente reporta a la Superintendencia Mantenimiento.

Las siguientes tablas y gráfico resumen los áreas que reportan a la Superintendencia Técnica:

Tabla 172: Áreas que continúan reportando a la Superintendencia Técnica

Área	Comentarios
Unidad Proyectos	Sin cambios Tendrá menos proyectos a su cargo ya que se propone que más proyectos se gestionen en el Departamento Técnico de la Gerencia Downstream
Unidad Ingeniería de Procesos	Sin cambios
Unidad Laboratorio	Sin cambios
Unidad Control Operativo	Los Supervisores Presupuestos son transferidos a la Superintendencia Administración

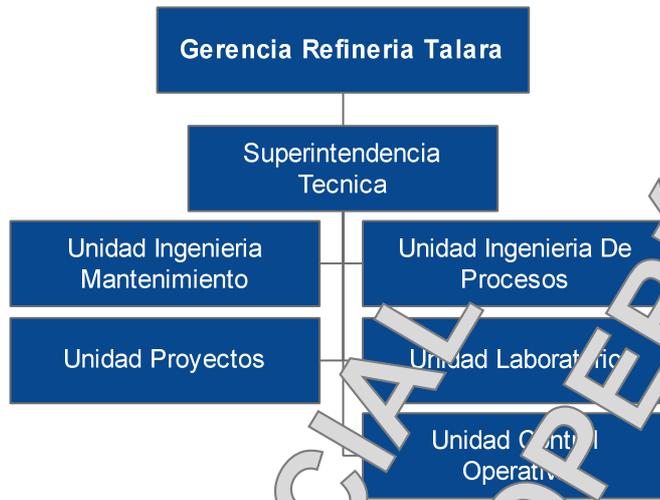
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 173: Áreas que ahora reportan a la Superintendencia Técnica y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Ingeniería Mantenimiento	Superintendencia Técnica	Gerencia Refinería Talara

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 67: Estructura organizacional propuesta de la Superintendencia Técnica



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección 12.49 MOF Superintendencia Técnica.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 174: Roles relacionados a Superintendencia Técnica

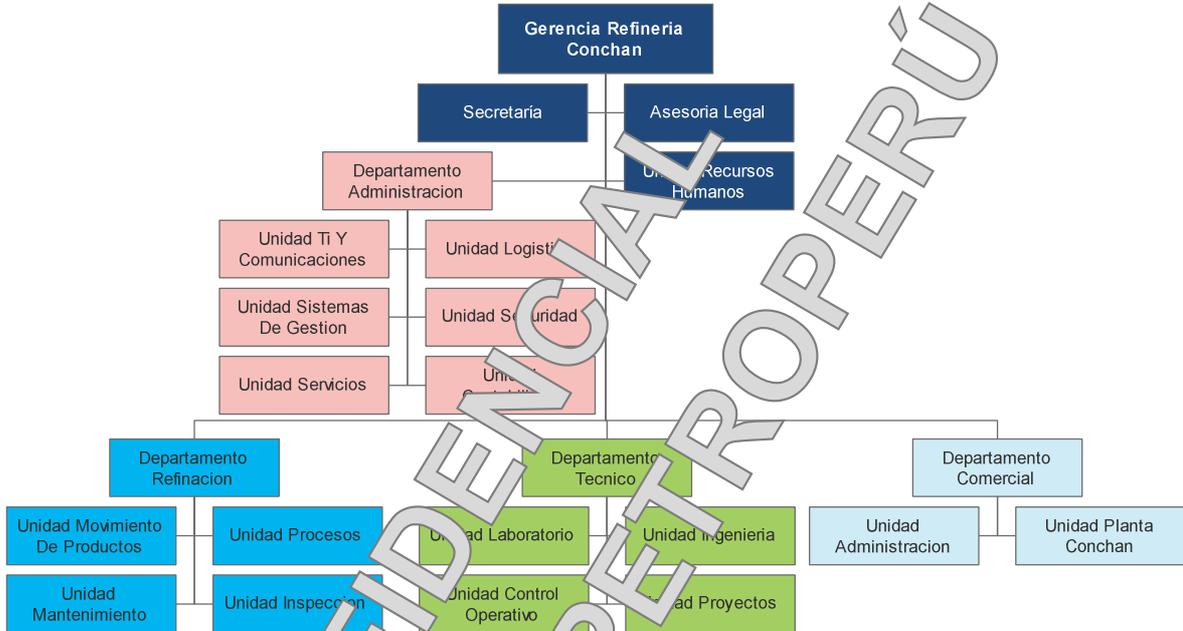
Rol	Comentarios
Jefe y Supervisores Unidad de Ingeniería de Procesos Jefe y Supervisores Unidad Laboratorio Supervisores Coordinación y Optimización de Operaciones Jefe y Supervisores Unidad Proyectos	Sin cambios
Jefe y Supervisores Unidad Ingeniería Mantenimiento	Cambio de línea de reporte
Jefe Control Operativo	Las responsabilidades de consolidación presupuestal son transferidas a Finanzas

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.3. REFINERÍA CONCHÁN

El siguiente gráfico muestra la estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Conchán.

Gráfico 68: Estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Conchán



Fuente: Wood Mackenzie

Wood Mackenzie, en conjunto con PETROPERÚ, localizó las siguientes oportunidades a mejorar:

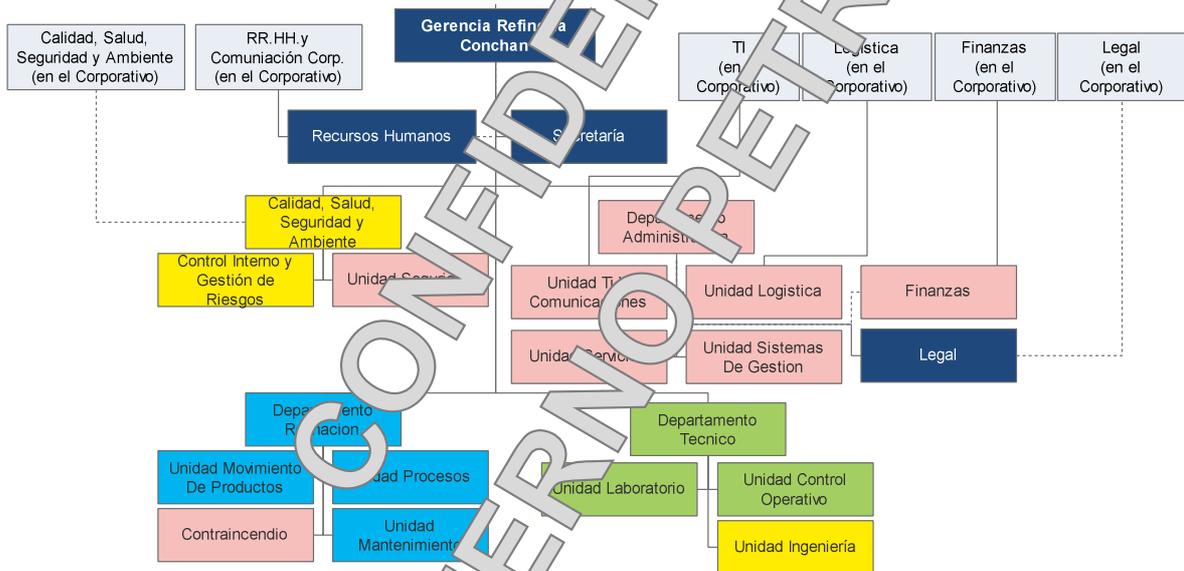
1. No existe un área responsable exclusivamente a la Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, y otra al Control Interno y Gestión de Riesgos.
2. En el Centro Corporativo, el Área Legal depende de Servicios Compartidos. Por este motivo, se propone que el Departamento Legal cambie de línea de reporte a Servicios Compartidos
3. Área Contraintendidos, dentro de la Unidad Seguridad, es un área operativa
4. La Refinería Conchán se debe enfocar en actividades de refinación por lo que las actividades comerciales y la planta de ventas ya no serán responsabilidad de la Refinería Conchán.
5. Área Contraintendidos, dentro la Unidad Seguridad, tiene más relación con la operación de la Refinería que con la seguridad de la misma.

Para atender estas necesidades, se proponen los siguientes cambios:

1. Creación del área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Con este cambio, se le dará importancia a Desarrollo Sostenible y Riesgos Operativos.
2. El área Contraincendios actualmente reporta a la Unidad Seguridad. Sin embargo, esta área está más relacionada a las operaciones de la Refinería que a la Seguridad de la misma. Por este motivo, se sugiere transferir el área Contraincendios a la Superintendencia de Refinación.
3. Fusión de las áreas Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección bajo la Unidad Ingeniería, que reportará al Departamento Técnico.
4. Las actividades comerciales y la planta de venta serán transferidas a la área Transporte y Cadena de Suministro y no reportarán a la Refinería Conchán.

En base a estos cambios, se propone la estructura que se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 69: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinería Conchán



- Notas:**
- * Áreas en amarillo son áreas nuevas
 - ** Líneas punteadas representan líneas de reporte secundarias
 - *** Los colores de cada área están vinculados con el gráfico anterior el cual es la Estructura Actual de la Refinería Conchán
- 1- Unidad Ingeniería es la combinación de Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otras áreas son:

- **Coordinación Operativa** – Todas las relaciones de Refinería Conchán se concentrarán en Coordinación Operativa, por ejemplo, Coordinación Operativa se coordinará con Planificación, Suministro y Trading.
- **Departamento Técnico** – Refinería Conchán solicitará estudios de factibilidad y ejecución de proyectos al Departamento Técnico. Algunos proyectos los gestionará el área Departamento Técnico y otros la Unidad Proyectos de la Refinería Conchán.

Los indicadores claves que medirán el desempeño de esta refinería serán indicadores operacionales y no indicadores financieros, por ejemplo, el factor de utilización de la refinería Conchán.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.50 MOF Refinería Conchán**.

6.6.3.1. RECURSOS HUMANOS

En la estructura anterior, el área Recursos Humanos reportaba a la Gerencia Refinería Conchán y tenía un reporte secundario al Departamento Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Un cambio importante de la filosofía organizacional propuesta, a nivel empresa, es la centralización de las actividades de recursos humanos. Ver sección **9.5 Recursos Humanos** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Por esta razón, la línea de reporte principal de Recursos Humanos de la Gerencia Refinería Conchán será al área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo, mientras la línea secundaria de reporte será a la Gerencia Refinería Conchán.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.51 MOF Recursos Humanos**.

Tabla 15: Roles relacionados a Recursos Humanos

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Recursos Humanos	Ver sección 9.5 Recursos Humanos respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo
Supervisor Relaciones Laborales	
Supervisor Responsabilidad Social	
Supervisor Servicio Social y Bienestar	

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.3.2. CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

Es un área nueva con reporte directo a la Refinería Conchán. Adicionalmente, esta área tendrá un reporte secundario al área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el centro corporativo.

Al igual que en la Refinería Talara, Refinería Selva, y Gerencia Oleoducto, con la creación de esta área se busca que las funciones y responsabilidades de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tengan la misma importancia. Adicionalmente, con la creación de esta área se busca alinear los procesos y metodologías en los temas de calidad, salud, seguridad y ambiente a través de todo PETROPERÚ.

Las siguientes tablas y gráfico resumen las unidades que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Tabla 176: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Refinería Conchán

Área
Unidad Control Interno y Gestión de Riesgos

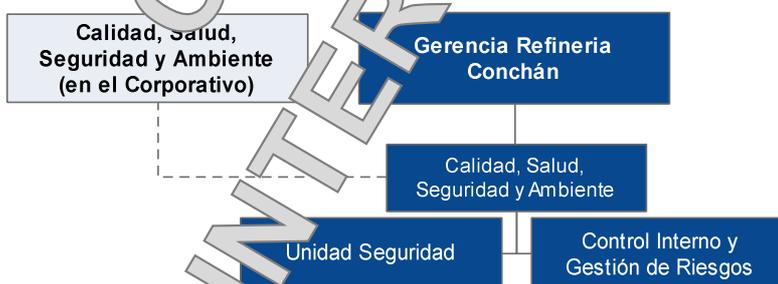
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 177: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Conchán y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Seguridad	Departamento Administración	Gerencia Refinería Conchán

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 70: Estructura organizacional propuesta del Área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente



Nota: Línea punteada indica reporte secundario

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo** – Esta área dictará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente para toda la empresa.
- **Departamento Refinación** – Las recomendaciones y observaciones del riesgo operativo serán enviadas al Departamento Refinación.
- **Unidad Mantenimiento** – Unidad Mantenimiento tendrá comunicación constante con Control Interno y Gestión de Riesgos sobre observaciones de cualquier potencial riesgo.
- **Departamento Técnico** – Departamento Técnico enviará a Control Interno y Gestión de Riesgos observaciones de cualquier potencial riesgo.
- **Departamento Técnico en la Gerencia Downstream** – Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente reportará cualquier proyecto que requiera para minimizar los riesgos operativos o cumplir con el desarrollo sostenible.

A continuación se describen las responsabilidades de cada unidad que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente **12.52 MOF Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente**.

Unidad Seguridad

En la estructura actual, Unidad Seguridad reporta al Departamento Administración. Sin embargo, en la estructura propuesta cambia el área de reporte a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Además, Unidad Seguridad tendrá un reporte secundario al Departamento seguridad en el Centro Corporativo. En línea con este reporte, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, los contratos con compañías de Seguridad se realizarán desde el Centro Corporativo y no en la Refinería Contraincendios. Ver sección **9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Las funciones que realizará la Unidad Seguridad son de supervisión seguridad e higiene industrial. Al momento, los operadores Contraincendios se encuentran bajo esta área. Sin embargo, la operación de Contraincendios tiene una relación más cercana con las operaciones de la Refinería que con la seguridad e higiene industrial de la misma, por lo que se propone que Contraincendios reporte al Departamento Refinación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 178: Roles relacionados a Seguridad

Puesto	Comentarios
Jefe Unidad Seguridad	Cambio de línea de reporte Se remueven las funciones de supervisión del área contraincendios Ver sección 9.7 Calidad, Salud y Ambiente respecto a la relación con el área de Seguridad en el Centro Corporativo
Supervisor Seguridad Industrial y PBIP	Sin cambios Ver sección 9.7 Calidad, Salud y Ambiente respecto a la relación con el área de Seguridad en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Control Interno y Gestión de Riesgos

En la Gerencia Refinería Conchán, hay ninguna área con estas responsabilidades exclusivamente. En contraste, la Gerencia Refinería Clara, actualmente tiene un área en la Superintendencia Refinación.

En la estructura propuesta se crea una nueva área que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Las funciones principales de esta unidad es planificar, dirigir y supervisar la implementación progresiva y evaluación posterior de Control Interno en Refinería Conchán. Así mismo, también asesorará a toda la Gerencia Refinería Conchán en temas de Control Interno, Seguridad de Información, Buen Gobierno Corporativo y administración de riesgos.

Tabla 179: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos

Puesto	Comentarios
Jefe Control Interno y Gestión de Riesgos	Posición nueva

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.3.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN

Debido a la creación de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, una unidad que en la estructura actual reportan al Departamento Administración ya no reportarán a ésta. Adicionalmente, se propone que el área Legal reporte al Departamento Administración.

Las siguientes tablas y gráfico resumen las unidades de la estructura propuesta de Administración.

Tabla 180: Áreas que continuarán reportando a Administración

Área	Comentarios
Unidad TI y Comunicaciones	
Unidad Logística	
Unidad Servicios	
Unidad Contabilidad	Cambio de nombre a Finanzas
Unidad Sistemas de Gestión	

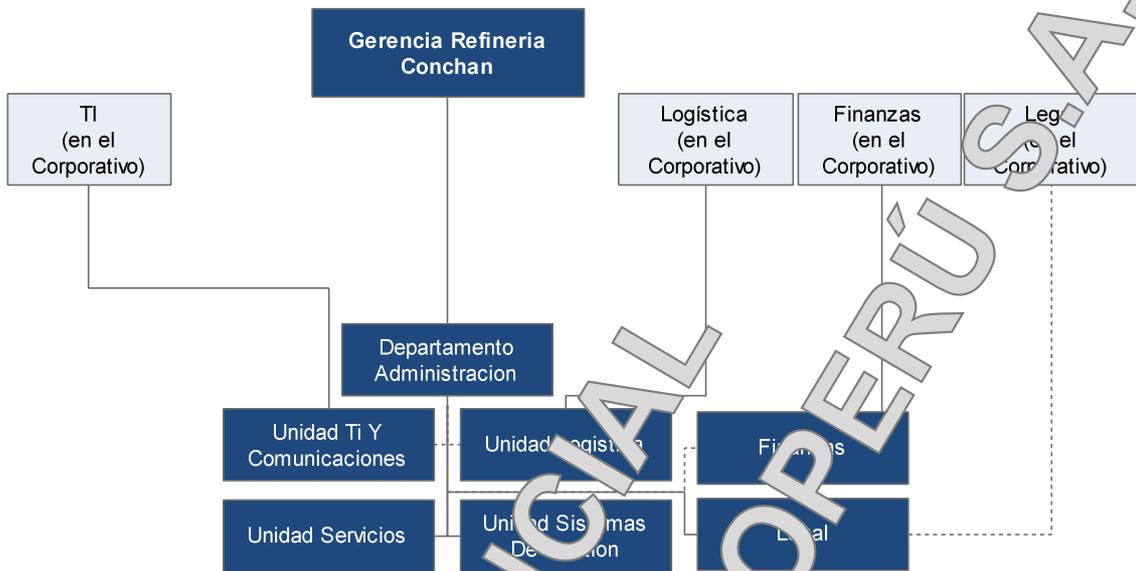
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 181: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Refinería Conchán y que en la estructura anterior tenían un área de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Legal	Gerencia Refinería Conchán	Gerencia Refinación y Ductos

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 71: Estructura organizacional propuesta del Departamento Administración



Nota: Línea punteada indica reporte secundario.
Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en el **12.53 MOF Administración**.

A continuación se detallará las funciones de cada una de estas unidades.

Legal

Al momento, el área legal tendrá un reporte principal a la Refinería Conchán y un reporte secundario al área Legal en el Centro Corporativo. Esta estructura de línea de reporte se mantendrá en la estructura propuesta.

Un cambio en la estructura organizacional es que el área legal tendrá más independencia respecto al Centro Corporativo en los temas legales de baja complejidad. El objetivo de este cambio es agilizar los temas legales que afectan el día a día de la organización. Los asuntos legales que no afecten el trabajo día a día de la empresa se centralizarán al área del Centro Corporativo. Ver sección **9.4 Legal** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 182: Roles relacionados a Legal

Roles	Comentarios
Jefe Asesoría Legal	Cambio línea de reporte Ver sección 9.4 Legal respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad TI y Comunicaciones

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior, reporte secundario al Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Centro Corporativo. Sin embargo, se propone que el reporte principal sea con el Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones en el área de Servicios Compartidos del Centro Corporativo. Ver **9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Adicionalmente, el reporte secundario será con el Departamento Administración de la Gerencia Refinería Conchán.

La función principal de esta área es dirigir, asegurar y mantener los recursos informáticos y de comunicaciones, así como resolver las necesidades informáticas y de comunicación.

Tabla 183: Roles relacionados a tecnología de la Información y Comunicaciones

Roles	Comentarios
Jefe Unidad TI y Comunicaciones	Sin cambios Ver sección 9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área de TI y Comunicación en el Centro Corporativo
Supervisor Infraestructura	Sin cambios Ver sección 9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área de TI y Comunicación en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Servicios

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y no se modificará su línea de reporte.

La función principal de esta área es administrar los procesos de contrataciones menores y los servicios generales de Operaciones Conchán.

En la estructura anterior, se encargaba del mantenimiento de las plantas de ventas. Sin embargo, en la nueva estructura esta unidad ya no será responsable del mantenimiento de estas plantas. Trabaja en equipo con las Unidades del Departamento Administración y Unidades del Departamento Refinación.

Tabla 184: Roles relacionados a Unidad Servicios

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Servicios	Sin cambios
Supervisor Area Tecnin. Admin.	Sin cambios
Supervisores Serv. Mantenimier	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Departamento Logística

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y tenía un reporte secundario al área de Logística en el Centro Corporativo.

Se propone que este departamento tenga un reporte primario al área de Logística en el Centro Corporativo y un reporte secundario al Departamento Administración. Ver sección **9.1 Logística** respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo.

La función principal de esta área es administrar las adquisiciones y contrataciones, asegurando el aprovisionamiento de materiales, equipos y servicios.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 185: Roles relacionados a Logística

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Logística	Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Supervisores Catalog. Y Control Inventario	
Supervisores Contratación de Bienes	Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Supervisores Contratación de Servicios y Obras	

Fuente: Wood Mackenzie

Finanzas

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y tenía un reporte secundario al Departamento Contabilidad General que depende de la Gerencia Finanzas en el Centro Corporativo.

Un cambio en la filosofía estructural es la centralización de la contabilidad al Centro Corporativo. Por tal razón, la línea de reporte primaria de la Unidad Contabilidad de Refinería Conchán será a Finanzas en el Centro Corporativo y la línea secundaria al Departamento Administración de la Refinería Conchán. Alineados con el reporte primario y secundario antes descritos del área de Finanzas, las actividades que afecten a la operación diaria de la refinería se continuarán haciendo en la refinería, por ejemplo, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Sin embargo, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, la revisión de los Estados Financieros y Razones Contables. Ver sección **9.8 Finanzas** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

En la nueva estructura organizacional, es importante calcular el estado de resultados de la Refinería Conchán. La Unidad Contabilidad realizará esta actividad. Recibirá del área Consultoría Interna en Planificación en el Centro Corporativo los precios de transferencia de los productos de la refinación, los cuales serán importantes para el cálculo de los estados de resultados.

Adicionalmente, tendrá responsabilidades de la consolidación del Presupuesto Anual de la Refinería Conchán.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura

anterior:

Tabla 186: Roles relacionados a Finanzas

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Finanzas	
Supervisor Cuentas por Pagar	
Supervisor Cuentas por Cobrar / Existencias	Ver sección 9.8 Finanzas respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo
Supervisor Presupuestos	Rol nuevo Su función es la consolidación del Presupuesto Anual de la Refinería Conchán Ver sección 9.8 Finanzas respecto a la relación con el área Finanzas en el Centro Corporativo

Nota: El nuevo rol de presupuesto es una responsabilidad, no un puesto. Eventualmente, esta función podría llegar a integrarse a los otros funcionarios.

Fuente: Wood Mackenzie

Sistemas de Gestión

No se proponen cambios a esta unidad.

6.6.3.4. DEPARTAMENTO REFINACIÓN

La estructura anterior, el Departamento consistía de 4 unidades: Unidad Procesos, Unidad Movimiento de Productos, Unidad Inspección y Unidad Mantenimiento.

Se propone que la Unidad Inspección, la cual es responsable de la inspección a los equipos e instalaciones industriales de la refinería, debe estar separada del mantenimiento de la refinería. Por esta razón, sugerimos que la Unidad Inspección reporte al Departamento Técnico.

Adicionalmente, se sugiere que el área Contraincendios, la cual actualmente reporta a la Unidad Seguridad, cambie línea de reporte al Departamento Refinación, debido a que su operación está más ligada a la operación de la refinería que a la seguridad de la misma.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán al Departamento Refinación.

Tabla 187: Áreas que continuarán reportando al Departamento Refinación

Área
Unidad Movimiento de Productos
Unidad Procesos
Unidad Mantenimiento

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 188: Áreas que ahora reportarán al Departamento Refinación y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Contraincendios	Unidad Seguridad	Departamento Administración

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 72: Estructura organizacional propuesta del Departamento Refinación



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.54 MOF Refinación**.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 189: Roles relacionados al Departamento Refinación

Roles	Comentarios
Jefe y Supervisores Unidad Movimiento de Crudo	Sin cambios
Jefe y Supervisores Unidad Procesos	
Jefe y Supervisores Unidad Mantenimiento	
Supervisor Contraincendios	Cambio de área de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

Contraincendios

El área Contraincendios actualmente reporta a la Unidad Seguridad. Sin embargo, la operación de Contraincendios tiene una relación más cercana a las operaciones de Refinería que con la seguridad e higiene industrial de la misma, por lo que se propone que Contraincendios reporte al Departamento Refinación.

6.6.3.5. DEPARTAMENTO TÉCNICO

En la estructura actual, cuatro unidades reportan al Departamento Técnico: Unidad Proyectos, Unidad Ingeniería, Unidad Laboratorio y Unidad Control Operativo.

Adicionalmente a estas unidades, se transferirán las responsabilidades de la Unidad Inspección, que actualmente reportan al Departamento Refinación, a la Unidad Ingeniería del Departamento Técnico.

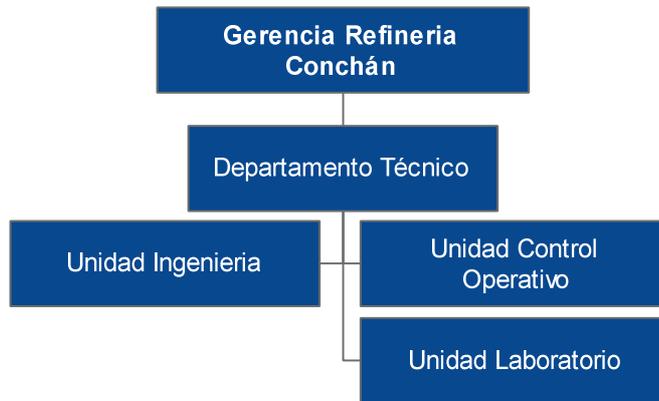
Las siguientes tablas y gráficos resumen las áreas que reportarán a la Superintendencia Técnica:

Tabla 190: Áreas que continuarán reportando al Departamento Técnico

Área	Comentarios
Unidad Ingeniería	Es la combinación de Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección. Esta última reportaba anteriormente al Departamento Refinación
Unidad Laboratorio	Sin cambios
Unidad Control Operativo	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 73: Estructura organizacional propuesta del Departamento Técnico



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.55 MOF Técnico**.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 191: Roles relacionados con el Departamento Técnico

Roles	Comentarios
Jefe y Supervisores Unidad Ingeniería	
Jefe y Supervisores Unidad Control Operativo	Con cambios
Jefe y Supervisores Unidad Laboratorio	
Jefe y Supervisores Unidad Proyectos	Cambio de línea de reporte
Jefe y Supervisores Unidad Inspección	

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Ingeniería

En la estructura anterior, existía esta la Unidad Ingeniería con reporte al Departamento Técnico.

Sin embargo, en la nueva estructura, esta unidad tendrá más funciones y responsabilidades, ya que es la combinación de las unidades Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección. Las dos primeras reportaban al Departamento Técnico mientras que la última reportaba al Departamento

Refinación.

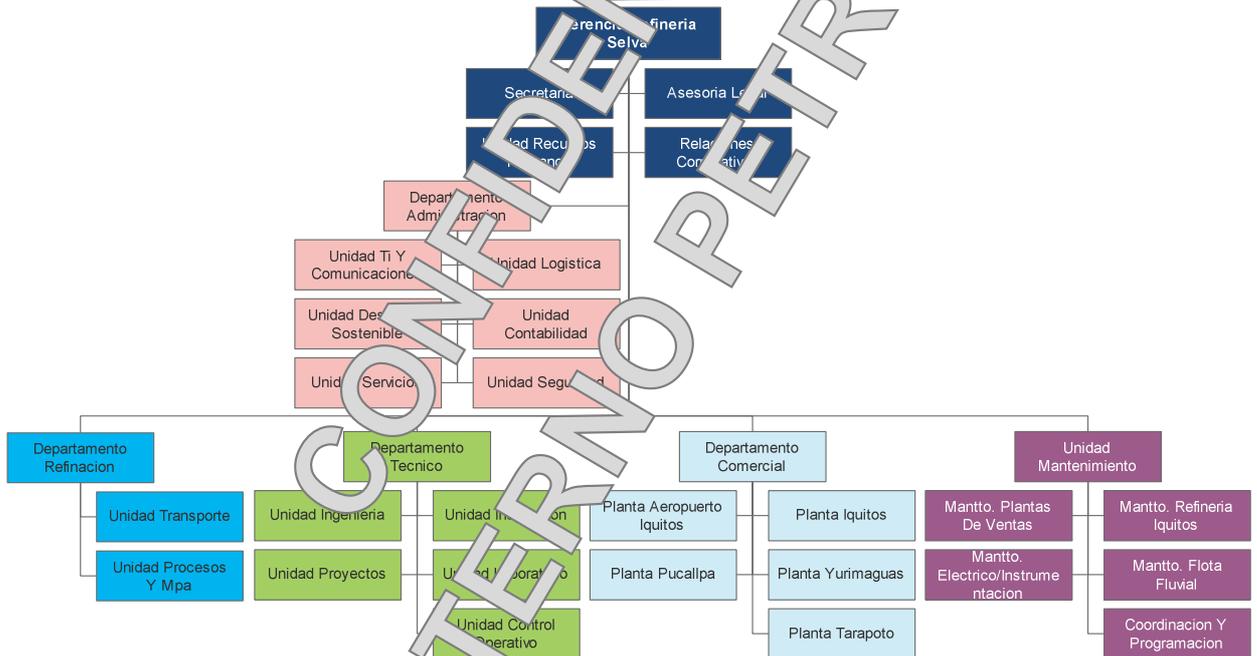
La ampliación la Unidad Ingeniería se debe a dos razones:

- Por un lado, la Unidad Inspección debe estar separada organizacionalmente de la Unidad de Mantenimiento para tener una visión más objetiva de la inspección de la refinería. Por este motivo, se traslada la Unidad Inspección del Departamento Refinación al Departamento Técnico.
- Se han consolidado estas unidades para que el jefe del Departamento Técnico tenga menos unidades a su cargo considerando el tamaño de la refinería.

6.6.4. REFINERÍA SELVA

El siguiente gráfico muestra la estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Selva.

Gráfico 74: Estructura organizacional actual de la Gerencia Refinería Selva



Fuente: Wood Mackenzie

Wood Mackenzie, en conjunto con PETROPERÚ, localizó las siguientes oportunidades a mejorar:

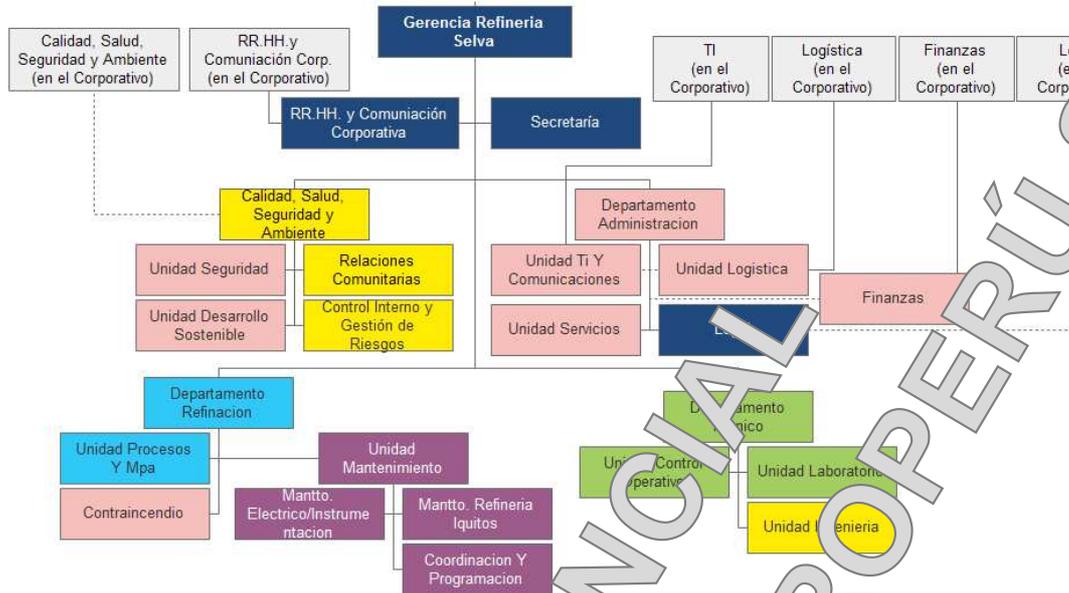
1. Faltan áreas responsables exclusivamente la: Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, Control Interno y Gestión de Riesgos, y Relaciones Comunitarias
2. Falta de un área dedicada exclusivamente al presupuesto de la refinería
3. La Refinería Selva se debe enfocar en actividades de refinación por lo que las actividades comerciales y las plantas de ventas ya no serán responsabilidad de la Refinería Selva.
4. Actualmente en la Refinería Conchán, La Unidad Mantenimiento reporta al Departamento Refinación. En cambio, en la Refinería Selva, estas áreas son independientes una de la otra.

Para atender estas necesidades, se proponen los siguientes cambios:

1. Creación del área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Con este cambio, se le dará más importancia a varias unidades como Desarrollo Sostenible, Control Interno y Gestión de Riesgos.
2. El área Contraincendios actualmente reporta a la Unidad Seguridad, que a su vez reporta a la Superintendencia Administración. Sin embargo, esta área está más relacionada a las operaciones de la Refinería que a la Seguridad de la misma. Por este motivo, se sugiere transferir el área Contraincendios a la Superintendencia Refinación.
3. Fusión de las áreas Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección bajo la Unidad Ingeniería, que reportará al Departamento Técnico.
4. Las actividades comerciales, actividades de transporte (Unidad Transporte la cual reporta al Departamento Refinación) y las plantas de ventas serán transferidas al área Transporte y Cadena de Suministro y no reportarán a la Refinería Selva.
5. Las funciones de Relaciones Corporativas se agregarán a Recursos Humanos. Este es un cambio que se hará tanto en las distintas unidades operacionales (refinerías y oleoducto) como en el Centro Corporativo. Por este motivo, se cambia el nombre de Recursos Humanos a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.

En base a estos cambios, se propone la estructura que se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 75: Recomendación para la Estructura Organizacional de la Gerencia Refinería Selva



- Notas:** * Áreas en amarillo son áreas nuevas
 ** Líneas punteadas representan líneas de reporte secundarias
 *** Los colores de cada área están vinculados con el gráfico anterior que es la Estructura Actual de la Refinería Selva
 1- Unidad Ingeniería es la combinación de Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección

Fuente: Wood Mackenzie

Las relaciones con otras áreas son:

- **Coordinación Operativa** – Todas las relaciones de Refinería Selva se concentrarán en Coordinación Operativa. Coordinación Operativa se coordinará con Transporte y Cadena de Suministro y Planificación, Suministro y Training.
- **Departamento Técnico** – Refinería Selva solicitará estudios de factibilidad y ejecución de proyectos al Departamento Técnico. Algunos proyectos los gestionará el área Departamento Técnico y otros la Unidad Proyectos de la Refinería Selva.

Adicionalmente, la Gerencia Refinería Selva tendrá que calcular su propio estado de resultados. Los indicadores claves que medirán el desempeño de esta refinería serán indicadores operacionales y no indicadores financieros, por ejemplo, el costo de refinación o el factor de utilización de Refinería Selva.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.56 MOF Gerencia Selva**.

6.6.4.1. RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

En la estructura anterior, el área Recursos Humanos reportaba a la Gerencia Refinería Selva y tenía un reporte secundario al Departamento Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Un cambio importante de la filosofía organizacional propuesta, a nivel empresa, es la centralización de las actividades de recursos humanos. Ver sección **9.5 Recursos Humanos** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Por esta razón, la línea de reporte principal de Recursos Humanos de la Gerencia Refinería Selva será al área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo, mientras que la línea secundaria de reporte será a la Gerencia Refinería Selva.

Adicionalmente, se agregarán las funciones de Relaciones Corporativas a Recursos Humanos. Este es un cambio que se hará tanto en las distintas unidades operacionales (refinería y oleoducto) como en el Centro Corporativo. Por este motivo, se cambia el nombre a Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **10.57 MOF Recursos Humanos**.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 192: Roles relacionados con Recursos Humanos y Comunicación Corporativa

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Recursos Humanos	
Supervisor Capacitación y Desarrollo	Ver sección 9.5 Recursos Humanos respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo
Supervisor Relaciones Industriales	
Supervisor Resp. Social y Bienestar	
Jefe Relaciones Corporativas	Cambio de línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.4.2. CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

Es un área nueva con reporte directo a la Refinería Selva. Adicionalmente, esta área tendrá un reporte secundario al área Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo.

Al igual que en la Refinería Talara, Refinería Conchán y Gerencia Oleoducto, con la creación de esta área se busca que las funciones y responsabilidades de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tengan más importancia. Adicionalmente, con la creación de esta área se busca alinear los procesos metodologías en los temas de calidad, salud, seguridad y ambiente a través de todo PETROPERÚ.

Las siguientes tablas y gráfico resumen las unidades que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Tabla 193: Áreas nuevas que reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Refinería Selva

Área	Reporte secundario
Unidad Control Interno y Gestión de Riesgos	
Relaciones Comunitarias	Algunas de estas funciones son responsabilidad de Supervisor Relaciones Corporativas

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 194: Áreas que ahora reportarán a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente de la Gerencia Selva y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Seguridad	Departamento Administración	Gerencia Refinería Selva
Unidad Desarrollo Sostenible	Departamento Administración	Gerencia Refinería Selva

Fuente: Wood Mackenzie

Además, Unidad Seguridad tendrá un reporte secundario al Departamento seguridad en el Centro Corporativo. En línea con este reporte, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, los contratos con las compañías de Seguridad se realizarán desde el Centro Corporativo y no en la Refinería Conchán. Ver sección **9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Las funciones que realizará la Unidad Seguridad son de supervisión seguridad e higiene industrial. Al momento, los operadores Contraincendios se encuentran bajo esta área. Sin embargo, la operación de los Contraincendios tiene una relación más cercana con las operaciones de la Refinería que con la seguridad e higiene industrial de la misma, por lo que se propone que Contraincendios reporte al Departamento Refinación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 195: Roles relacionados a Seguridad

Puesto	Comentarios
Jefe Unidad Seguridad	<p>Cambio de línea de reporte</p> <p>Se mueven las funciones de supervisión del área contra incendios</p> <p>Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área Seguridad en el Centro Corporativo</p>
Supervisor Seguridad Integral	<p>Sin cambios</p> <p>Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área de Seguridad en el Centro Corporativo</p>

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Desarrollo Sostenible

En la estructura actual, esta área reporta al Departamento Administración. En la estructura propuesta, dicha unidad cambiará de línea de reporte a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Las funciones principales son planear, dirigir y controlar la gestión ambiental de acuerdo al planeamiento estratégico, por las normas y procedimientos vigentes y no se propone modificar estas funciones.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 196: Roles relacionados a Desarrollo Sostenible

Puesto	Comentarios
Jefe Desarrollo Sostenible	Cambio de línea de reporte Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área de Desarrollo Sostenible en el Centro Corporativo
Supervisor Gestión Ambiental Supervisor Sistemas de Gestión	Ver sección 9.7 Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente respecto a la relación con el área de Desarrollo Sostenible en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Control Interno y Gestión de Riesgos

En la Gerencia Refinería Selva, no hay ninguna área con estas responsabilidades exclusivamente. En contraste, la Gerencia Refinería Talara actualmente tiene un área en la Superintendencia Refinación.

En la estructura propuesta, se creará una nueva área que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.

Las funciones principales de esta unidad es planificar, dirigir y supervisar la implementación progresiva y evaluación posterior de Control Interno en Refinería Selva. Así mismo, también asesorará a toda la Gerencia Refinería Selva en temas de Control Interno, Seguridad de Información, Buen Gobierno Corporativo y administración de riesgos.

Tabla 197: Roles relacionados a Control Interno y Gestión de Riesgos

Puesto	Comentarios
Jefe Control Interno y Gestión de Riesgos	Rol Nuevo

Fuente: Wood Mackenzie

Relaciones Comunitarias

Es una unidad nueva que reportará a Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente. Algunas de estas funciones estaban dispersas en el Departamento y Recursos Humanos de la estructura actual, sin embargo, se propone unificar estas funciones bajo una sola unidad. Adicionalmente, el área de Relaciones Corporativas, quien reportaba directamente a la Gerencia Refinería Selva, efectuaba algunas de las funciones que migrarán a Relaciones Comunitarias. Estas funciones incluye la atención de las diversas instituciones que facilitan el labor en la región Loreto.

Las funciones principales de esta unidad son:

- Implementación de los Planes de Relaciones Comunitarias buscando que estos contribuyan al Desarrollo Sostenible de las Comunidades del entorno
- Orientar a la Refinería Selva en la prevención y manejo de conflictos sociales generados en la relación con las comunidades de su entorno.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 198: Roles relacionados con Relaciones Comunitarias

Roles	Comentarios
Jefe Relaciones Comunitarias	rol nuevo

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.4.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN

Debido a la creación de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, dos unidades que en la estructura actual reportan al Departamento Administración ya no reportarán a ésta. Adicionalmente, se propone que el área Legal reporte a la Departamento Administración.

Las siguientes tablas y gráfico resumen las unidades de la estructura propuesta de Administración.

Tabla 199: Áreas que continuarán reportando a Administración

Área	Comentarios
Unidad TI y Comunicaciones	
Unidad Logística	
Unidad Servicios	
Unidad Contabilidad	Cambio de nombre a Finanzas

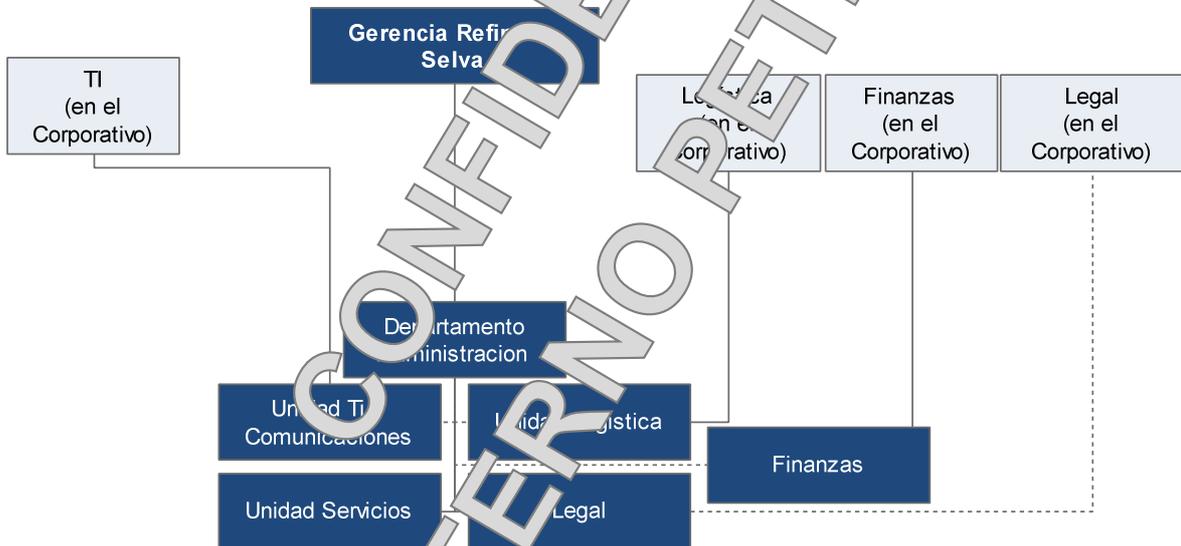
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 200: Áreas que ahora reportarán a Administración de la Gerencia Refinería Selva y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Legal	Gerencia Refinería Selva	Gerencia Refinación y Ductos

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 77: Estructura organizacional propuesta del Departamento de Administración



Nota: Línea punteada indica reporte secundario

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la **12.59 MOF Administración**.

A continuación se detallarán las funciones de cada una de estas unidades.

Legal

Al momento, el área legal tendrá un reporte principal a la Refinería Selva y un reporte secundario al área Legal en el Centro Corporativo. Esta estructura de línea de reporte se mantendrá en la estructura propuesta.

Un cambio en la estructura organizacional es que el área legal tendrá más independencia respecto al Centro Corporativo en los temas asuntos legales de baja complejidad. El objetivo de este cambio es agilizar los temas legales que afectan día a día de la organización. Los asuntos legales que no afectan el trabajo día a día de la refinería se centralizarán al área del Centro Corporativo. Ver sección **9.4 Legal** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 201: Roles relacionados con el área Legal

Roles	Comentarios
Jefe Departamento Legal	Cambio línea de reporte Ver sección 9.4 Legal respecto a la relación con el área de Legal en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Tecnología de la Información y Comunicaciones

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y reporte secundario al Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Centro Corporativo. Sin embargo, se propone que el reporte principal sea con el Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones en el área de servicios Compartidos del Centro Corporativo. Ver **9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

Adicionalmente, el reporte secundario será con el Departamento Administración de la Gerencia Refinería Selva.

La función principal de esta área es dirigir, asegurar y mantener los recursos informáticos y de comunicaciones, así como resolver las necesidades informáticas y de comunicación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 202: Roles relacionados a Tecnología de la Información y Comunicaciones

Roles	Comentarios
Jefe Unidad TI y Comunicaciones	Sin cambios Ver sección 9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área TI y Comunicaciones en el Centro Corporativo
Supervisor Infraestructura	Sin cambios Ver sección 9.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones respecto a la relación con el área TI y Comunicaciones en el Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Servicios

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y no se modificará su línea de reporte.

La función principal de esta área es planificar y supervisar la ejecución de los programas de mantenimiento de equipos, instalaciones, flota automotriz y servicios generales de la Refinería Selva.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 203: Roles relacionados a Unidad Servicios

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Servicios	Sin cambios
Supervisor Servicios	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

Departamento Logística

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior y tenía un reporte secundario al área de Logística en el Centro Corporativo.

Se propone que este departamento tenga un reporte primario al área de Logística en el Centro Corporativo y un reporte secundario al Departamento Administración. Ver sección **9.1 Logística** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

La función principal de esta área es administrar las adquisiciones y contrataciones, asegurando el aprovisionamiento de materiales, equipos y servicios.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 204: Roles relacionados a Logística

Roles	Comentarios
Jefe Logística	Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Supervisor de Unidad Catalogación y Control Inventario	
Supervisor Unidad Contratación de Bienes	Ver sección 9.1 Logística respecto a la relación con el área de Logística en el Centro Corporativo
Supervisor de Unidad Contratación de Servicios y Obras	

Fuente: Wood Mackenzie

Finanzas

Esta unidad reportaba al Departamento Administración en la estructura anterior. Un cambio en la filosofía estructural es la centralización de la contabilidad al Centro Corporativo. Por tal razón, la línea de reporte primaria de la Unidad Contabilidad de Refinería Selva será a Finanzas en el Centro Corporativo y la línea secundaria al Departamento Administración de la Refinería Selva. Alineados con el reporte primario y secundario del área de Finanzas, las actividades que afecten a la operación diaria de la refinería se continuarán haciendo en la refinería, por ejemplo, cuentas por pagar o cuentas por cobrar. Sin embargo, algunas de las actividades se centralizarán al Centro Corporativo, por ejemplo, la revisión de los Estados Financieros y Razones Contables. Ver sección **9.8 Finanzas** respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo.

En la nueva estructura organizacional, es importante calcular el estado de resultados de la Refinería Selva. La Unidad Contabilidad realizará esta actividad. Recibirá del área Consultoría Interna en Planificación en el Centro Corporativo los precios de transferencia de los productos de la refinación, los cuales serán importantes para el cálculo de los estados de resultados.

Adicionalmente, tendrá responsabilidades de la consolidación del Presupuesto Anual de la Refinería selva.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 205: Roles relacionados a Finanzas

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Finanzas	
Supervisor Información Financiera y Costos	
Supervisor Operaciones Financieras	Ver sección 9.8 Finanzas respecto a la relación con el área de Finanzas en el Centro Corporativo
Supervisor Cuentas por Pagar	
Supervisor Cuentas por Cobrar	
Supervisor Presupuestos	Función nuevo Su función es la consolidación del Presupuesto Anual de la Refinería Conchán Ver sección 9.8 Finanzas respecto a la relación con el área de Finanzas en el Centro Corporativo

Nota: El nuevo rol de presupuesto es una responsabilidad, no una persona. Eventualmente, esta función podría llegar a integrarse a los otros funcionarios.

Fuente: Wood Mackenzie

6.6.4.4. DEPARTAMENTO REFINACIÓN

La estructura anterior, el Departamento consistía de 2 unidades: Unidad Transporte y Unidad Procesos y MPA.

Se propone transferir la Unidad Transportes a la nueva área Transporte, Suministro y Trading. Este cambio se debe a que la Refinería Selva sólo se dedicará a las actividades de refinación y no de transporte. Sin embargo, el personal de la Unidad Transportes, seguirá instalado físicamente en la

Refinería Selva para no afectar a los procesos.

Por otro lado, en la estructura actual, la Unidad Mantenimiento es independiente del Departamento Refinación. Sin embargo, en la Refinería Conchán la Unidad Mantenimiento reporta al Departamento Refinación, y para tener consistencia a través de la Empresa, recomendamos que la Unidad Mantenimiento reporte al Departamento Refinación.

Tabla 206: Áreas que continuarán reportando al Departamento Refinación

Área
Unidad Procesos y MPA

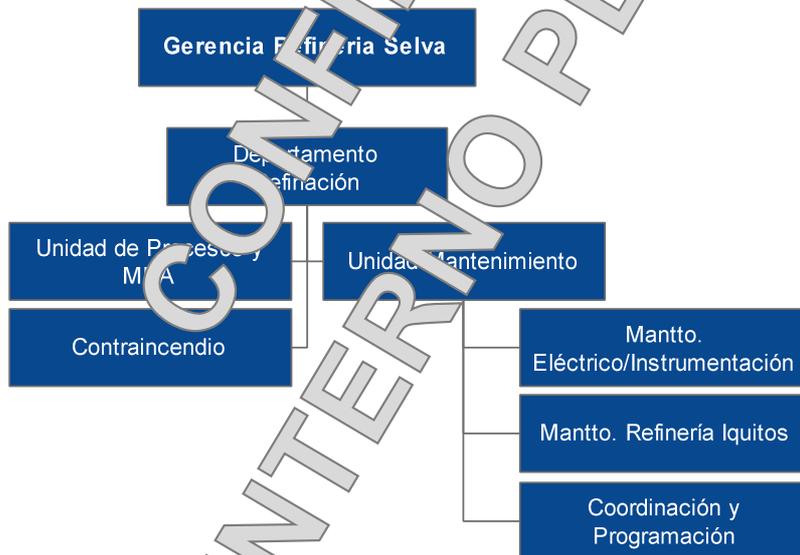
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 207: Áreas que ahora reportarán al Departamento Refinación y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte de segundo grado anterior
Contraincendios	Unidad Seguridad	Departamento Administración
Unidad Mantenimiento	Gerencia Refinería Selva	Gerencia Refinería y Ductos

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 78: Estructura organizacional propuesta del Departamento Refinación



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.60 MOF Refinación**.

Tabla 208: Roles relacionados al Departamento Refinación

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Procesos y MPA	Sin cambios
Supervisor Contraincendios	
Jefe y Supervisores Unidad Mantenimiento	Cambio de línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Procesos y MPA

No se propone ningún cambio en cuanto a organización o funciones a esta unidad.

Contraincendios

El área Contraincendios actualmente reporta a la Unidad Seguridad. Sin embargo, la operación de Contraincendios tiene una relación más cercana a las operaciones de la Refinería que con la seguridad e higiene industrial de la misma, por lo que se propone que Contraincendios reporte al Departamento Refinación.

Unidad Mantenimiento

Actualmente, esta unidad reporta directamente a la Gerencia Refinería Selva. Se propone que esta Unidad reporte al Departamento Refinación.

Adicionalmente a la línea de reporte, no se propone ningún cambio en cuanto a organización o funciones a esta unidad.

6.6.4.5. DEPARTAMENTO TÉCNICO

En la estructura actual, cinco unidades reportan al Departamento Técnico: Unidad Proyectos, Unidad Ingeniería, Unidad Laboratorio, Unidad Control Operativo y Unidad Inspección.

Adicionalmente se combinarán las unidades Unidad Proyectos, Unidad Ingeniería y Unidad Inspección bajo la Unidad Ingeniería. Este cambio se debe para que el Departamento Técnico tenga menos unidades a su cargo.

Las siguientes tablas y gráfico resumen las áreas que reportarán al Departamento Técnico

Tabla 209: Áreas que continuarán reportando al Departamento Técnico

Área	Comentarios
Unidad Ingeniería	Esta combinación de Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección
Unidad Laboratorio	sin cambios
Unidad Control Operativo	Las funciones y presupuestos son transferidos a la Superintendencia de Administración

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 79: Estructura organizacional propuesta del Departamento Técnico



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.61 MOF Técnico**.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 210: Roles relacionados a Departamento Técnico

Roles	Comentarios
Jefe y Supervisores Unidad Ingeniería	Sin cambios
Jefe y Supervisores Unidad Control Operativo	
Jefe y Supervisores Unidad Laboratorio	
Jefe y Supervisores Unidad Inspección	Cambio de línea de reporte
Jefe y Supervisores Unidad Proyectos	

Fuente: Wood Mackenzie

Unidad Ingeniería

En la estructura anterior, existía esta Unidad Ingeniería con reporte al Departamento Técnico.

Sin embargo, en la nueva estructura esta unidad tendrá nuevas funciones y responsabilidades, ya que es la combinación de las unidades Unidad Ingeniería, Unidad Proyectos y Unidad Inspección. Estas unidades reportaban al Departamento Técnico independientemente una de las otras.

La ampliación la Unidad Ingeniería se debe a los razones:

- Por un lado, la Unidad Inspección debe estar separada organizacionalmente de la Unidad Mantenimiento para tener un visor más objetiva de la inspección de la refinería. Por este motivo, se trasladó la Unidad Inspección del Departamento Refinación al Departamento Técnico.
- Se han consolidado estas unidades para que el jefe del Departamento Técnico tenga menos unidades a su cargo considerando el tamaño de la refinería.

6.7. PLANIFICACIÓN, SUMINISTRO Y TRADING

Es un área nueva que englobará a todas las actividades de planificación y suministro. Actualmente estas actividades están dispersas en el Departamento Distribución, Departamento Mercado Externo y Planeamiento Operativo. El objetivo de crear esta área es centralizar estas funciones para poder relacionar más de cerca los distintos estudios que se realizan y que todos estos estudios estén alineados. Además, las áreas de Suministro y Planeamiento Operativo tienen que estar organizacionalmente más relacionadas, para que puedan apalancar sus actividades entre sí.

El área de Planificación, Suministro y Trading tiene que trabajar de cerca con toda la Gerencia Downstream y el área de Exploración y Explotación para tener una sola visión comercial. Además, Planificación, Suministro y Trading será el representante comercial de PETROPERÚ tomando en cuenta las opiniones de la Gerencia Downstream y Exploración y Explotación.

Al momento, PETROPERÚ no tiene operaciones de trading. Sin embargo, el Departamento Planificación, Suministro y Trading canalizará a futuro las operaciones de trading que la Empresa ejecutará, por lo que se mantiene el nombre para habilitarlas a futuro.

A Planificación, Suministro y Trading le reportará dos áreas:

1. **Suministro y Exportación** – Área nueva responsable de todas las Compras locales e internacionales, Ventas Internacionales y Estudios de Mercado que la Gerencia Downstream y sus áreas dependientes requieran.
2. **Planeamiento Operativo** – Área que en la estructura anterior reportaba a la Gerencia Refinación y Ductos, la cual cambiará de línea de reporte a Planificación, Suministro y Trading. Sus principales funciones serán diseñar y planificar los Planes de Producción de las Refinerías de la Empresa y evaluar cuáles son los insumos necesarios para que el Plan de Refinación se cumpla.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Ventas Nacionales** – Recibirá de Ventas Nacionales la información necesaria para realizar los estudios de mercado.
- **Unidad Coordinación Operativa en la Gerencia Refinación** – Se enviarán los planes mensuales de refinación.
- **Control Operativo en Transporte y Cadena de Suministro** – Planificación, Suministro y Trading le requerirá los transportes necesarios para las compras o ventas internacionales.
- **Soporte Legal Comercial, el cual reporta a la Gerencia Downstream** - Planificación, Suministro y Trading recibirá soporte legal para contratos de compras o ventas.

internacionales en las que contractualmente PETROPERÚ tenga la responsabilidad del transporte, o se tenga que llevar el producto desde una Refinería al punto de venta internacional..

- **Departamento Técnico**– Departamento Planeamiento Operativo trabajará en conjunto con Departamento Técnico para evaluar proyectos mayores en las refinerías.
- **Exploración y Explotación** – Eventualmente, Planificación, Suministro y Trading le comprará el crudo producido por Exploración y Explotación.

En cuanto a la estructura interna, las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán a Planificación, Suministro y Trading.

Tabla 211: Áreas nuevas que reportarán a Planificación, Suministro y Trading

Área
Suministro y Explotación

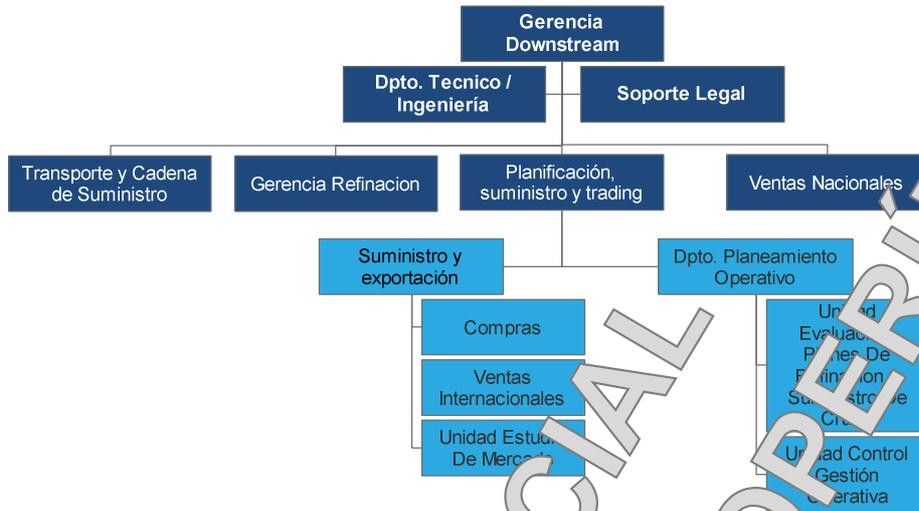
Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 212: Áreas que ahora reportarán a Planificación, Suministro y Trading y que en la estructura anterior tenían una línea de reporte distinta

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior	Comentarios
Planeamiento Operativo	Gerencia Refinación y Ductos	Gerencia General	
Departamento Estudio de Mercado	Departamento Mercado Externo	Gerencia Comercial	Se integrará al área Unidad Estudio de Mercado reportando a Suministro y Exportación
Unidad Estudios de Mercado	Departamento Marketing y Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Se integrará al área Unidad Estudio de Mercado reportando a Suministro y Exportación

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 80: Recomendación para la Estructura Organizacional de Planificación, Suministro y Trading



Fuente: Wood Mackenzie

En cuanto a los roles relacionados con esta área, el jefe de Planificación, Suministro y Trading podría ser la misma persona que el jefe de Planeamiento Operativo. Sin embargo, éstos son dos funciones distintas que eventualmente podrían bien ser cubiertos por la misma persona.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.62 MOF Planificación, Suministro y Trading**.

6.7.1. SUMINISTRO Y EXPORTACION

Es un área nueva a la cual se reportarán tres nuevas áreas: Compras, Ventas Internacionales y Estudios de Mercado.

El objetivo de crear esta área es el labor que realicen Estudio de Mercado y Compras organizacionalmente estén más cerca para poder analizar y determinar cuáles son los suministro de crudo para las refinerías que más conviene, de acuerdo al Plan Mensual de Refinación, disponibilidad de los crudos y precios de éstos. Para realizar eficazmente esta tarea, las áreas de Compras y Estudio de Mercado reportarán a la misma área.

Del mismo modo, la nueva área Ventas Internacionales también necesita los resultados de Unidad Estudio de Mercado para realizar su labor, por lo que organizacionalmente reportarán a la misma área.

Las relaciones de esta área son con:

- **Planeamiento Operativo** – Enviará los estudios que Planeamiento Operativo requiera para hacer el Plan Mensual de Refinación. Planeamiento Operativo y Suministro y Exportación trabajarán en conjunto para determinar cuáles son los crudos más óptimos a adquirir, en base al Plan Mensual de Refinación, disponibilidad de los crudos y precios de éstos.
- **Ventas Nacionales** – Recibirá de Ventas Nacionales la información necesaria para efectuar los estudios de mercado. Además, le enviará a Ventas Nacionales los resultados de estudios que requiera, como son las proyecciones de ventas nacionales.
- **Soporte Legal Comercial el cual reporta a la Gerencia Downstream** – Recibirá el soporte legal necesario sobre contratos de compras o ventas internacionales que requieran un tratamiento específico.

En cuanto a la estructura interna, la siguiente tabla muestra las áreas que reportarán a Suministro y Exportación.

Tabla 213: Áreas nuevas que reportarán a Suministro y Exportación

Área
Compras
Ventas Internacionales
Estudio de Mercado

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.63 MOF Suministro y Exportación**.

6.7.1.1. COMPRAS

Es una nueva área la cual será responsable de todas las adquisiciones de materia prima, productos intermedios o productos terminados. Gestionará las adquisiciones necesarias tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

En la estructura actual, las funciones contractuales de adquisición de insumos se encuentran dispersas en las siguientes áreas:

- **Unidad Operaciones en el Dpto. Mercado Externo** – Es responsable de las compras internacionales.

- **Planeamiento Operativo en conjunto con Refinerías Talara, Refinería Selva y Oleoducto**
Compras locales de petróleo crudo, gasolina natural, MBDS, HAS, B100
- **Departamento Distribución** – Compras locales de GLP y alcohol

El objetivo de crear esta unidad es centralizar todas las habilidades de negociación en una sola área y apalancar todas las relaciones comerciales para obtener mejores condiciones en las compras.

Esta área será responsable de ejecutar las compras y de administrar los contratos relacionados, tanto en el mercado local como internacional. Sin embargo, la Unidad Control Gestión Operativa será la responsable de planear cuáles son las compras requeridas, en base a los estudios del área Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo.

Adicionalmente, funciones actuales de Refinería Talara, Gerencia Oleoducto y Refinería Selva migrarán al área compras. Estas funciones son administrar los contratos de suministro local de crudo, HAS, Gasolina Natural, MBDS. También, las funciones del Departamento Distribución que administran los contratos de suministro local, alcohol y GLP migrarán a Compras.

El desempeño de esta área se medirá realizando un *benchmarking* de las condiciones comerciales de las adquisiciones, por ejemplo precio de las adquisiciones, con estándares internacionales u otras compañías, evaluadas considerando las restricciones de infraestructura y de políticas de las Empresa.

Las relaciones de esta área son con:

- **Control Gestión Operativa** – Esta área le solicitará a Compras cuales son las adquisiciones requeridas proporcionando las condiciones técnicas o económicas, y el área Compras la ejecutará.
- **Soporte Legal Comercial** – Dará el soporte legal necesario a los contratos de Compras.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 214: Roles relacionados a Compras

Rol	Comentarios
Jefe y Supervisor Unidad Suministros (ahora reporta al Departamento Distribución)	Cambio de línea de reporte
Jefe y Supervisor Unidad Negociación (ahora reporta al Departamento Mercado Externo)	Cambio de línea de reporte
Supervisores Unidad Coordinación Operativa	Solamente las funciones de adquisición de crudo se transferirán a Compras
Supervisor Unidad Operaciones	Cambio de línea de reporte
	Migrarán las compras sólo las funciones de ejecutar las coordinaciones operativas de las importaciones desde la nominación de las licitaciones, inspector, carga recepción, pago a proveedor, recepción documentos y pagos de servicios aduanas
Unidad Aduanas	Cambio de línea de reporte Migrarán las funciones de gestionar los documentos de importación para tramitar la nacionalización

Nota: Cada rol es una función, no necesariamente una persona.
Fuente: Wood Mackenzie

6.7.1.2. VENTAS INTERNACIONALES

Es una nueva unidad la cual se encargará de todas las ventas en el mercado internacional y será responsable de ejecutar las Ventas y manejo de los contratos relacionados.

Actualmente las exportaciones son manejadas desde dos áreas, tanto Mercados Externos como Clientes Industriales. En el modelo propuesto, todas las exportaciones serán realizadas por Ventas Internacionales, la cual reportará a Planificación, Suministro y Trading. Sin embargo, para clientes que realizan tanto compras nacionales como compras en otros países, las ventas tanto nacionales como internacionales se harán en Ventas Nacionales para que los clientes tengan un sólo punto de contacto con PETROPERÚ, por ejemplo, exportación de Turbo a líneas aéreas internacionales y de combustibles marinos a empresa que también adquieren el producto para uso local.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Evaluación Planes de Refinación y Suministro de Crudo** – Esta área determinará los

volúmenes de ventas de cada producto para exportación.

- **Transporte y Cadena de Suministro** – Ventas Internacionales pedirá los transportes necesarios de los productos que comercialice. Será responsabilidad de Transporte y Cadena de Suministro gestionar el transporte más eficiente y de menor costo.
- **Consultoría Interna en el Centro Corporativo** – Esta área será la responsable de estudiar los precios de transferencia que reflejarán toda la cadena de valor de los combustibles.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 215: Roles relacionados a Ventas Internacionales

Rol	Comentarios
Jefe y Supervisor Ventas Internacionales	Roles nuevos
Supervisores Unidad Negociación	Los supervisores con las siguientes funciones migrarán a Ventas Internacionales: responsables de realizar los Concursos de Precios Internacionales para realizar exportaciones de Nafta Virgen y Residual desde Refinerías Talara e Iquitos así como participar en los concursos convocados por empresas como YPF para exportarles Diesel y negociaciones para exportar Asfaltos
Supervisores Unidad Operaciones	Los supervisores con las siguientes funciones migrarán a Ventas Internacionales: ejecutar todas las coordinaciones operativas de las exportaciones
Supervisores Unidad Asesorías	Los supervisores con las siguientes funciones migrarán a Ventas Internacionales: responsables con los documentos de exportación DAMS de turbo

Fuente: Wood Mackenzie

6.7.1.3. UNIDAD ESTUDIO DE MERCADO

Es un área nueva, en la cual se fusionan las funciones dos unidades de la estructura anterior:

- **Unidad Negociación**, la cual reportaba al Departamento Mercado Externo
- **Departamento Estudio de Mercado**, la cual reportaba al Departamento Mercado Externo
- **Unidad Estudios de Mercado**, la cual reportaba al Departamento Marketing e Inteligencia Comercial

La función principal de esta área es gestionar el desarrollo y la ejecución de todos los estudios de investigación de mercado necesarios a nivel macro para la Gerencia Downstream, por ejemplo, pronósticos de ventas, pronóstico de demanda nacional de productos refinados, pronósticos de precios de los combustibles y de distintos petróleos crudos, etc. Estos estudios serán la base para el trabajo de Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo y Unidad Control Gestión Operativa. Además, estos estudios serán utilizados por otras áreas como Ventas Nacionales, Compras y Ventas Internacionales.

Los estudios micro, por ejemplo, estudios de clientes específicos o la evaluación del impacto de campañas promocionales, se efectuarán en el área Marketing, la cual reporta a Soporte a la Venta dentro de Ventas Nacionales.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Ventas Nacionales y Ventas Internacionales** – Recibirá de estas áreas la información necesaria para la realización de los Pronósticos de Ventas.
- **Unidad Evaluación y Planes de Refinación Suministro de Crudo** – Enviará los resultados de los análisis necesarios para diseñar y planear los Planes de Refinación.
- **Control Gestión Operativa** – Enviará los pronósticos de precios de los productos a Control Gestión Operativa para que esta última pueda determinar las compras necesarias.
- **Compras** – Enviará los resultados necesarios de los análisis que Compras necesite, por ejemplo, pronóstico de precios de crudo y disponibilidad de crudo.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 216: Roles relacionados a Análisis de Mercado

Rol	Comentarios
Jefe y Supervisores Unidad Análisis de Mercado (antes en el Departamento Marketing e Inteligencia Comercial)	Cambio de línea de reporte
Jefe y Supervisores Unidad Análisis de Mercado (antes en el Departamento Mercado Externo)	
Supervisores Unidad Negociación	Migrarán a Estudio de Mercado y supervisar las responsabilidades de efectuar los pronósticos de precios

Fuente: Wood Mackenzie

6.7.2. PLANEAMIENTO OPERATIVO

En la estructura anterior, este departamento reportaba a la Gerencia de Refinación y Ductos. Cambiará de línea de reporte en la estructura propuesta a Planificación, Suministro y Trading.

Las áreas que continuarán reportando al Planeamiento Operativo serán Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo y Unidad Control Producción Operativa. Por otro lado, ahora la Unidad Coordinación Operativa reportará a la Gerencia Refinación.

La función principal de esta área será diseñar y planificar los Planes de Producción de las Refinerías de la Empresa y evaluar cuáles son los insumos necesarios para que el Plan de Refinación se cumpla. Determinará cuáles son las compras necesarias y le enviará esta información al área Compras y ésta gestionará las compras.

Dos funciones, que en la estructura anterior eran de este departamento, serán transferidas a otras áreas:

1. En la estructura anterior era responsabilidad de Planeamiento Operativo supervisar la coordinación con los Proyectos Refinería Talara y Transporte de Crudos Pesados en relación a la configuración, producción y operatividad futura. Esta responsabilidad es transferida al Departamento Técnico e Ingeniería.
2. Adicionalmente en la estructura anterior, era responsabilidad de Planeamiento Operativo el control de la gestión de las Refinerías y Oleoducto Nor Peruano. Sin embargo, estas responsabilidades ahora serán de la Gerencia Refinación, para el caso de las Refinerías, y de

Transporte y Cadena de Suministro, para el caso del Oleoducto Nor Peruano.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Estudios de Mercado** – Recibirá de esta área los estudios de mercado necesarios para poder hacer una evaluación y plan mensual tanto de refinación como de ventas.
- **Ventas Nacionales y Ventas Internacionales** – En base a los resultados que la Unidad Estudios de Mercado provea, Unidad Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo determinará los volúmenes a vender en el mercado nacional y en el mercado internacional.
- **Unidad Coordinación Operativa en la Gerencia Refinación** – Le enviará el Plan Mensual de Refinación.

La siguiente tabla resume la organización interna de este departamento.

Tabla 217: Áreas que continuarán reportando a Planeamiento Operativo

Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo
Unidad Coordinación Operativa

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección 1.64 MOF Planeamiento Operativo.

6.7.2.1. UNIDAD EVALUACIÓN PLANES DE REFINACIÓN Y SUMINISTRO DE CRUDO

Esta unidad reportaba al Departamento de Planeamiento Operativo y no cambiará de línea de reporte.

En base a los resultados de los estudios que la Unidad Estudios de Mercado provea (por ejemplo, proyección de la demanda de combustibles por zona geográfica, proyección de los precios de los productos por zona geográfica) la Unidad Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo formulará los objetivos de producción mensual de las refinerías. Envió esta información a Coordinación Operativa en la Gerencia Refinación, quien le suministrará mensualmente esta información a cada refinería y medirá el progreso del plan mensual de refinación. En cuanto a la Refinería Talara, ésta tendrá un modelo de refinación para hacer los ajustes semanales necesarios al modelo mensual que la Unidad Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo realice.

Adicionalmente, en base a los pronósticos de ventas que el área Estudio de Mercado provea, Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo determinará qué volúmenes son para el mercado interno y para el mercado externo. Le transmitirá esta información tanto a Ventas Nacionales como a Ventas Internacionales.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Unidad Estudios de Mercado** – Recibirá de esta área los estudios de mercado necesario para poder hacer una evaluación y plan mensual tanto de refinación como de venta.
- **Ventas Nacionales y Ventas Internacionales** – En base a los resultados que la Unidad Estudios de Mercado provea, Unidad Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo determinará los volúmenes a vender en el mercado nacional y en el mercado internacional.
- **Unidad Coordinación Operativa en la Gerencia de Refinación** – Le enviará el Plan Mensual de Refinación y esta unidad se coordinará con las refinerías para que el plan se cumpla.
- **Unidad Control Gestión Operativa en Planeamiento Operativo** – Le enviará el Plan Mensual de Refinación a esta área para que evalúe y determine qué productos se van a adquirir.

El desempeño de esta área se medirá con indicadores sobre los procesos que realice, por ejemplo, entregar a tiempo el Plan Mensual de Refinación, revisión anual de los modelos de refinación y diagramas de limitaciones para incluirlos en los Planes de Refinación y tomar en cuenta los niveles de inventario para los Planes de Refinación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 218: Roles relacionados con la Unidad Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo

Roles	Comentarios
Jefe Unidad Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo	Cambio en la línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

6.7.2.2. CONTROL GESTIÓN OPERATIVA

En la estructura anterior, esta área reportaba a Planeamiento Operativo y no cambiará de línea de reporte.

Anteriormente, era responsable de controlar la gestión de adquisición de petróleo crudo. Sin embargo,

ahora la gestión se hará desde el área Compras, pero la planeación y evaluación de qué crudos y productos se adquirirán, indicando las condiciones técnicas y económicas, serán responsabilidad de Control Gestión Operativa.

El área Evaluación, Planes de Refinación y Suministro de Crudo determinará el plan mensual de refinación. En base a este plan, Control Gestión Operativa evaluará y determinará el tipo de control de crudo e insumos necesarios para cumplir este plan. También dirigirá los procesos de evaluación de alternativas de adquisición de crudo e insumos. Le enviará los resultados de la evaluación al área de Compras para que ésta ejecute las adquisiciones necesarias. Para este proceso de evaluación, Control Gestión Operativa recibirá pronósticos de precios de Estudio de Mercado.

Adicionalmente, Control Gestión Operativa le enviará a Control Operativo, dentro de Transporte y Cadena de Suministro, los transportes necesarios de los productos que se adquieren.

Las relaciones con otras áreas son:

- **Unidad Estudios de Mercado** – Estudios de Mercado enviará proyecciones de precios de los productos.
- **Compras** – En base al plan mensual de refinación, Unidad Control Gestión Operativa le indicará a Compras todos los insumos necesarios que se tienen que adquirir, ya sea petróleo crudo, productos intermedios o productos refinados.
- **Transporte y Cadena de Suministro** – En base al plan mensual de refinación y al plan de compras, Control Gestión Operativa le indicará a Transporte y Cadena de Suministro los productos y puntos de entrega de los insumos que se requieran.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 219: Roles relacionados a Control Gestión Operativa

Roles	Comentarios
Jefe Control Gestión Operativa	Cambio de línea de reporte

Fuente: Wood Mackenzie

6.8. VENTAS NACIONALES

La creación del área Ventas Nacionales se debe a dos principales razones: centralizar las habilidades de negociación de ventas nacionales en un solo departamento, y poder medir el desempeño de todas las actividades relacionadas con la venta de productos.

Al momento, no se puede medir por geografía y tipo de producto (diésel, gasolina, etc.) cuales son los productos de mayor margen y en cuales hay oportunidad de mejora. Con esta nueva estructura, se busca hacer un estado de resultados para las actividades de Ventas Nacionales, y así poder determinar el margen de distintos productos. Estos estados de resultados incluirán todos los costos asociados a Ventas Nacionales, incluyendo todo el personal relacionado. En los estados de resultados, se podrá justificar la contratación de más personal si es los costos y el margen de caja lo permiten.

Para poder determinar el estado de resultados de áreas de Ventas Nacionales, se tendrán que establecer precios de transferencia razonables que influyan toda la cadena de valor de los productos. Estos precios de transferencia se calcularán en el Centro Corporativo y el área de Consultoría Interna la cual reportará a Planeamiento Corporativo. En los precios de transferencia, las distintas áreas de Ventas Nacionales podrán determinar los descuentos a los clientes y además podrán evaluar la rentabilidad de sus transacciones. Como resultado, se podrá evaluar a los vendedores de este departamento por la rentabilidad de sus transacciones y de la fijación de los descuentos.

Tanto Ventas Nacionales como dos áreas que reportarán a Ventas Mayoristas y Ventas Directas, calcularán su propio estado de resultados. Es responsabilidad del Gerente de Ventas Nacionales que los productos se vendan por las rutas más rentables. Por otro lado, es responsabilidad de los jefes de Ventas Mayorista y Ventas Directas maximizar las ganancias reflejadas en cada uno de sus estados de resultados.

Actualmente las exportaciones son manejadas por las áreas, tanto Mercados Externos como Clientes Industriales. La venta se gestiona en cualquiera de estas dos áreas dependiendo del monto de la venta y de la complejidad de la misma. En el modelo propuesto, todas las exportaciones serán realizadas por la Unidad Ventas Internacionales la cual reportará a Planificación, Suministro y Trading. Sin embargo, para clientes que realizan tanto compras nacionales como compras en países limítrofes a Perú, las ventas tanto nacionales como internacionales se harán en Ventas Nacionales para que los clientes tengan un sólo punto de contacto con PETROPERÚ.

Adicionalmente, el Gerente de Ventas Nacionales será el responsable de autorizar el Plan Anual de Ventas Nacionales. Los jefes de Ventas Mayoristas y Ventas Directas realizarán el plan anual de ventas de cada una de sus áreas respectivas, y el Gerente de Ventas Nacionales modificará y autorizará estos planes para producir al Plan Nacional de Ventas.

Las relaciones de Ventas Nacionales con otras áreas son:

- **Estudio de Mercado** – Ventas Nacionales proporcionará la información necesaria a Estudio de Mercado para realizar los pronósticos de ventas.
- **Consultoría Interna en el Centro Corporativo** – Ésta será la responsable de establecer los precios de transferencia que reflejarán toda la cadena de valor de los combustibles.
- **Departamento Técnico** – Este departamento realizará los estudios de factibilidad técnicos y de la gestión de proyectos técnicos para el soporte de ventas, por ejemplo, mantenimiento de las estaciones de servicio de Petrored. Así mismo, también dará el soporte técnico para las licitaciones necesarias.
- **Planeamiento Operativo** – Las distintas áreas de Ventas Nacionales enviarán la información de las ventas a Control Gestión Operativa, dentro de Planeamiento Operativo, para que ésta pueda coordinar las distintas áreas de la cadena de valor para poder desachar los productos que se vendan.
- **Transporte y Cadena de Suministro** – Transporte y Cadena de Suministro será responsable del transporte de los insumos y de los productos refinados. En la estructura anterior, la Gerencia Comercial tenía su propio grupo de transporte y distribución. Sin embargo, en la estructura propuesta el transporte y distribución de los productos será realizado por Transporte y Cadena de Suministro. Algunos de los indicadores de desempeño del área Transporte y Cadena de Suministro estarán alineados con las necesidades de Ventas Nacionales para incentivar a que Ventas Nacionales tenga el transporte necesario para realizar sus actividades, ya que la satisfacción de los clientes será alineada con el desempeño de Transporte y Cadena de Suministro.
- **Soporte Legal Comercial** – Soporte Legal Comercial brindará ayuda en contratos comerciales.

Ventas Nacionales tendrá a su mando a su mano. Las siguientes tablas muestran las unidades que reportarán a Ventas Nacionales:

Tabla 220: Áreas que reportaban a la Gerencia Comercial y ahora reportarán a la Ventas Nacionales

Área (nombre anterior)	Comentarios
Ventas Industrias y Mayoristas	Se distribuyó dicha área entre Ventas Mayoristas y Ventas Directas
Ventas Comercio	Se incluye en la nueva área Ventas Directas
Marketing e Inteligencia Comercial	Cambio de nombre a Marketing Adicionalmente, algunas unidades serán transferidas a otras Planificación, Suministro y Marketing o Soporte a la Venta

Fuente: Wood Mackenzie

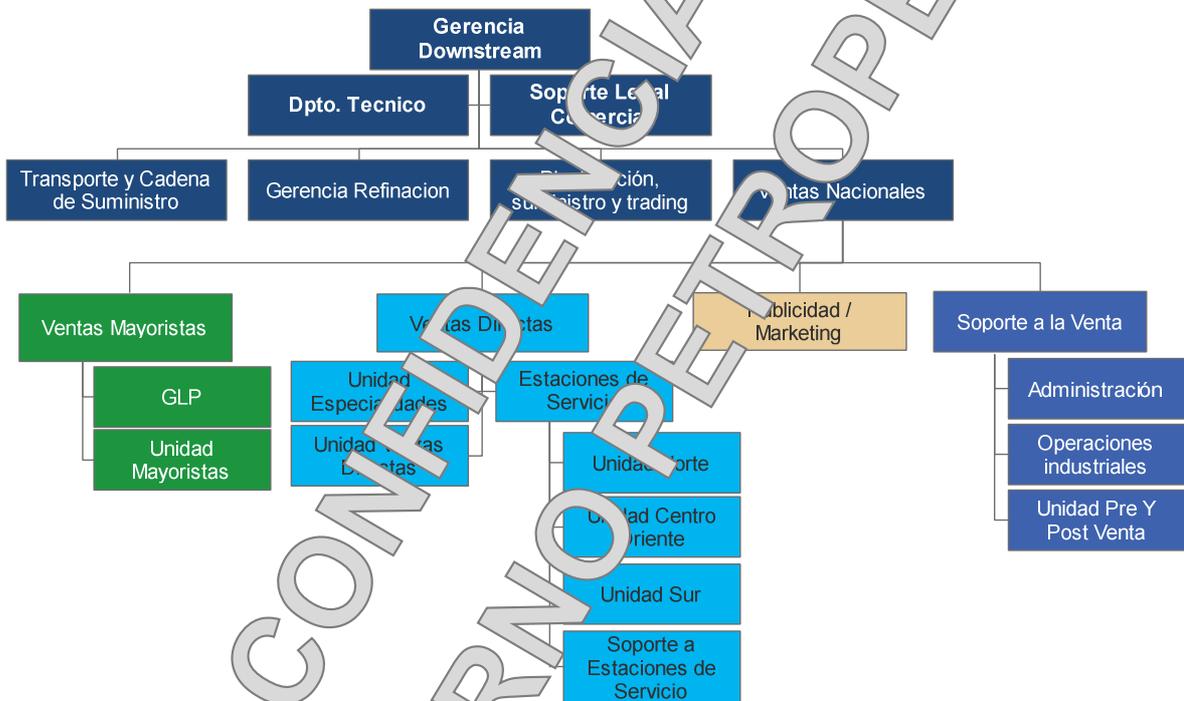
Tabla 221: Áreas nuevas que reportarán a la Gerencia Ventas

Área
Soporte a la Venta

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para la Gerencia Ventas Nacional.

Gráfico 81: Estructura Organizacional de Ventas Nacionales



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.65 MOF Ventas Nacionales**.

La siguiente tabla muestra los cambios relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 222: Roles relacionados a Ventas Nacionales

Rol	Comentarios
Jefe Ventas Nacionales	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

En las siguientes secciones se detallará la estructura y funciones de cada área bajo Ventas Nacionales.

6.8.1. VENTAS MAYORISTAS

Departamento Ventas Mayoristas es un área nueva y será responsable de las ventas de GLP, gas natural y las ventas a clientes mayoristas. Calculará su propio estado de resultado con soporte del área Contabilidad en el Centro Corporativo. El objetivo es determinar cuáles son los productos de mayor margen por cliente, geografía y producto.

Las relaciones con otras áreas son:

- Soporte a la Venta – Soporte a la Venta – Soporte a la Venta será responsable de las actividades pre y post venta, brindará el apoyo administrativo necesario y brindará el apoyo necesario de servicios complementarios para el suministro de combustible a los clientes.
- Transporte y Cadena de Suministro – Transporte y Cadena de Suministro será responsable de la logística y transporte de los productos relacionados a la actividad Ventas Mayoristas. Algunos de los indicadores de desempeño del área Transporte y Cadena de Suministro estarán alineados con las necesidades de Ventas Mayoristas.

Departamento Ventas Mayoristas tendrá dos unidades bajo su gestión. La siguiente tabla muestra estas dos unidades y la línea de reporte en la estructura anterior:

Tabla 223: Áreas que reportarán a Ventas Mayoristas

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior	Comentarios
Unidad Mayoristas	Departamento Ventas Industriales y Mayorista	Gerencia Comercial	
Unidad GLP	Departamento Ventas Comercio	Gerencia Comercial	Cambio de nombre a GLP

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para el Departamento Ventas Mayoristas:

Gráfico 82: Estructura Organizacional de Ventas Mayoristas



Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.6** *Ventas Mayoristas*

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 224: Roles relacionados a Ventas Mayoristas

Rol	Comentarios
Jefe Ventas Mayoristas	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

En las siguientes secciones se detallará la estructura y funciones de cada área bajo Ventas Nacionales.

6.8.1.1. MAYORISTAS

Esta área anteriormente reportaba a Departamento de Ventas Industrias y Mayoristas y no se propone ninguna modificación a la estructura o responsabilidades del área.

La función principal de esta área es administrar, supervisar y dirigir los procesos de venta de todos los combustibles (excepto GLP y Especialidades) a nivel nacional a clientes mayoristas. Para esta labor, podrá modificar las condiciones de venta, en particular, los descuentos a cada cliente.

Actualmente, no se puede determinar cuáles clientes son más rentables y con qué productos. Bajo la nueva estructura organizacional, se tendrá que calcular el estado de resultados por producto, geografía y cliente. Será responsabilidad del jefe de Mayoristas maximizar las ganancias de su propia área reflejadas en el estado de resultados.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 225: Roles relacionados a Ventas Mayoristas

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Mayoristas	Sin cambios
Supervisor Unidad Mayoristas	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.8.1.2. GLP

Área responsable de toda la venta de GLP de PETROPERÚ. El área de GLP se podrá ubicar bajo la Unidad Especialidades (que reportará a Ventas Directas). No obstante GLP se propone mantener con un área independiente para así dar visibilidad a su propio estado de resultado y poder calcular los costos asociados a través de toda la cadena de valor de estos productos. Será responsabilidad del jefe de GLP maximizar las ganancias de su estado de resultados.

Así mismo, el área GLP realizará la comercialización de todo el GLP a nivel nacional. Para el caso del GLP que se venda a través de las Estaciones de Servicio, el área GLP venderá a cierto precio de transferencia (el cual se determinará en el Plan de Centro Corporativo) al área Estaciones de Servicio y ésta lo comercializará a los consumidores finales. De esta forma, todo el GLP que PETROPERÚ comercialice, estará reflejado en el estado de resultados del área GLP.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 226: Roles relacionados a GLP

Rol	Comentarios
Jefe Área GLP	Cambio en la línea de reporte
Representantes	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.8.2. VENTAS DIRECTAS

El área Ventas Directas será responsable de la venta de todos los productos a los clientes que no involucren un mayorista, a excepción de GLP que se realizarán en Venta Mayoristas. A cargo de Ventas Directas estarán las unidades Unidad Especialidades, Unidad Ventas Directas y Petrored.

Ventas Directas recibirá los precios de transferencia del área Consultoría Interna en el Centro Corporativo. Estos precios de transferencia reflejarán los costos asociados a través de toda la cadena de valor de los productos. Con esta información, podrá determinar y otorgar descuentos a distintos clientes. Adicionalmente, calculará el estado de resultados por cliente, geografía y productos.

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Departamento Técnico** – Este departamento realizará los estudios de factibilidad necesarios y de la gestión de proyectos técnicos, por ejemplo, las estaciones de servicio Petrolera necesitarán soporte del Departamento Técnico para el correcto mantenimiento de las estaciones de servicio existentes o la ejecución de los proyectos de las estaciones de servicio nuevas. Adicionalmente, dará el soporte técnico para las licitaciones necesarias (por ejemplo, grupos mineros).
- **Soporte a la venta** – Soporte a la Venta gestionará las actividades pre y post venta, brindará el apoyo administrativo necesario y brindará el apoyo necesario de servicios complementarios para el suministro de combustible a los clientes.
- **Publicidad y Marketing** – Se tendrá una comunicación constante para gestionar la Publicidad y Marketing necesarios para los productos y para el servicio.
- **Transporte y Cadena de Suministro** - Este grupo será responsable del transporte de los productos que Ventas Directas venda. Algunos de los indicadores de desempeño del área Transporte y Cadena de Suministro están alineados con las necesidades de Ventas Directas ya que la satisfacción de los clientes está alineada con el desempeño de Transporte y Cadena de Suministro.

A continuación se muestran las áreas que reportarán a Ventas Directas y su línea de reporte anterior:

Tabla 227: Áreas que ahora reportarán a Ventas Directas y su anterior línea de reporte

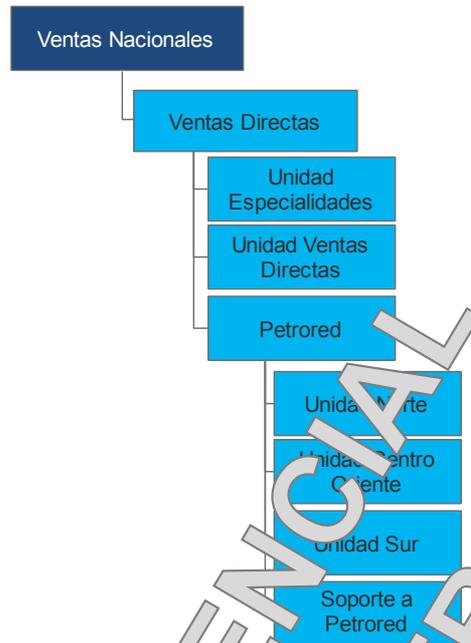
Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Unidad Especialidades	Departamento Ventas Industria y Minoristas	Gerencia Comercial
Unidad Ventas Directas	Departamento Ventas Industria y Mayoristas	Gerencia Comercial
Unidad Petrored	Departamento Ventas Comercio	Gerencia Comercial

Fuente: Wood Mackenzie

Por otro lado, eventualmente cuando PETROPERÚ desarrolle un negocio de lubricantes que requiera una unidad especializada en lubricantes, esta sea creará y reportará a Ventas Directas.

A continuación se muestra el organigrama propuesto para el Departamento Ventas Directas.

Gráfico 83: Estructura Organizacional de Ventas Directas



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 228: Roles relacionados a Ventas Directas

Rol	Comentarios
Jefe Ventas Directas	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.67 MOF Ventas Directas**.

6.8.2.1. VENTAS ESPECIALIDADES

Esta área es la responsable de los procesos de ventas a nivel nacional a los sectores de Especialidades, los cuales son Aviación, Negocio Marítimos, Asfaltos y Construcción. Sin embargo, el combustible bunker es una excepción ya que será comercializado en Mayoristas.

En este momento, es difícil saber cuáles son los productos y zonas del país son las de mayor margen. En la estructura propuesta la venta especialidades tendrá un estado de resultados por producto, geografía y cliente.

Contará con el soporte del área de Publicidad y Marketing para realizar y gestionar las distintas acciones necesarias para tener la publicidad que requiera dentro del presupuesto asignado.

Como se mencionó en la sección de Ventas Nacionales del presente documento, en el caso que un cliente tenga operaciones nacionales e internacionales, Unidad Especialidades podrá realizar las ventas internacionales con el objetivo que el cliente tenga solamente un punto de contacto.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 229: Roles relacionados a Ventas Especialidades

Rol	Comentarios
Jefe Ventas Especialidades	Cambio de línea de reporte
Supervisores	Sin cambios
Auxiliares	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.8.2.2. UNIDAD VENTAS DIRECTAS

En la estructura anterior, esta unidad reportaba al Departamento de Ventas Industria y Mayoristas. En la estructura actual, reportará a Ventas Directas.

Un cambio en la estructura organizacional propuesta es que la Unidad Convenios se incorporará a Ventas Directas. En la estructura anterior, estas unidades eran independientes entre sí.

Ventas Directas calculará estados de resultados por cliente, producto y geografía con el fin de localizar los productos y las zonas de mayor margen. La Unidad Ventas Directas será responsable de maximizar las ganancias en el estado de resultados de su unidad. También es responsabilidad del jefe de Unidad Ventas Directas aprobar el presupuesto de publicidad para su área.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 230: Roles relacionados a Ventas Directas

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Ventas Directas	Cambio de línea de reporte
Supervisores	Sin cambios
Auxiliares	Sin cambios
Jefe Unidad Convenios	Cambio de línea de reporte
Representante Unidad Convenios	Sin cambios
Auxiliar Unidad Convenios	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.8.2.3. ESTACIONES DE SERVICIO

El área Estaciones de Servicio es un área nueva la cual reportará a las unidades Unidad Norte, Unidad Centro Oriente y Unidad Sur. Estas unidades anteriormente reportaban al Departamento Ventas Comercio.

Adicionalmente, reportará a Estaciones de Servicio el área Soporte Estaciones de Servicio. Esta área en la estructura anterior era la Unidad Petrored la cual reportaba al Departamento Ventas Comercio.

Cada una de estas 4 unidades tendrá que calcular su estado de resultados con el fin de identificar las transacciones más rentables, a los vendedores con mayor margen, los productos y zonas geográficas con mayor margen y con oportunidad de mejorar.

El área Publicidad y Marketing usará el soporte necesario a las unidades bajo Estaciones de Servicio para gestionar la publicidad comercial necesaria. Es responsabilidad de cada jefe de las unidades Unidad Norte, Unidad Centro Oriente, Unidad Sur y Soporte a Petrored aprobar el presupuesto de publicidad para cada área.

En cuanto al GLP que las estaciones de servicio comercialicen, Estaciones de Servicio comprará el GLP al área GLP en Ventas Mayoristas a un precio de transferencia que se determinará en el área Planeamiento en el Centro Corporativo. De esta forma, todo el GLP que PETROPERÚ comercialice, estará reflejado en el estado de resultados del área GLP.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 231: Roles relacionados a Estaciones de Servicio

Rol	Comentarios
Jefe Estaciones de Servicio	Estaciones de Servicio
Unidad Norte (Jefe, Supervisores y Auxiliares)	Sin cambios
Unidad Centro Oriente (Jefe, Supervisores y Auxiliares)	Sin cambios
Unidad Sur (Jefe, Supervisores y Auxiliares)	Sin cambios
Soporte a Estaciones de Servicio	Cambio de línea de reporte, anteriormente Jefe Unidad Petrored

Fuente: Wood Mackenzie

6.8.3. PUBLICIDAD Y MARKETING

La función de esta área es planear, proponer y gestionar la publicidad comercial de los productos y Petrored. Así mismo, gestionará la medición de los resultados cualitativos y cuantitativos de las promociones y actividades publicitarias. En base a estos resultados, propondrá modificaciones y mejora a los planes de Promoción y Publicidad comercial.

Adicionalmente, esta área gestionará los estudios a nivel micro, por ejemplo, se encargará de estudios de clientes en específicos. Por otro lado, el área Estudios de Mercado gestionará los estudios a nivel macro, por ejemplo, pronósticos de demanda nacional de combustibles.

En la estructura anterior el Departamento Marketing e Inteligencia Comercial contaba con las siguientes unidades:

- **Unidad de Pronósticos y Análisis de Mercado** – Se propondrá transferir esta unidad a Planificación en el Centro Corporativo. Sin embargo, un supervisor reportará a Publicidad y Marketing con la responsabilidad de hacer estudios de marketing enfocados solamente al plan de publicidad.
- **Unidad Publicidad Comercial** – El personal de esta unidad reportará a la nueva área Publicidad y Marketing.
- **Unidad Pre y Post Venta** – Se propondrá transferir esta unidad a Soporte a la Venta.

Las interacciones de este departamento son de soporte de las siguientes áreas:

- **Departamento Ventas Mayoristas** – Dar el soporte necesario de publicidad y marketing a las distintas áreas de Ventas Mayoristas.
- **Departamento Ventas Directas** – Dar el soporte necesario de publicidad y marketing a las distintas áreas de Ventas Directas.
- **Comunicación en el Centro Corporativo** – Comunicación será responsable de dar los lineamientos de la marca de PETROPERÚ. Publicidad y Marketing gestionará la publicidad necesaria basadas en estos lineamientos.

Gráfico 84: Estructura Organizacional de Publicidad y Marketing



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con el área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 232: Roles relacionados con el área de Publicidad y Marketing

Rol	Comentarios
Jefe Publicidad y Marketing	Tendrá menos unidades a su cargo comparada con la estructura anterior
Unidad Publicidad Comercial (Jefe, Supervisores, Auxiliares)	Sin cambios
Supervisor Estudios de Marketing Enfocados en Publicidad	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.68 MOF Publicidad y Marketing**.

6.8.4. SOPORTE A LA VENTA

Soporte a la Venta es una nueva unidad con el objetivo de centralizar el soporte necesario a Ventas Mayoristas y Ventas Directas para que la actividad principal de estas últimas sea la venta de productos y no otras actividades secundarias.

Se centralizarán todas las funciones de soporte excepto el soporte de ingeniería, soporte de transporte y soporte a Petrored. Estas actividades se realizarán en el Departamento Técnico/Ingeniería Transportes y Cadena de Suministro y Petrored respectivamente.

En cuanto a la estructura interna, Soporte a la Venta contará con tres áreas a su cargo las cuales son Administración, Operaciones Industriales y Pre y Post Venta.

Soporte a la Venta dará seguimiento al cumplimiento de los indicadores de desempeño de las distintas áreas de Ventas Nacionales.

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Departamento Ventas Mayoristas** – Soporte a la venta gestionará las actividades pre y post venta, brindará el apoyo administrativo necesario y brindará el apoyo necesario de servicios complementarios para el suministro de combustible a los clientes.
- **Departamento Ventas Directas** – Soporte a la venta gestionará las actividades pre y post venta, brindará el apoyo administrativo necesario y brindará el apoyo necesario de servicios complementarios para el suministro de combustible a los clientes.

Tabla 233: Áreas nuevas que reportarán a Soporte a la Venta

Área	Comentarios
Administración	Contará con el Supervisor Administración que anteriormente reportaba a Departamento Ventas Industria y Mayoristas

Fuente: Wood Mackenzie

Tabla 234: Áreas que reportarán a Soporte a la Venta y su línea de reporte anterior

Área	Reporte directo anterior	Reporte en segundo grado anterior
Operaciones Industriales	Departamento Ventas Industria y Mayorista	Gerencia Comercial
Pre y Post Venta	Departamento Marketing e Inteligencia Comercial	Gerencia Comercial

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra la estructura organizacional de Soporte a la Venta propuesta:

Gráfico 85: Estructura Organizacional de Soporte a la Venta



Fuente: Wood Mackenzie

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 235: Roles relacionados a Soporte a la Venta

Rol	Comentarios
Jefe Soporte a la venta	Nuevo rol

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.69 MOF Soporte a la Venta**.

6.8.4.1. ADMINISTRACIÓN

Esta área la conformará el Supervisor Administrativo que actualmente reporta al Departamento Ventas Industria y Mayorista. Su función principal será brindar apoyo técnico y administrativo a la gestión de las áreas Ventas Mayoristas y Ventas Directas y apoyar en generar las estadísticas de ventas. Además, brindará apoyo técnico en el análisis de los resultados de la gestión del Ventas Mayoristas y Ventas Directas para facilitar la toma de decisiones.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 236: Roles relacionados a Administración

Rol	Comentarios
Supervisor Administrativo	Cambio de línea de reporte, anteriormente estaba bajo Departamento Ventas Industria y Mayoristas

Fuente: Wood Mackenzie

6.8.4.2. OPERACIONES INDUSTRIALES

Operaciones Industriales anteriormente reportaba al Departamento Ventas Industria y Mayorista. En la estructura actual, reportará a Soporte a la Venta y brindará el soporte necesario tanto a Ventas Mayoristas como a Ventas Directas.

Operaciones Industrias es responsable de administrar procesos requeridos para el suministro integral de productos a los clientes nivel nacional. Por tanto, Operaciones Industriales monitoreará el mercado de servicios complementarios de abastecimiento de productos, a fin de seleccionar las empresas del ramo de transportes y operaciones, para brindar un servicio eficiente a los diferentes clientes del sector industrial.

Las interacciones de Operaciones Industriales con Ventas Mayoristas y Ventas Directas. Estas áreas le proporcionarán la información necesaria a Operaciones Industriales para que pueda gestionar los procesos necesarios para poder suministrar correctamente los productos a los clientes.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 237: Roles relacionados a Administración

Rol	Comentarios
Jefe Operaciones Industriales	Cambio de línea de reporte
Supervisores Operaciones Industriales	Sin cambios
Auxiliar Operaciones Industriales	Sin cambios

Fuente: Wood Mackenzie

6.8.4.3. PRE Y POST VENTA

Pre y Post venta anteriormente reportaba a Departamento Marketing e Inteligencia Comercial y no se propone ningún cambio a su estructura o responsabilidades.

Esta unidad es responsable de administrar los sistemas comerciales pre y post venta. Las actividades más importantes incluyen:

- Desarrollo y mantenimiento de los archivos de Maestra de Clientes y Productos Terminados con la finalidad de mantener actualizada la base de datos
- Supervisar el procesos de atención de reclamos, consultas y sugerencias a fin de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes
- Administrar las funciones referidas a los contactos con el cliente y el consolidado de libro de reclamaciones a nivel nacional
- Administrar y gestionar el registro de empresas comercializadoras de hidrocarburos y especialidades de comercio exterior
- Gestionar el proceso de homologación de clientes
- Administrar y controlar la segmentación anual de clientes y el registro de clientes sin movimiento comercial

Las interacciones de Pre y Post Ventas son con Ventas Mayoristas, y Ventas Directas. Pre y Post Ventas le retroalimentará a dichas áreas cualquier reclamo o consulta de los clientes.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior:

Tabla 238: Roles relacionados a Soporte a la Venta

Rol	Comentarios
Jefe Unidad Pre y Post Venta	Cambio de línea de reporte
Supervisores Pre y Post Venta	Sin cambios
Auxiliar Pre y Post Venta	Sin cambios

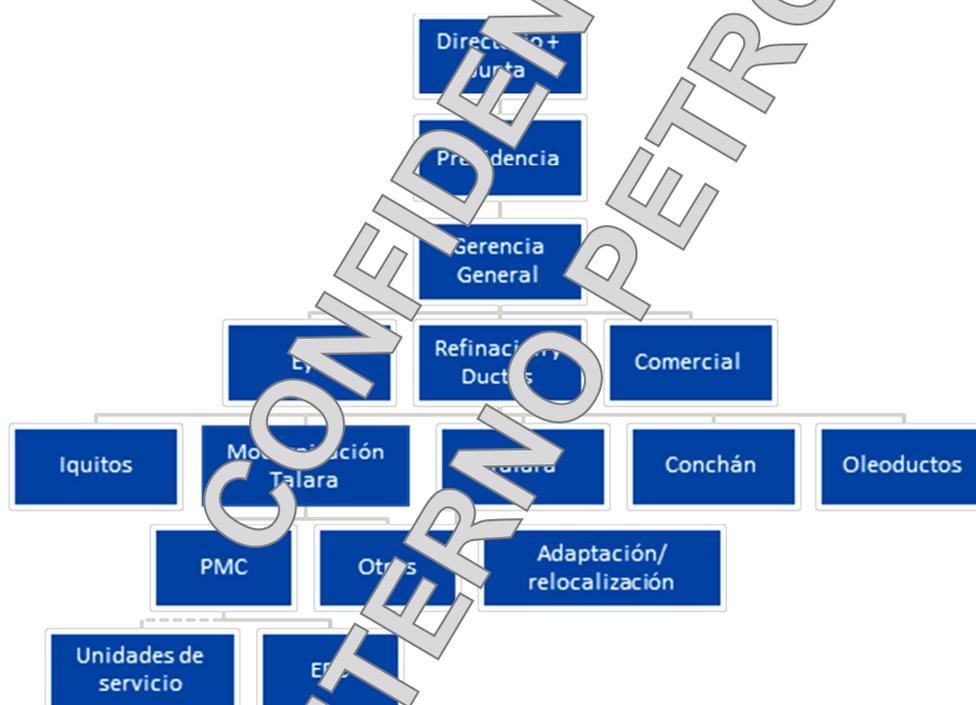
Fuente: Wood Mackenzie

7. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE PMRT

Cuando consideramos la estructura administrativa al ejecutar el PMRT que estaba en vigencia al principio del Proyecto de Modernización (ver figura a continuación), identificamos dos problemas claves:

1. Las tareas relacionadas con la ejecución del proyecto estaban distribuidas a lo largo de la organización de PETROPERÚ y el contratista no tenía una responsabilidad clara para integrar el proyecto.
2. El equipo actual no tiene experiencia manejando un proyecto de esta magnitud.
3. El nivel de visibilidad del proyecto en la organización de PETROPERÚ era excesivamente bajo tomando en cuenta su importancia para el futuro de la compañía.

Gráfico 86: Organización del PMRT - Agosto 2017



Fuente: Wood Mackenzie

Siguiendo la estrategia de trabajo, la línea de reporte fue reorganizada y ahora el Director del Proyecto del PMRT reporta directamente al Gerente General.

Sin embargo, todavía persisten los dos problemas iniciales, y nosotros creemos que si se dejan sin resolver podrían ocasionar demoras y gastos extras. En nuestra experiencia, el plan para un proyecto del tamaño de PMRT necesita ser integrado y desarrollado hasta en las actividades más detalladas. La

supervisión de estas actividades también necesita ser llevada por personas dentro de PETROPERÚ y del PMC, que hayan ejecutado exitosamente proyectos de esta magnitud en el pasado. No hay sustituto para la experiencia cuando se trata de ejecutar con éxito proyectos de miles de millones de dólares y PETROPERÚ simplemente no tiene esta experiencia. Esto no es una crítica a PETROPERÚ per se. Muchas de las grandes compañías de refinación alrededor del mundo tienen experiencia limitada en el manejo de construcciones; básicamente son operadores.

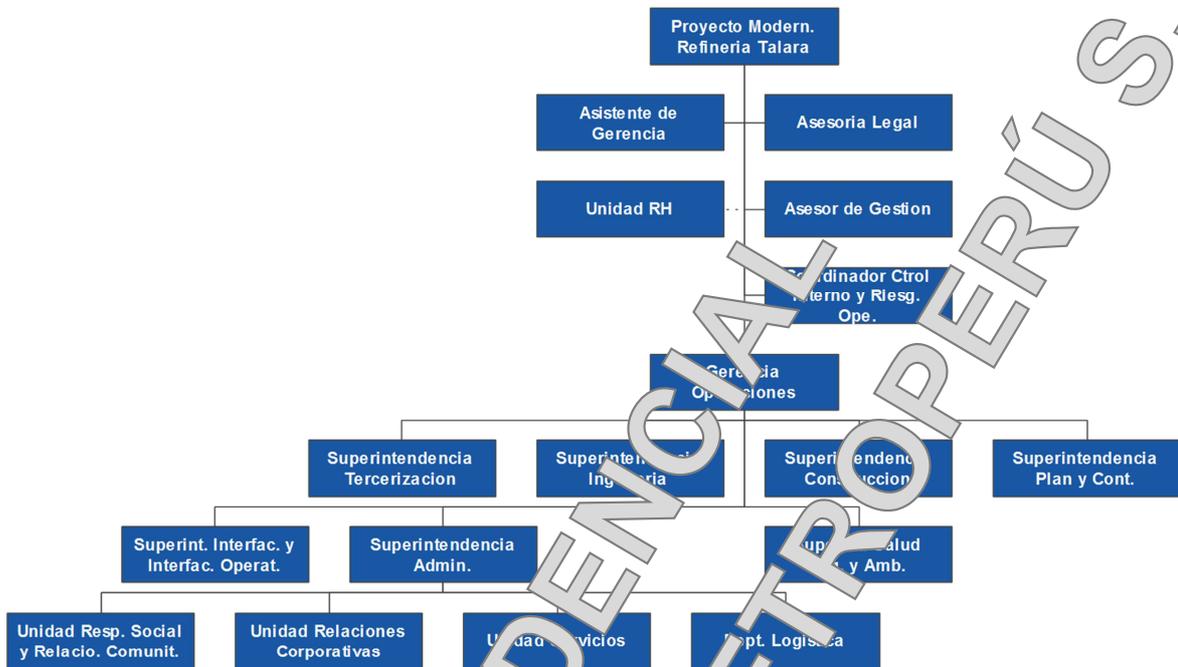
Para poder comprender los riesgos involucrados y las posibles soluciones, entrevistamos algunos de las compañías de EPC de mejor reputación en el mundo con significativa experiencia en construcción de refinerías. A continuación está un resumen de sus opiniones respecto a la situación actual:

- Hay un alto riesgo asociado a la construcción, integración y operación de flexicoker ya que sólo hay 9 en el mundo y son difíciles de operar confiablemente
- Es absolutamente clave establecer una infraestructura y logística de transporte temprano, falta de planificación siempre lleva a una reducción en la productividad a largo plazo
- Técnicas Reunidas tiene un buen manejo diseñando las unidades individuales pero tiene experiencia limitada integrando proyectos grandes. También tienen una reputación de levantar muchas órdenes de cambio (que incrementan el costo)
- El contrato actual con PMC es muy restrictivo e Inefectivo y de experiencia limitada

PETROPERÚ ha estado reclutando internamente un gran número de gente para cumplir el papel del PMC. La actual organización del PMT (P Project Management Team) puede encontrarse en el siguiente gráfico. Tenemos las siguientes preocupaciones, sin embargo:

- Hay un gran número de actividades que deberían ser asumidas por el PMC, si el contrato con el PMC apropiado fuese diseñado correctamente, pero en la presente situación deben ser asumidas por el P
- No parece haber una clara línea de responsabilidad e.g. la unidad HSE reportándose a la Gerencia Operacional y al Coordinador de Control Interno y Riesgo Operacional
- Hay preocupaciones sobre la fuga de talento en la operación actual del proyecto

Gráfico 87: Organización del PMT – Abril 2015



Fuente: Wood Mackenzie

7.1. CASOS DE ESTUDIOS

De cara al desarrollo del nuevo modelo organizacional para PETROPERÚ y como complemento del diagnóstico completado, se elevaron casos de estudio de la industria asociados a la gestión de proyectos de alta importancia y complejidad. Dichos ejemplos de la industria representaron elementos adicionales utilizados para fundamentar la propuesta organizacional.

7.1.1. CASO DE ESTUDIO - TOTAL

En la estructura jerárquica del proyecto de la refinería Jubail, el directorio del proyecto es independiente del promotor del proyecto. Asimismo, el proyecto tiene un reporte directo al CEO de TOTAL.

Gráfico 88: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de Chevron, Statoil y BP



Fuente: Total

7.1.2. CASO DE ESTUDIO – SHELL

En el caso de Shell, la estructura jerárquica del proyecto de Pearl GTL tiene un reporte directo al Gerente regional de Shell y al Ministerio del País.

Gráfico 89: Estructura Organizacional del Centro Corporativo de Chevron, Statoil y BP



Fuente: Shell

7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA PMRT

Pensamos que el primer paso inmediato para remediar la situación debería ser contratar una “revisión a ojo frío” del proyecto. El resultado sería una serie de recomendaciones inmediatas y también proporcionaría una opinión experta sobre las probabilidades de cumplir los objetivos en cuanto a costos y tiempo, así como el nivel posible de sobrecostos, considerando la organización actual. La duración de tal ejercicio sería de aproximadamente 6 semanas y podría involucrar el poner gente dentro de la oficina de Técnicas Reunidas de Madrid.

Mientras que la “revisión a ojo frío” se esté llevando a cabo, nosotros contrataríamos un PMC (a través de una ronda de licitaciones o un contrato directo) para emprender la integración del proyecto y manejar al EPC. Los PMCs son usualmente contratados antes que el FEED sea establecido pero conseguir incluir un PMC en esta fase aún sería manejable. Su responsabilidad sería que el proyecto sea entregado a tiempo y dentro del presupuesto pero debe darse verdadera autoridad para poder tomar estas decisiones, por tanto el rol principal de PETROPERÚ será como aprobador representará el proyecto externamente. El PMC será el responsable de varios elementos de riesgo:

- **Interno** – Labor, EPC, Organizacional, Roles y Responsabilidades, planes y procedimientos, reglas internacionales, especificaciones de sitio (e.g. llevar el kit al sitio, quien obtiene la grúa grande y cuando, etc.)
- **Externo** – Relaciones públicas, gobierno local/nacional, clima, permisos

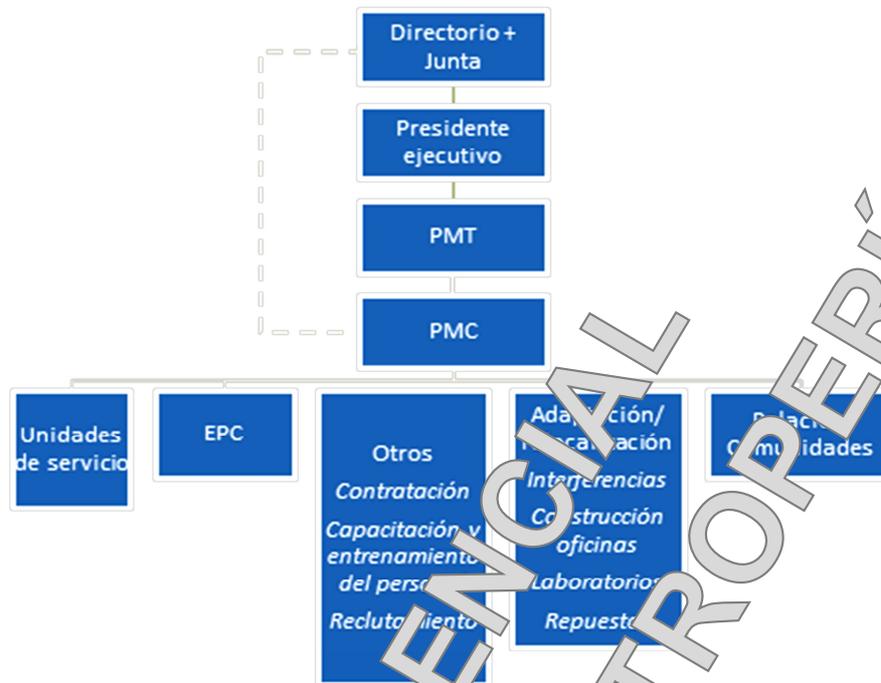
El PMC definiría la organización por el lado del cliente (PMT). Las múltiples entrevistas sugerían que el equipo usualmente estaría conformado entre 30 y 40 personas, y tener más gente llevaría a riesgos de demora. La duplicación de roles a través de la variedad de organizaciones debe ser evitada. El PMC también estará a cargo del entrenamiento de los trabajadores de PETROPERÚ.

El contrato con el PMC debería terminar entre 3 a 6 meses después del arranque, generalmente los contratos no deberían terminar al tiempo de completación mecánica y el PMC debería incluir un fuerte equipo de gestores de reclamación. El PMC se ve recompensado bajo un criterio de “tiempo y material” incluyendo bonos adjudicados por entregas a tiempo, rendimiento en costos, resultados de seguridad, etc.

Como se ilustra en la figura baja, recomendamos que el PMC supervise todas las tareas y contratos relacionados al PMRT. El PMC debe reportarse al gerente de proyecto de PETROPERÚ, con un reporte secundario (e independiente) a la Junta de Directores.

El gerente de proyecto del lado de PETROPERÚ tiene que haber manejado un proyecto de tal magnitud, a tiempo y dentro del presupuesto. Creemos que nadie tiene tal experiencia dentro de PETROPERÚ y que esa persona tendría que ser reclutada externamente, de ser posible dentro del Perú.

Gráfico 90: Recomendación organización del PMRT



Fuente: Wood Mackenzie

A pesar de que el enfoque inmediato debería quedarse sobre la contratación del PMC y del nuevo Gerente de Proyecto, el PMT podría ser reorganizado leve mente para:

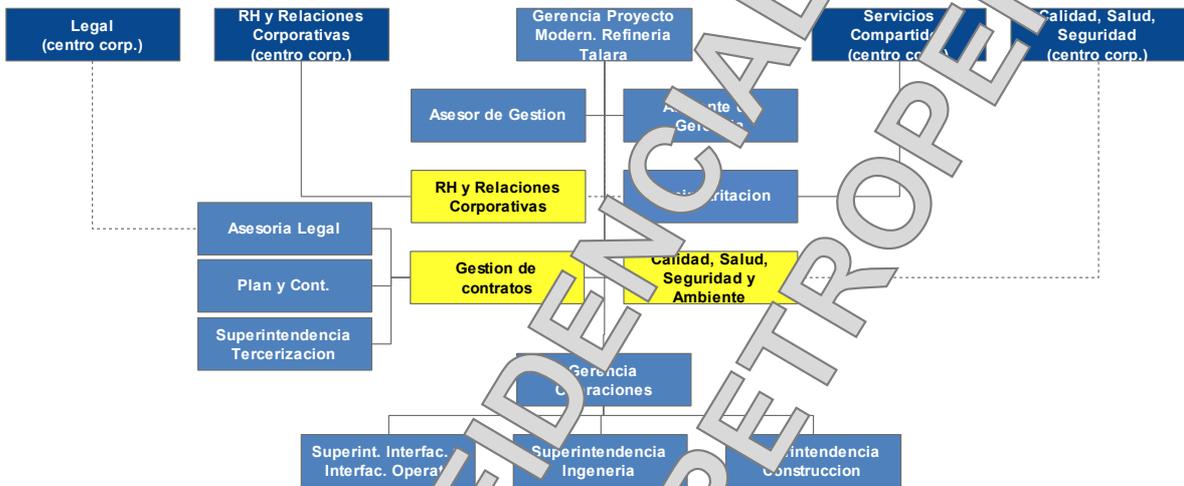
- Reflejar el nuevo diseño organizacional
- Evitar la duplicación de tareas y responsabilidades

Como se ilustra en la siguiente figura, recomendamos:

- Centralizar toda tarea de manejo de contratos en una sola entidad que se reporte directamente a la Gerencia, esta entidad incluiría:
 - Tercerización
 - Planeamiento y Contratos
 - Asesoría Legal
- Crear las nuevas áreas de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente que incluirían:
 - Coordinador Control Interno y Riesgo Operativo
 - Relaciones Comunitarias
 - Seguridad
 - Ambiente y Sistema de Gestión
 - Permisos

- Agrupar RRHH y Relaciones Corporativas para reflejar los cambios en el Centro Corporativo y reducir el número de reportes a la Gerencia del Proyecto, esta área tendría un reporte secundario a la Gerencia del PMRT y un reporte primario al Centro Corporativo
- Una Administración más pequeña con un reporte secundario a la Gerencia del Proyecto, un reporte primario a Servicios Compartidos, y para incluir a Logística y Servicio.

Gráfico 91: Recomendación organización del PMT



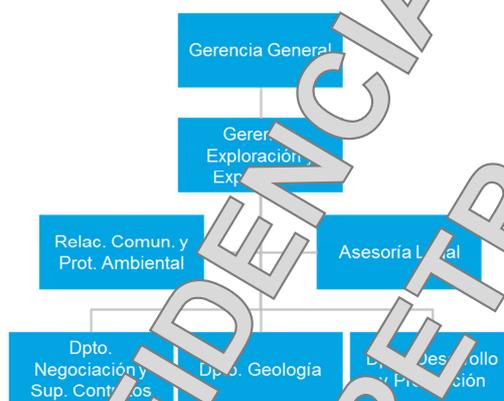
Fuente: Wood Mackenzie

8. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN

Para hacer el diagnóstico de la estructura de Exploración y Explotación, Wood Mackenzie realizó entrevistas con la Gerencia de Exploración y Explotación (E&E) en base a las cuales determinamos los retos y desafíos organizacionales del área en el contexto de la estrategia corporativa diseñada y elaboramos recomendaciones para la solución de los mismos. En las entrevistas también fueron discutidos los desafíos que presentará la implementación de la estructura propuesta.

A continuación se presenta la estructura actual del área de Exploración y Explotación de PETROPERÚ.

Gráfico 92: Situación Actual de la Estructura de la Gerencia de Exploración y Explotación



Fuente: Wood Mackenzie

El enfoque de la estructura actual es funcional, e idealmente se caracteriza por agrupar actividades o trabajos similares. Este tipo de estructura hace el mejor uso de los conocimientos funcionales y permite a cada área especializarse, manteniendo el control centralizado de las decisiones estratégicas. Sin embargo, al promover esta especialización, potencialmente desincentiva el trabajo en conjunto y disminuye el sentido individual de propiedad de los activos administrados. Al mismo tiempo, este tipo de estructura funcional limita el desarrollo interno de directivos generales y su intercambiabilidad entre las diferentes áreas de la gerencia.

Al mismo tiempo con la estructura actual solo es factible calcular Estados de Resultados (Pérdidas y Ganancias, o P&G{ XE "P&G:Estado de Pérdidas y Ganancias" }) a nivel de la Gerencia. No es factible estimar P&G ni establecer KPI{ XE "Indicadores Clave de Desempeño, por sus siglas en inglés" }s a nivel de Unidad de Negocio, ya que en el caso del Exploración y Explotación son los Lotes donde la empresa tendrá una participación.