

## 8.1. CASOS DE ESTUDIO

### 8.1.1. CASO DE ESTUDIO: EMPRESAS NO OPERADORAS

Tres empresas fueron seleccionadas para el primer caso de estudio por ser de escala relativamente pequeña y sus participaciones en activos de exploración y producción son no operadas. Estas empresas fueron:

**1. Sudapet:** Sudán National Petroleum Corporation, también conocida como Sudapet, es una empresa estatal de petróleo con sede en Sudán. Fue fundada en 1997 y es 100% propiedad del Ministerio de Energía y Minas.



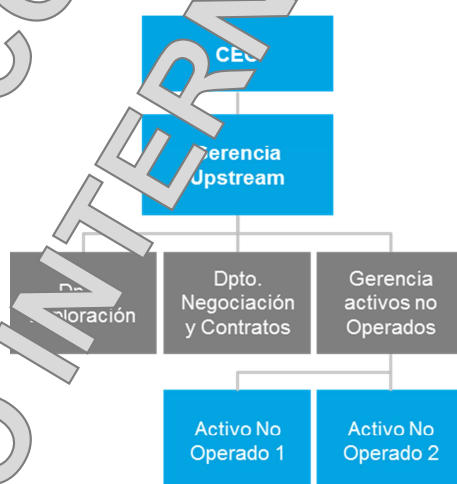
**2. PanAtlantic Exploration:** Es una compañía de petróleo y gas independiente con amplia experiencia y conocimientos en exploración en alta mar y en tierra a lo largo de África Occidental, América del Sur y en el Mar Negro.



**3. Maurel y Prom:** Es una empresa pública francesa con sede en París. Es la segunda mayor compañía petrolera de Francia. Actualmente es un exportador de petróleo con operaciones en América Latina y África iniciando perforación y desarrollo aguas afuera. La empresa cuenta con contratos de perforación en la República Democrática del Congo, Gabón, Tanzania, Perú y Colombia.



Gráfico 93: Organización general de empresas no operadoras seleccionadas



Fuente: Wood Mackenzie

Como se puede observar en el gráfico anterior estas empresas se enfocan principalmente en las etapas iniciales del ciclo de hidrocarburos, es decir, negociación de contratos (concesiones y licencias) y en la fase de exploración. Adicionalmente, los equipos de trabajo se encuentran agrupados por activo u operado.

### 8.1.2. CASO DE ESTUDIO: PEQUEÑOS OPERADORES

Tres empresas fueron seleccionadas para el segundo caso de estudio por ser de escala relativamente pequeña con participaciones operadas en activos de exploración y producción. Las empresas seleccionadas fueron:

**1. ENAP:** Empresa Nacional del Petróleo es una empresa de propiedad estatal en Chile. La empresa se dedica a la exploración, producción, refinación y comercialización de hidrocarburos y sus derivados. ENAP fue creada en 1951. A través de su filial ENAP Sipetrol, fundada en 1990, mantiene operaciones en Perú, Ecuador, Argentina, Irán y Egipto.



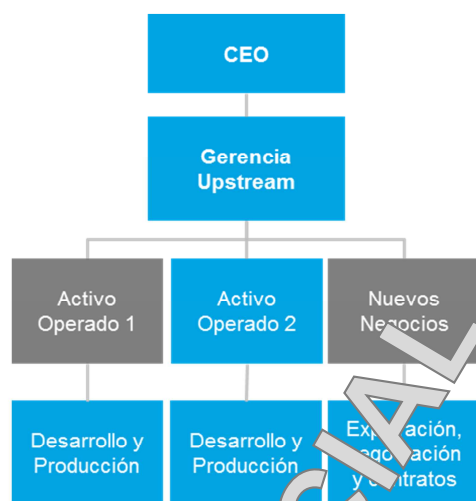
**2. ConocoPhillips:** Es una corporación multinacional estadounidense con sede en Houston, Texas. Es la mayor empresa independiente puramente enfocada en exploración y producción del mundo y una compañía Fortune 100. Es el resultado de la fusión de Conoco Inc. y la Phillips Petroleum Co. en 2002. En 2012, su división downstream fue separada de la organización creando una nueva empresa llamada Phillips 66.



**3. Marathon Oil:** Es una compañía de exploración y producción de petróleo y gas con sede en Estados Unidos. Sus principales actividades de exploración se enfocan en los Estados Unidos, Noruega, Guinea Ecuatorial, Polonia, Angola y el Kurdistan iraquí. Sus actividades de producción están en los Estados Unidos, el Reino Unido, Noruega y Guinea Ecuatorial. En los E.U. Marathon se ha concentrado recientemente en la producción de petróleo no convencionales en Bakken y Eagle Ford.



Gráfico 94: Organización general de los pequeños operadores seleccionados



Fuente: Wood Mackenzie

Como se resume en el gráfico anterior, estas empresas operadoras de gran escala cuentan con un equipo técnico por activo. Asimismo, cabe resaltar que existe un solo equipo de nuevos negocios integrado.

### 8.1.3. CASO DE ESTUDIO: OPERADORES DE GRAN ESCALA

Tres empresas fueron seleccionadas para el tercer caso de estudio por tener operaciones de gran escala con participaciones operadas en sus activos de exploración y producción. Las empresas seleccionadas fueron:

**1. Petrobras:** Es una corporación brasileña multinacional energética integrada de propiedad semi-pública con sede en Río de Janeiro, Brasil. Históricamente, ha sido la empresa más grande en el hemisferio sur por capitalización bursátil y la mayor en América Latina medido por ingresos hasta el 2014. Continúa siendo un importante productor de petróleo con una producción de más de 2 mmbbl por día. La empresa es un líder mundial en el desarrollo de la tecnología avanzada de producción de petróleo en aguas profundas.



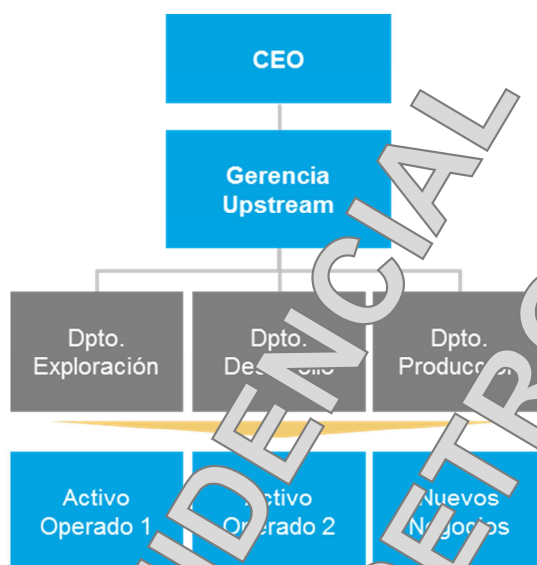
**2. Shell:** Es una compañía de petróleo y gas multinacional anglo-holandesa con sede en los Países Bajos e incorporada en el Reino Unido. Creada por la fusión de Royal Dutch Petroleum y Shell Transport en el Reino Unido, es la cuarta compañía más grande en el mundo en 2014 en términos de ingresos, y una de las seis "supermajors" existentes de petróleo y gas. Shell está integrada verticalmente y es activa en todas las áreas de la industria del petróleo y gas, incluyendo exploración y producción, refinación, distribución y comercialización, petroquímica y generación de energía.



**3. Exxon:** ExxonMobil es la mayor de las "supermajors" del mundo con una producción diaria cercana a los 4 mmbpe (incluyendo gas). Con 37 refinerías de petróleo en 21 países, constituyendo una capacidad de refinación diaria combinada de 6.3 mmbbl, también es la mayor empresa de refinería del mundo.



**Gráfico 95: Organización general de los operadores de gran escala seleccionados**



Fuente: Wood Mackenzie

Como se observa en el gráfico anterior, los operadores de gran escala tienden a utilizar un modelo funcional aplicado tanto a los activos existentes como a los nuevos negocios. Las funciones técnicas (ej.: de exploración, desarrollo y producción) se encuentran centralizadas y prestan apoyo a las unidades de negocio/activo y nuevos negocios.

## 8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA PARA LA GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN

Uno de los requisitos más importantes del nuevo diseño organizacional sugerido por Wood Mackenzie es facilitar la realización de Estados de Resultados y establecer KPIs en la mayor cantidad posible de áreas de la empresa. De esta manera es posible identificar las áreas más rentables y en cuales existen oportunidades de mejora.

Otro requisito crítico para el diseño del modelo organizacional del Exploración y Explotación, siendo esta un área todavía en estado embrionario dentro de una empresa con marcado enfoque en el downstream, es la capacidad de la estructura de facilitar el aprendizaje institucional y el desarrollo de capacidades internas específicas a la exploración y explotación de hidrocarburos, con miras a un

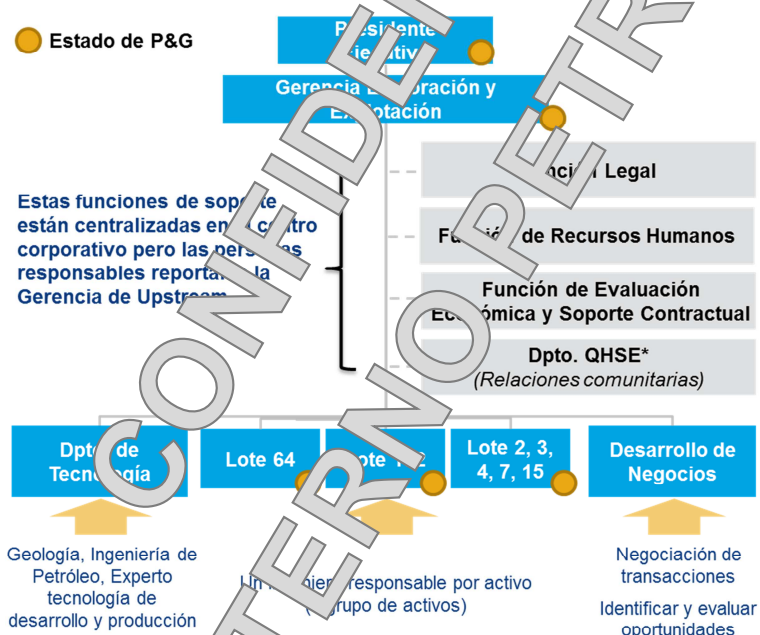
eventual inicio de la operación de campos de petróleo.

El aprendizaje institucional sucede cuando la estructura incentiva una cultura (un patrón de conducta común, utilizado por las personas y grupos que integran la organización) de transformación de información en conocimiento y la captura de los mismos, principalmente mediante el trabajo y aprendizaje en equipos y el flujo libre de conocimientos externos a la compañía y dentro de la misma.

Basado en estas dos directrices, la nueva estructura organizacional propuesta es un modelo híbrido donde la administración de cada activo esta separada de las funciones técnicas y de soporte. Este modelo maximiza la toma de responsabilidades a varios niveles de la empresa, permite calcular un Estado de Resultados por activo, y mantiene la capacidad de especialización técnica, mientras que fomenta la interacción entre los varios equipos.

En la siguiente gráfica se muestra la estructura organizacional propuesta a como las distintas áreas podrán calcular un estado de resultados.

**Gráfico 96: Recomendación para la Estructura de la Gerencia General Downstream**



**Nota:** QHSE: Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, por sus siglas en inglés

**Fuente:** PETROPERÚ, Wood Mackenzie

El modelo propuesto es un híbrido entre un enfoque matricial y un modelo divisional por activo:

- La estructura por activo permite enfocar la atención del supervisor a cada Lote respectivo, mejorando la coordinación entre los Lotes que presenten preocupaciones estratégicas y entornos similares. Facilita el análisis y la planificación de actividades en profundidad a la vez

que canaliza los sistemas de medición (P&G y KPIs) por activo.

- La estructura de soporte técnico matricial permite a esta área especializarse técnicamente mientras provee soporte de manera ágil cuando requerido en cada Lote o Desarrollo de Negocios. Este diseño genera relaciones laterales que aumenta la capacidad de procesamiento y análisis de la organización. Al mismo tiempo, asegura el flujo de información, conocimiento y mejores prácticas entre los diferentes Lotes.

Esta organización desarrolla de la mejor manera los recursos humanos técnicos y capacidades gerenciales a la vez que genera motivación y sentido de compromiso con el Lote respectivo.

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

1. Gerencia de Exploración y Explotación
  - o Ejercer las funciones ejecutivas de administración de los activos de exploración y explotación, dentro del marco de las disposiciones legales de carácter general y las normas especiales de la empresa. Proveer a los niveles que le reportan las herramientas necesarias para gestionar sus estado de resultados individuales.
2. Departamento de Tecnología
  - o Proveer a cada área responsable por un Lote y a Desarrollo de Negocios el soporte técnico necesario en el ámbito de ciencias del subsuelo (geología, geofísica, ingeniería de reservorios) e ingeniería de perforación y facilidades de superficie
3. Departamento de Lote XX
  - o Responsable por gestionar la relación de PETROPERÚ con el socio operador del Lote respectivo, involucrando el personal técnico y de soporte requerido para la elaboración de recomendaciones a la Gerencia de E&E sobre decisiones operativas y de inversión
4. Asesoría Legal
  - o Responsable de tramitar y resolver asuntos jurídicos, regulatorios, normativas y permisos. Las operaciones de campo (actuales y aún más a futuro cuando eventualmente Petroperú asuma un rol de operador) requieren un soporte legal dinámico con capacidad de responder con rapidez.
5. Recursos Humanos y Comunicación Corporativa
  - o Un responsable dentro de la Gerencia para lograr más autonomía para gestionar y desarrollar funcionarios y capacidades internas
6. Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (HSQE)
  - o Las actividades de E&E, especialmente en la Región Selva, requieren de un soporte especializado y dedicado para el manejo de las relaciones comunitarias. La percepción positiva de Petroperú con las comunidades es un atractivo valorado por los socios de la empresa en lotes actuales y futuros
7. Soporte y Negociación Contractual
  - o Se enfoca a los contratos de E&E, tanto en la etapa de negociación (soporte a nuevos

negocios) como en la etapa de operación (soporte a Supervisor del Lote) tomando un rol de supervisión de cumplimiento contractual.

- o Identificar y evaluar nuevas oportunidades de crecimiento en el sector Exploración y Explotación doméstico e internacional de acuerdo a la estrategia de la empresa y realizar recomendaciones de inversión a la Gerencia de E&E.

En las siguientes secciones se detallan las funciones de la Gerencia de Exploración y Explotación.

### 8.3. GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN

De igual manera que en la estructura anterior, la Gerencia de Exploración y Explotación será responsable por programar, ejecutar y gestionar las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos en las cuales participe PETROPERÚ. En vista de la necesidad de incrementar recursos y capacidades internas que esta gerencia enfrentará para cumplir con la estrategia corporativa propuesta, adicionalmente a las funciones de la estructura anterior, se han añadido un área de recursos humanos así como funciones de gestión específicas para cada Lote en el cual la empresa tome una participación.

La Gerencia de exploración y explotación además de gestionar los negocios Exploración y Explotación actuales, realizará recomendaciones a la Gerencia General sobre nuevos proyectos de expansión e inversión enmarcados dentro del ámbito legal vigente.

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Transporte y Cadena de Suministro** – Responsable de realizar la logística y transporte de la producción de los campos ya sea para ser usado como insumos en las refinerías o destinados a para exportación, así como la gestión de terminales de exportación.
- **Gerencia Planeamiento Corporativo** - Evaluar y proponer a la Alta Dirección nuevos proyectos comprendidos dentro de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos. La evaluación de planes y presupuestos anuales de exploración y explotación será realizada en conjunto con al área de Planeamiento Corporativo.

En cuanto a la estructura interna, existirán 6 áreas reportando a la Gerencia de Exploración y Explotación. El Gráfico 97 abajo y la siguiente tabla detallan las líneas de reporte dentro de la Gerencia.

Tabla 239: Áreas que continuarán reportando a la Gerencia de Exploración y Explotación

| Área                                         | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asesoría Legal                               | Sin cambios                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente | Incluye anterior función de relaciones comunitarias y protección ambiental. Adicionalmente, funciones de seguridad e higiene.                                                                                                                                                                               |
| Soporte y Negociación Contractual            | Combina las responsabilidades del anterior Departamento de Negociación y Supervisión de Contratos con la nueva función de Desarrollo de Negocios. La función de Supervisión de Contratos pasa al Jefe de Soporte y Negociación Contractual                                                                  |
| Supervisión de Lote                          | Un Supervisor por cada Lote con participación. Gestiona la relación de PETROPERÚ con el socio operador del Lote respectivo involucrando el personal técnico y de soporte requerido para la elaboración de recomendaciones a la Gerencia de Exploración y Explotación y decisiones operativas y de inversión |

Fuente: Wood Mackenzie

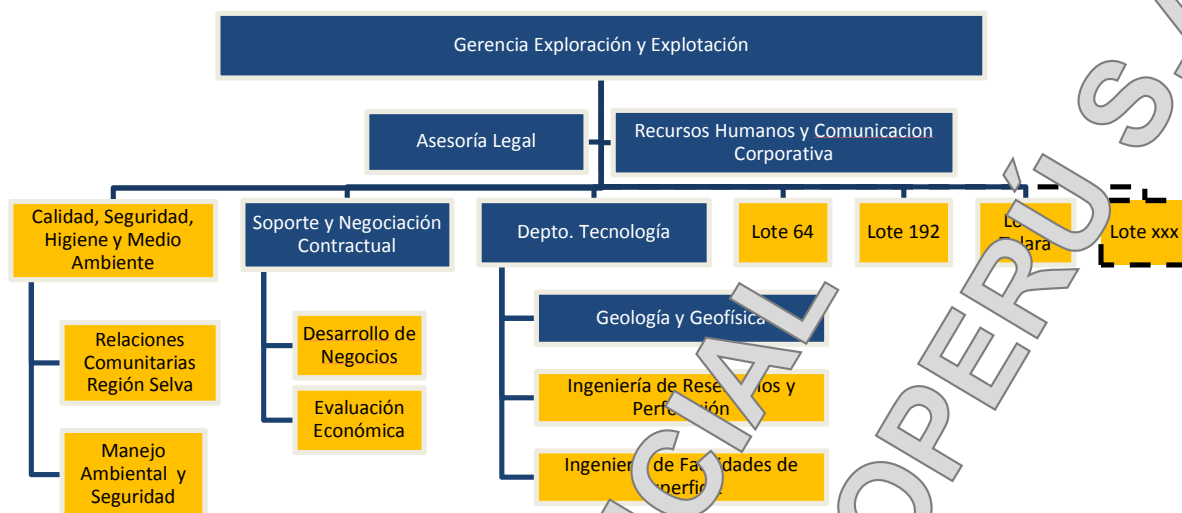
Tabla 240: Áreas nuevas que reportarán a la Gerencia de Exploración y Explotación

| Área                                        | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Humanos - Comunicación Corporativa | Resumir el talento humano y desarrollar las capacidades técnicas internas mediante la implementación de políticas, normas y procedimientos corporativos de acuerdo a normatividad vigente, los objetivos estratégicos y valores corporativos de PETROPERÚ |
| Departamento de Tecnología                  | Proveer a cada área responsable por un Lote y Desarrollo de Negocios soporte técnico en el ámbito de ciencias del subsuelo (geología, geofísica, ingeniería de reservorios) e ingeniería de perforación y facilidades de superficie                       |

Fuente: Wood Mackenzie

A continuación se muestra la estructura detallada de la gerencia general de exploración y explotación.

**Gráfico 97: Nueva Estructura de la Gerencia de Exploración y Explotación**



**Notas:**

\* Áreas en Amarillo indican que son áreas nuevas

1. Un responsable (FTE o recurso patrocinado) para cada Lote con responsabilidad de Pérdidas y Ganancias coordinará la participación de las áreas de soporte y del Departamento de Tecnología en base a los requerimientos de la operación y asegurando la mayor exposición fructífera del personal técnico a los comités de gestión del Lote junto con el socio generador
2. A medida que PETROPERÚ continúe tomando participación en futuros Lotes, deberá ser estudiada la necesidad de agrupar todos ellos bajo un nuevo supervisor

**Fuente:** PETROPERÚ, Wood Mackenzie

Los roles de la Gerencia de Exploración y Explotación se detallan a continuación:

**Tabla 241: Roles relacionados a la Gerencia de Exploración y Explotación**

| Roles                                | Comentarios |
|--------------------------------------|-------------|
| Gerente de Exploración y Explotación | Sin Cambios |
| Secretario                           | Sin Cambios |

**Fuente:** Wood Mackenzie

Los indicadores claves que medirán el desempeño de esta Gerencia serán indicadores operacionales y no financieros, por ejemplo, el nivel de producción de hidrocarburos neto correspondiente a PETROPERÚ, la vida de las reservas remanentes, y la producción proveniente de actividades de recuperación mejorada, como se detalla en los indicadores claves del área en el plan corporativo.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.70 MOF Gerencia de Exploración y Explotación**

#### 8.4. ASESORIA LEGAL

Las actividades de Exploración y Explotación requieren de un soporte especializado y dedicado para el manejo de la temática legal. El soporte al respecto de aplicación de la normatividad vigente y la obtención de permisos legales y ambientales debe ser dinámico y capaz de responder con agilidad y conocimiento de las mejores prácticas en la industria Exploración y Explotación.

La función del área de Asesoría Legal dará el soporte necesario para garantizar que la situación institucional de la Gerencia se lleve a cabo conforme a las leyes y reglamentaciones vigentes y defender los derechos legales de PETROPERÚ. El soporte será en temas legales normativos y de permisos específicos cuando las áreas responsables por cada Lote soliciten apoyo, por ejemplo, en trámites de permisos de perforación o divergencias en la interpretación de la normativa vigente.

Las relaciones con otros departamentos son:

- **Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo** – coordinación con el área de Manejo Ambiental para la aplicación y obtención de permisos ambientales y aplicación de la normatividad vigente.
- **Supervisores de Lotes** – coordinación con los responsables por la gestión de cada Lote para asegurar la aplicación de las directrices legales dictadas por el Centro Corporativo
- **Área Legal en Servicios Compartidos del Centro Corporativo** – Coordinar con el área Legal corporativa para la aplicación de directrices y mejores prácticas empresariales, así como para buscar apoyo en temas de mayor escala que las operaciones regulares de Exploración y Explotación.

Los roles de Asesoría Legal se detallan a continuación:

Tabla 242: Roles relacionados a Asesoría Legal

| Roles                  | Comentarios                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefe de Asesoría Legal | Sin cambios.<br>Ver sección 9.4 Legal respecto a la relación con el área de Asesoría Legal en el Centro Corporativo |

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección 12.71 MOF Asesoría Legal

## 8.5. RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

En la estructura anterior la Gerencia de Exploración y Explotación no contaba con una función de desarrollo de talento humano y dependía del soporte prestado por el Departamento de Recursos Humanos en el Centro Corporativo. Dado el crecimiento esperado de recursos humanos en esta gerencia y la necesidad de desarrollo de capacidades internas en esta área que es actualmente incipiente dentro de la estructura de PETROPERÚ, se recomienda que exista dentro de esta gerencia una función dedicada de recursos humanos.

Al mismo tiempo, la filosofía organizacional propuesta a nivel empresa, involucra la centralización de las actividades de recursos humanos. (Ver sección **9.5 Recursos Humanos y 9.6 Comunicación Corporativa** 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 de Exploración y Explotación será al área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo, mientras la Gerencia de Exploración y Explotación será su línea de reporte secundaria.

La función de Recursos Humanos por lo tanto tendrá la responsabilidad de selección, capacitación y contratación de personal dentro de la Gerencia de Exploración y Explotación. Gestionará el talento humano y potencializará las capacidades internas mediante la implementación de políticas, normas y procedimientos del Centro Corporativo, de acuerdo a la normatividad vigente, los objetivos estratégicos y los valores corporativos de PETROPERÚ y las necesidades operativas de la Gerencia de Exploración y Explotación.

La siguiente tabla muestra los roles relacionados con esta área:

Tabla 2. Roles relacionados a Recursos Humanos

| Roles                              | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefe Departamento Recursos Humanos | Nuevo rol creado dentro de la Gerencia. Maneja las responsabilidades de Recursos Humanos dentro de la Gerencia.<br><br>Ver sección <b>9.5 Recursos Humanos y 9.6 Comunicación Corporativa</b> respecto a la relación con el área de Recursos Humanos en el Centro Corporativo |

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.72 MOF Recursos Humanos Y Comunicación Corporativa**

## 8.6. CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

En la estructura anterior existía la Unidad de Relaciones Comunitarias y Protección Ambiental, la cual era reportaba directamente a la Gerencia de Exploración y Explotación. Esta línea de reporte y las áreas subsidiarias de este Departamento se mantendrán en la misma nueva área. Sin embargo, la denominación del mismo y de sus reportes se han cambiado para reflejar las funciones que adoptará. En la nueva estructura se denominará área de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (también referida en este documento como QHSE{ XE "QHSE:Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente" } por sus siglas en inglés).

Adicionalmente, esta área reportará secundariamente al área de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente en el Centro Corporativo, quien creará los lineamientos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente a ser ejecutados por las diferentes áreas de la empresa. Es responsabilidad de esta área cumplir los lineamientos del Centro Corporativo.

**Tabla 244: Áreas que continuarán reportando al Área de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente**

| Área                                  | Comentarios                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Relaciones Comunitarias, Región Selva | Cambio de nombre, enfoque principal en las relaciones en la Región Selva            |
| Manejo Ambiental y Seguridad          | Cambio de nombre, adición de responsabilidades sobre Seguridad Industrial y Higiene |

Fuente: Wood Mackenzie

**Gráfico 98: Estructura propuesta – Área de Calidad, Seguridad, Higiene Y Medio Ambiente**



**Nota:** Línea punteada indica reporte secundario

**Fuente:** PETROPERÚ, Wood Mackenzie

Al igual que en las Gerencias de Refinerías y Oleoducto, con la modificación de esta área y su relación directa con el Centro Corporativo se busca que las funciones y responsabilidades de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente adquieran la importancia que les corresponde dentro de la organización. 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.

Asimismo, con el fortalecimiento de esta área y la correspondiente consolidación de las relaciones comunitarias y ejecución ambiental, PETROPERÚ estará se estará posicionando como un socio ideal para futuras oportunidades de participación junto a operadores de nuevos Lotes.

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.
- **Área Funcional Responsable por cada Lote** – Las recomendaciones y observaciones del riesgo operativo serán enviadas cada área de gestión de Lotes.
- **Departamento de Tecnología** – Exigirá comunicación directa sobre potenciales riesgo operativos y apoyo en la relación con las comunidades impactadas en la implementación de planes, estudios y desarrollo de campo.

Tabla 245: Roles relacionados al Área de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente

| Rol                                                     | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefe de de Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente | Mismas responsabilidades que el Jefe de la Unidad en la estructura anterior, pero mayor enfoque en el aspecto estratégico de la gestión de Relaciones Comunitarias como ventaja competitiva de PETROPERÚ en asociación con otros operadores. Responsabilidad adicional por Seguridad Industrial e Higiene. |

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.73 MOF Calidad, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente**

A continuación se describen las responsabilidades de cada unidad que reporta a Calidad, Seguridad, Seguridad y Ambiente

#### 8.6.1. UNIDAD RELACIONES COMUNITARIAS REGIÓN SELVA

La unidad de Relaciones Comunitarias Región Selva efectuará las coordinaciones con autoridades y representantes de las instituciones públicas y privadas impactadas por las operaciones de exploración

y explotación principalmente en la Región Selva, para mantener relaciones positivas con la comunidad.

**Tabla 246: Roles relacionados al Área de Relaciones Comunitarias Región Selva**

| Rol                                             | Comentarios                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor Relaciones Comunitarias Región Selva | Cumple las funciones del anterior Supervisor de Relaciones Comunitarias enfocándose principalmente a las actividades de exploración y explotación en la región Selva. |

Fuente: Wood Mackenzie

### 8.6.2. UNIDAD MANEJO AMBIENTAL Y SEGURIDAD

Actualmente, las funciones principales del Supervisor de Protección Ambiental son planificar, dirigir y controlar la gestión ambiental. Estas funciones serán tomadas por la unidad de Manejo Ambiental y Seguridad, adicionándole responsabilidad sobre la supervisión de seguridad e higiene industrial.

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

**Tabla 247: Roles relacionados al Área de Manejo Ambiental Y Seguridad**

| Rol                                     | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor Manejo Ambiental y Seguridad | Cumple las funciones del anterior Supervisor de Protección Ambiental. El enfoque de esta área no se limita a la región Selva, incluyendo además funciones de seguridad industrial e higiene dentro del ámbito de operaciones de esta gerencia. |

Fuente: Wood Mackenzie

### 8.7. DEPARTAMENTO DE SOPORTE Y NEGOCIACION CONTRACTUAL

Los principales cambios en esta área es la transformación del área de Negociación de Contratos en una unidad de Desarrollo de Negocios, así como la asignación de las funciones de Supervisión de Contratos al Jefe del Departamento de Soporte y Negociación Contractual y la creación de una función de evaluación económica.

Las principales funciones del Departamento son las mismas del Departamento de Negociación y Supervisión de Contratos de la estructura anterior, con la adición de la función de Desarrollo de Negocios, enfocada a identificar y evaluar nuevas oportunidades de crecimiento en el sector Exploración y Explotación doméstico e internacional de acuerdo a la estrategia de la empresa y realizar recomendaciones de participación e inversión a la Gerencia de Exploración y Explotación.

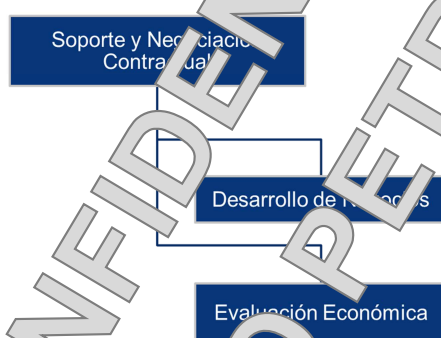
Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán al Departamento de Soporte y Negociación Contractual:

**Tabla 248: Áreas nuevas que reportaran al Departamento de Soporte y Negociación Contractual**

| Área                   | Comentarios                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de Negocios | Incluye las funciones de la anterior área de Negociación de Contratos así como responsabilidades de desarrollo activo de nuevos negocios, oportunidades de asociación y operación.                   |
| Evaluación Económica   | Nueva área creada para prestar soporte de análisis financiero-económico requerido tanto por las áreas de Desarrollo de Negocios como por los Supervisores de Contratos. Responsables por los costos. |

Fuente: Wood Mackenzie

**Gráfico 99: Estructura organizacional propuesta para el Departamento De Soporte y Negociación Contractual**



Fuente: Wood Mackenzie

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

**Tabla 249: Roles relacionados a Soporte y Negociación Contractual**

| Rol                                       | Comentarios                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefe de Soporte y Negociación Contractual | Adapta el rol del anterior Jefe de Unidad de Negociación de Contratos para tomar la responsabilidad de Supervisión de Contratos e incluir funciones de desarrollo de negocios. |

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.74 MOF Soporte y Negociación Contractual**

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

### 8.7.1. DESARROLLO DE NEGOCIOS

Una vez iniciado el proceso de expansión de PETROPERÚ hacia las actividades de Exploración y Explotación, se requerirá una función que permita el crecimiento mediante la búsqueda proactiva de oportunidades de asociación. La tarea principal de esta nueva área será identificar y evaluar nuevas oportunidades de crecimiento en el sector Exploración y Explotación doméstico e internacional y realizar recomendaciones a la Gerencia de Exploración y Explotación. Para esto, el área de Desarrollo de Negocios deberá:

- Participar activamente en eventos de la industria y mantener relaciones activas con los principales actores del ámbito Exploración y Explotación en Perú y internacionalmente para mantener la Gerencia al tanto de tendencias y oportunidades de inversión emergentes
- Desarrollar y mantener junto con el área de Evaluación Económica una metodología de rápida evaluación de nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa
- Para las oportunidades que ameriten un estudio más detallado, requerir los análisis técnicos adecuados del Departamento de Tecnología
- Gestionar activamente y generar propuestas de proyectos de inversión acordes a las posibilidades y potencialidades de la empresa

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

Tabla 250: Roles relacionados al Desarrollo de Negocios

| Roles                                | Comentarios                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor de Desarrollo de Negocios | Nuevo rol. Tendrá a su cargo desarrollar las funciones de desarrollo de negocios independientemente o mediante servicios de asesoría especializados |

Fuente: Wood Mackenzie

### 8.7.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La función de Evaluación Económica proveerá soporte de análisis financiero y económico para la toma de decisiones dentro del Departamento de Soporte y Negociación Contractual así como por las áreas responsables por la gestión de cada Lote. Para esto, el área de Desarrollo de Negocios deberá:

- Trabajar junto con el Departamento de Tecnología en el desarrollo de suposiciones y pronósticos que permitan construir un modelo de análisis económico para la evaluación financiera de las actividades de inversión en los Lotes existentes.
- Desarrollar y mantener junto con el área de Desarrollo de Negocios una metodología de rápida evaluación de nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa
- Evaluar rápidamente, mediante el uso de indicadores clave que filtren eficientemente oportunidades de negocio menos que idóneas, que se presenten a la compañía
- Para las oportunidades que ameriten un estudio más detallado, requerir la colaboración del Área de Estrategia y Planeamiento del Centro Corporativo y en base a los análisis técnicos adecuados realizados por el Departamento de Tecnología las posibilidades y potencialidades de la empresa

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

**Tabla 251: Roles relacionados a Evaluación Económica**

| Roles                              | Comentarios                                                                                                                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor de Evaluación Económica | Nuevo rol que podrá a su cargo desarrollar las funciones de evaluación económica independientemente o mediante servicios de asesoría especializados |

Fuente: Wood Mackenzie

## 8.8. DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA

La nueva estructura de Exploración y Explotación de PETROPERÚ posee un Departamento de Tecnología que agrupa las funciones anteriormente concentradas en los Departamentos de Geología y Desarrollo y Producción. La función de este nuevo departamento es proveer a cada Supervisor responsable por un Lote y a Desarrollo de Negocios el soporte técnico requerido en el ámbito de ciencias del subsuelo (geología, geofísica, ingeniería de reservorios) e ingeniería de perforación y facilidades de superficie.

Esta separación del área técnica de la gestión de cada activo permite la especialización técnica de los funcionarios de este departamento y fomenta la interacción entre los varios equipos. Dado el limitado número de activos en los que inicialmente participará PETROPERÚ y en calidad de no operador, lo cual implica asumir un papel de supervisión técnica y aprobación de iniciativas impulsadas por el operador más que la generación de proyectos y planes de exploración y

desarrollo, el requerimiento de tiempo y atención de cada Lote no es suficiente para demandar un grupo técnico dedicado a cada activo.

La estructura sugerida en forma matricial permite al personal técnico prestar soporte de manera ágil cuando es requerido por cada Supervisor de Lote o Desarrollo de Negocios. Al mismo tiempo, asegura el flujo de información, conocimiento y mejores prácticas entre los diferentes Lotes.

La participación del personal del área técnica en los comités de gestión de cada Lote será coordinada por el supervisor del Lote de manera que asegure la mayor exposición posible a las prácticas y procesos del socio operador para garantizar la transferencia e internalización de conocimientos y mejores prácticas de la industria.

Las principales funciones del Departamento de Tecnología y sus relaciones con otras áreas son:

- Participar cuando requerido por el Responsable del Lote en los comités de administración y operación junto con el Socio Operador
- Proponer alternativas para ser discutidas con el Socio Operador en caso de considerar que existe ámbito para mejora
- Prestar soporte para la realización de estudios técnicos requeridos para la toma de decisiones en base a informaciones provistas por el Socio Operador, en conjunto con el área de Evaluación Económica de ser necesario:
  - o Revisión de interpretaciones de líneas sísmicas, modelamiento de la cuenca, establecimiento de las secuencias estratigráficas, integración de logs de pozos, datos de producción históricos y análogos, para la generación de una descripción completa y precisa de los prospectos identificados. Revisión del análisis volumétrico y de probabilidad técnica de éxito para los prospectos identificados.
  - o Proveer al Responsable del Lote recomendaciones sobre leads y prospectos para ser perforados
  - o Examinar los planes de desarrollo desarrollados por el Socio Operador, de acuerdo a las particularidades de cada reservorio, presentar recomendaciones al Responsable del Lote sobre sus ventajas y desventajas relativas.
  - o Proponer el tipo de facilidades y capacidad de producción necesarias para la producción eficiente de las reservas.
  - o Mantener un control y actualización del modelo geológico de cada campo, las reservas descubiertas, su producción acumulada y posibles programas de optimización de la recuperación de ser factible.

Las siguientes tablas y gráfico muestran las áreas que reportarán al Departamento de Tecnología:

**Tabla 252: Áreas que ahora reportarán al Departamento de Tecnología y su anterior línea de reporte**

| Área                                              | Reporte directo anterior           | Reporte en segundo grado anterior |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Geología y Geofísica (anterior Depto de Geología) | Gerencia Exploración y Explotación | Gerente General                   |

Fuente: Wood Mackenzie

**Tabla 253: Áreas nuevas que reportarán al Departamento de Tecnología**

| Área                                    | Comentarios                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ingeniería de Reservorios y Perforación | Incorpora algunas de las funciones del anterior Departamento de Desarrollo y Producción, pero su enfoque es más técnico y especializado |
| Ingeniería de Facilidades de Superficie | Incorpora algunas de las funciones del anterior Departamento de Desarrollo y Producción, pero con un enfoque más técnico especializado  |

Fuente: Wood Mackenzie

El siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para el Departamento de Tecnología:

**Gráfico 100: Estructura organizacional propuesta para el Departamento de Tecnología**



**Nota:** Áreas en amarillo indican áreas nuevas

Fuente: Wood Mackenzie

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

**Tabla 254: Roles relacionados al Departamento de Tecnología**

| Rol                                 | Comentarios                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefe del Departamento de Tecnología | Nuevo rol creado para gestionar estratégicamente un grupo de expertos técnicos que serán utilizados y compartidos por toda la Gerencia de Exploración y Explotación |

Fuente: Wood Mackenzie

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.75 MOF Departamento de Tecnología**

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

#### 8.8.1. UNIDAD DE GEOLOGÍA Y GEOFÍSICA

La principal responsabilidad de esta unidad, similar a la que sucedía en la estructura anterior, será estudiar y priorizar las propuestas de exploración y perforación recibidas del socio operador de cada Lote desde la perspectiva del subsuelo y realizar recomendaciones sobre programación y ejecución de actividades de perforación.

El área de geología se encargará de evaluar la calidad de las oportunidades exploratorias propuestas y proponer a la Supervisión de cada Lote y la Gerencia de Exploración y Explotación el orden de los prospectos a ser perforados

Los roles relacionados con esta área y los cambios respecto a la estructura anterior se detallan a continuación:

**Tabla 255: Roles relacionados a la Unidad de Geología y Geofísica**

| Rol                                | Comentarios                                                                    |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor de Geología y Geofísica | Reemplaza el rol de Jefe de Departamento de Geología de la estructura anterior |

Fuente: Wood Mackenzie

#### 8.8.1. UNIDAD DE INGENIERÍA DE RESERVORIOS Y PERFORACIÓN

Parte de las funciones de esta área en la estructura anterior correspondían al Departamento de Desarrollo y Producción. En la nueva estructura se separan las funciones relacionadas con la producción de hidrocarburos de los estudios de reservorio y la perforación.

Las principales funciones de esta área son

- Estimar la productividad de los pozos a ser perforados, diseñar métodos para mejorar

su productividad, identificando la necesidad de modificar las herramientas existentes e impactando el plan de desarrollo propuesto por el socio operador.

- Planificar, ejecutar y administrar la operación de perforación de los objetivos exploratorios determinados por la Unidad de Geología y Geofísica y de los pozos de desarrollo indicados en el Plan de Desarrollo en coordinación con el Supervisor del Lote.

**Tabla 256: Roles relacionados a la Unidad de Ingeniería de Reservorios y Perforación**

| Rol                                     | Comentarios                                                                                                           |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor de Ingeniería de Reservorios | Nuevo rol, toma parte de las funciones anteriormente cumplidas por la Unidad de Desarrollo                            |
| Supervisor de Perforación               | Nuevo rol, toma parte de las funciones anteriormente cumplidas por la Unidad de Desarrollo y la Unidad de Perforación |

Fuente: Wood Mackenzie

### 8.8.2. INGENIERÍA DE FACILIDADES DE SUPERFICIE

Tomando parte de las funciones que en la estructura anterior eran asumidas por el Departamento de Desarrollo y Producción, esta nueva función se enfoca principalmente en el diseño, selección y gestión de las facilidades de superficie más indicadas para un desarrollo eficiente de la producción de cada Lote. Asimismo, en conjunto con el área de Evaluación Económica, generar planes de desarrollo y eficientes en términos de costo y tiempo de ejecución de tal manera de maximizar la vida del reservatorio y el valor de las reservas, considerando sus características particulares.

**Tabla 257: Roles relacionados a la Unidad de Ingeniería de Facilidades de Superficie**

| Rol                                     | Comentarios                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor de Facilidades de Superficie | Nuevo rol, toma parte de las funciones anteriormente cumplidas por la Unidad de Desarrollo y adicionalmente asume las responsabilidades de mantenimiento de facilidades en campos en producción. |

Fuente: Wood Mackenzie

### 8.9. UNIDAD DE SUPERVISIÓN DE LOTE

En la estructura anterior no existía la función de Supervisión por activo (Lote donde PETROPERÚ participa). En la nueva estructura existe una Unidad de Supervisión creada para cada Lote en el cual PETROPERÚ tome una participación (no operada inicialmente). La tarea principal del supervisor será la gestión de las operaciones de exploración y explotación junto con el socio operador, la coordinación de la participación del personal de soporte técnico y entre Lotes que presenten preocupaciones

estratégicas y entornos similares. La intención es facilitar el análisis y la planificación de actividades por activo, canalizando los sistemas de medición por Lote (ya que existirá un estado de Pérdidas y Ganancias y KPIs).

A medida que PETROPERÚ expanda sus operaciones en el Exploración y Explotación y tome participación en Lotes adicionales, deberá ser estudiada la necesidad de agrupar todos los supervisores de lote bajo una potencial nueva Unidad de Supervisión de Lotes, de manera de disminuir la cantidad de reportes directos a la Gerencia de Exploración y Explotación.

La Unidad de Supervisión del Lote se dedicará a gestionar la relación de PETROPERÚ con el socio operador del Lote respectivo, involucrando el personal técnico y de soporte requerido para la elaboración de recomendaciones a la Gerencia de Exploración y Explotación sobre decisiones operativas y de inversión. Sus principales funciones serán:

- Administrar la relación con el socio operador del Lote
- Mantener un canal de comunicación abierto entre la empresa y el socio operador
- Representar los intereses de PETROPERÚ en la gestión diaria del Lote a través de su participación en el comité de gestión junto con el socio Operador
- Involucrar las áreas de soporte y el personal especializado del Departamento de Tecnología para la revisión de actividades, planes de inversión propuestos por el socio operador. Realizar recomendaciones para la aprobación de la Gerencia de Exploración y Explotación.

Tabla 258 – Funcionarios asignados a la Unidad de Supervisión de Lote

| Rol                 | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor del Lote | Nuevo rol con responsabilidad de estado de Pérdidas y Ganancias, creado para gestionar estratégicamente la participación de las áreas de soporte del Depto. de Tecnología en cada Lote, en base a los requerimientos de la operación y su exposición a los comités de gestión junto con el socio operador |

Fuente: Wood Mackenzie

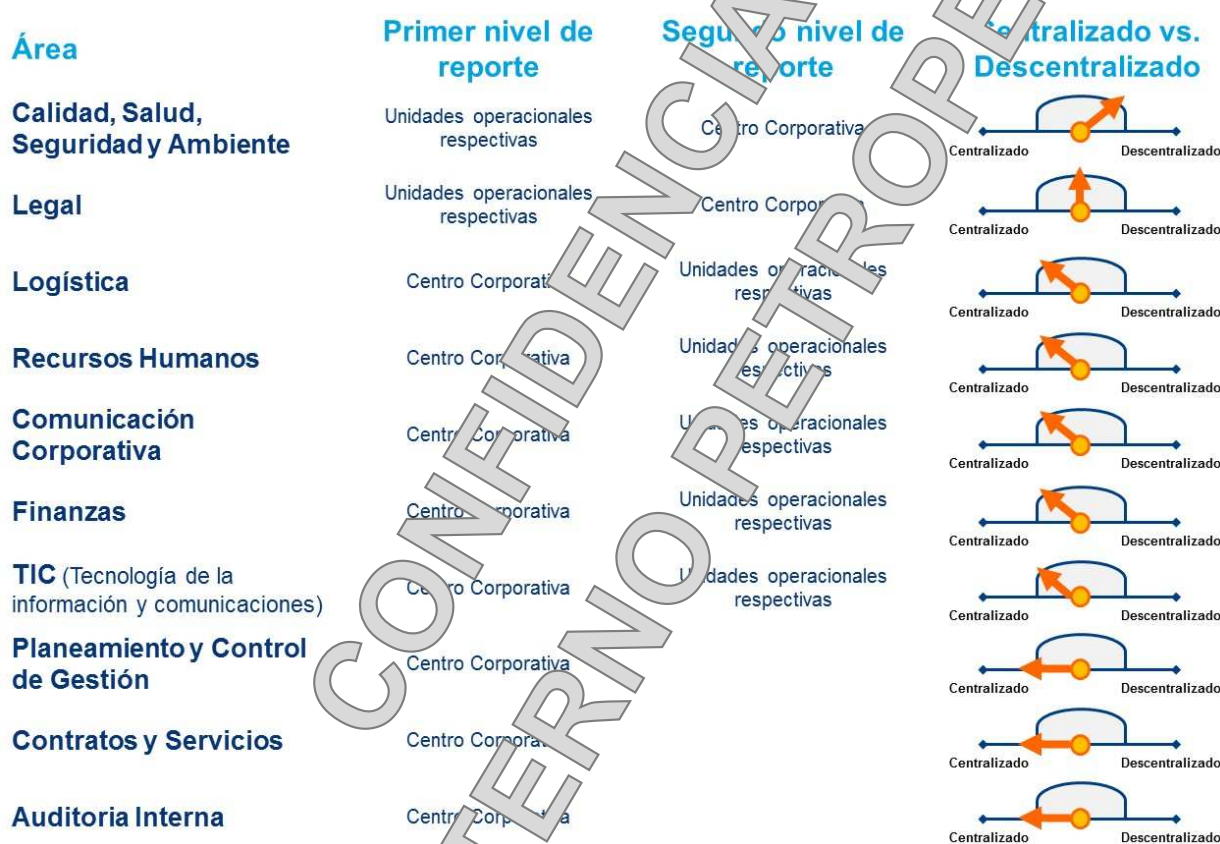
Los indicadores claves que medirán el desempeño de cada una de estas unidades serán operacionales y no financieros. Por ejemplo, el nivel de producción de hidrocarburos neto correspondiente a PETROPERÚ, la vida de las reservas remanentes, y la producción proveniente de actividades de recuperación mejorada, como se detalla en los indicadores claves del área en el plan corporativo.

Los detalles del MOF se encuentran en la sección **12.76 MOF Unidad de Supervisión de Lote**

## 9. NIVEL DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Las siguientes áreas tienen funciones tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales (Refinería Talara, Refinería Conchán, Refinería Selva y Oleoducto, Exploración y Explotación). Existen funciones totalmente centralizadas en el Centro Corporativo, totalmente descentralizadas en las unidades operacionales y funciones que tendrán actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales. A continuación se muestran estas funciones.

Gráfico 101: Nivel de Centralización y Descentralización de cada área



Fuente: Wood Mackenzie

### 9.1. LOGÍSTICA

Las áreas de Logística tienen un primer reporte al Centro Corporativo y un reporte secundario al área Administración en cada unidad operacional.

Las funciones centralizadas en el Centro Corporativo del área Logística son:

- Técnica
- Normativa y Coordinación

Las funciones descentralizadas en las unidades operacionales del área Logística son:

- Control de gestión logística
  - o Catalogación y control de inventario (todas las refinerías y oleoducto)
  - o Almacén (todas las refinerías y oleoducto)
  - o Recepción carga (sólo Refinería Talara)
  - o Estudio de mercado y fiscalización (sólo Refinería Talara)
- Programación y control (sólo oleoducto)

Las funciones con actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales son:

- Contrataciones de bienes
- Contrataciones de servicios y obras

El criterio de cuáles actividades se realizan en el Centro Corporativo y cuáles en las unidades operacionales es que en el Centro Corporativo van a manejar los asuntos estratégicos mientras las unidades operacionales manejarán los asuntos de su operación rutinaria. Asimismo, se centralizarán al Centro Corporativo las actividades de adquisición de bienes, contratación de servicios y obras que sean similares en las distintas unidades operacionales o que requieran una especialización que no se tenga en las unidades operacionales, con el objetivo estandarizar estos procesos a lo largo de la Empresa. Por ejemplo, la contratación de aditivos (para mezclar con combustibles), alcohol-carburan (para mezclar con gasolina) esta centralizado.

Adicionalmente, el Centro Corporativo desarrollo las normas, procedimientos de Logística y asegura que las unidades operacionales lo aplican y respetan los Estándares de PETROPERÚ. Por ejemplo, se administra a nivel corporativo los sistemas de gestión logística.

## 9.2. CONTRATOS Y SERVICIOS

Todas las funciones de Contratos y Servicios están centralizadas en el Centro Corporativo. Estas funciones son:

- Administración de activos
- Mantenimiento
- Servicios

### 9.3. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Las áreas de Tecnología de la Información y Comunicaciones tienen un primer reporte al Centro Corporativo y un reporte secundario al área Administración en cada unidad operacional.

Las funciones centralizadas en el Centro Corporativo del área Tecnología de la Información y Comunicaciones son:

- Soluciones TIC
- Planificación TIC

Las funciones con actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales son:

- Infraestructura TIC

El criterio de cuáles actividades se realizan en el Centro Corporativo y cuáles en las unidades operacionales es que se centralizarán proyectos que se ejecutarán en varias de las unidades operacionales. Adicionalmente, se centralizarán proyectos que requieran una habilidad específica que no se tenga en las unidades operacionales.

### 9.4. LEGAL

Las áreas de Legal tienen un primer reporte al sus respectivas Gerencias y un reporte secundario al área Legal del Centro Corporativo.

Las funciones centralizadas en el Centro Corporativo del área Legal son:

- Sectorial (sólo Refinería Talara)

Las funciones con actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales son:

- Procesal
- Administración y Contratos

El criterio de cuáles actividades se realizan en el Centro Corporativo y cuáles en las unidades operacionales es que el Centro Corporativo manejará los asuntos de más importancia o que requiere una habilidad específica que no se tenga en las unidades operacionales. Adicionalmente, se maneja en el centro corporativo nuevas regulaciones o normas.

Las unidades operacionales ejecutarán los asuntos legales que afecten el trabajo día a día de las unidades operacionales, con el propósito de agilizar los asuntos legales.

Finalmente, el Centro Corporativo desarrolla los Estándares legales de PETROPERÚ y asegura que las unidades operacionales lo aplican y respetan.

## 9.5. RECURSOS HUMANOS

Las áreas de Recursos Humanos tienen un primer reporte al Centro Corporativo y un reporte secundario a sus respectivas gerencias.

Las funciones centralizadas en el Centro Corporativo del área Recursos Humanos son:

- Empleos y Compensación
- Relaciones Industriales

Las funciones con actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales son:

- Servicios Médicos
- Gestión estratégica del Talento Humano

El criterio de cuáles actividades se realizan en el Centro Corporativo y cuáles en las unidades operacionales es que el Centro Corporativo realizará el planeamiento, plan de compensaciones y las unidades operacionales las ejecutarán. La gestión de Recursos Humanos en cada unidad es más operativo. Por ejemplo, el Centro Corporativo determinará el plan de compensaciones a través de toda la Empresa cuando las unidades manejan la platilla de cada día.

Asimismo, el Centro Corporativo desarrolla las normas de Recursos Humanos y asegura que las unidades operacionales lo aplican y respetan los Estándares de PETROPERÚ. Adicionalmente, en el Centro Corporativo se planea la capacitación a través de toda la Empresa, excepto las capacitaciones técnicas específicas de cada área de negocios.

## 9.6. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Las áreas de Comunicación Corporativa tienen un primer reporte al Centro Corporativo y un reporte secundario a sus respectivas gerencias.

Las funciones centralizadas en el Centro Corporativo del área Comunicación Corporativa son:

- Gestión cultural
- Administración medios de comunicación

Las funciones con actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales son:

- Imagen y comunicación corporativa

El criterio de cuáles actividades se realizan en el Centro Corporativo y cuáles en las unidades operacionales es que el Centro Corporativo la gestión de la transparencia así como de los aspectos éticos de la Empresa. Es importante tener un representante directo en cada unidad, para asegurar que la información está comunicada correctamente. Por otra parte, las funciones descentralizadas actúan como reporteros, identificar cualquier problema y comunicarlo al Centro Corporativo.

Asimismo, el Centro Corporativo desarrolla los Estándares comunicacionales de PETROPERÚ y asegura que las unidades operacionales aplican y utilizan la marca, logotipos e imágenes apropiadamente.

### 9.7. CALIDAD, SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

Las áreas de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente tienen un primer reporte al sus respectivas Gerencias y un reporte secundario al Centro Corporativo.

Las funciones con actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales son:

- Seguridad y Salud
- Desarrollo Sostenible
- Responsabilidad Social

El criterio de cuáles actividades se realizan en el Centro Corporativo y cuáles en las unidades operacionales es que el Centro Corporativo establecerá los estándares y normas de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente y las unidades operaciones adaptarán éstas a cada caso y geografía. Adicionalmente, el centro corporativo establecerá los lineamientos estratégicos y las unidades de negocio las ejecutarán. Es importante tener un representante en el campo todos los días para identificar cualquier riesgo y para gestionarle de una manera oportuna.

Además, se centralizarán actividades comunes para las distintas unidades de negocio, por ejemplo, por ejemplo, los contratos con las compañías de Seguridad se realizarán desde el Centro Corporativo.

### 9.8. FINANZAS

Las áreas de Finanzas tienen un primer reporte al Centro Corporativo y un reporte secundario al área Administración en cada unidad operacional.

Las funciones centralizadas en el Centro Corporativo del área Finanzas son:

- Tesorería
- Gestión financiera

Las funciones con actividad tanto en el Centro Corporativo como en las unidades operacionales son:

- Contabilidad General
- Información Financiera

El criterio de cuáles actividades se realizan en el Centro Corporativo y cuáles en las unidades operacionales es que las unidades operacionales ejecutarán las actividades rutinarias mientras el Centro Corporativo analizará la información.

### 9.9. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

Todas las funciones de Planeamiento y Control de Gestión están centralizadas en el Centro Corporativo. Estas funciones son:

- Estrategia y Planeamiento
- Oferta Pública de Acciones
- Control Interno y Gestión de Riesgos
- Consultoría Interna (en las unidades operacionales, las áreas de Presupuesto dentro de Finanzas tendrán un reporte secundario a Consultoría Interna)

El Centro Corporativo establecerá los indicadores clave de las unidades operacionales y también los analizará. Adicionalmente, el Centro Corporativo establecerá los estándares y cada unidad operacional los adaptará a cada caso, por ejemplo, los lineamientos para identificar riesgos.

### 9.10. AUDITORÍA INTERNA

Todas las funciones de Auditoría Interna están centralizadas en el Centro Corporativo. Estas funciones son:

- Auditoría centro corporativo
- Auditoría Exploración y Explotación
- Auditoría Downstream
- Auditoría PMRT

## 10. **CAMBIOS NORMATIVOS IDENTIFICADOS**

El Proyecto "Modernización de PETROPERÚ" a través de sus múltiples fases (programa que incorpora las modificaciones propuestas en el presente reporte, junto a las recomendaciones recopiladas en las distintas iniciativas paralelas asociadas), implicarán potencialmente modificaciones en normas que regulan a la organización, junto a cambios potenciales en los reglamentos internos. Puntualmente, evaluaremos en esta sección los cambios normativos asociados a:

- Rol y composición de la Junta General de Accionistas
- Formalización de un Directorio independiente, alineado con las prácticas de gobierno corporativo y en preparación a una OPA
- Implementación del nuevo modelo organizacional propuesto en el presente estudio

Estos puntos se evalúan en mayor detalle a través de las siguientes secciones, sobre la base de materiales desarrollados para proyectos relacionados. El grueso de los contenidos incorporados en este reporte se derivan directamente 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 (entregado el 14 de Abril del 2014). **Presentamos por tanto una síntesis directa de los contenidos desarrollados por Echecopar a través de las siguientes secciones, con énfasis en los principales elementos del marco normativo que deben ser reevaluados (al nivel de la JGA y del Directorio).**

A alto nivel, el principal inconveniente resaltado en dicho reporte es que el régimen aplicable al Estatuto de PETROPERÚ presenta un elemento de inseguridad, puesto que supone una subordinación de la Ley General de Sociedades a las normas legales especiales propias de la empresa, cuya modificación se encuentra fuera del alcance o control de los accionistas. Esto genera inseguridad e incertidumbre en los accionistas respecto al régimen que rige a la empresa y a su estabilidad en el tiempo, ya que mediante una norma legal y sin intervención de los accionistas el mismo puede ser modificado. La solución sería asegurar a los inversionistas que, post-OPA, la empresa pasara a regularse por la Ley General de Sociedades (lo que requiere una modificación en la ley 30130).

### 10.1. **CAMBIOS NORMATIVOS ASOCIADOS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE CARA A LA OPA**

La JGA esta compuesta actualmente por un grupo de funcionarios del gobierno de alto nivel, incluyendo al Ministro de Energía y Minas (quien preside la Junta), junto al Ministro de Economía y Finanzas y otros viceministros y funcionarios. El estatuto actual de PETROPERÚ establece que la organización y dirección de la empresa es potestad de dicha JGA, por sobre el Directorio: es por tanto el principal órgano de dirección de la compañía.

La composición descrita de la JGA es incompatible con la incorporación de inversionistas privados en el capital de la empresa, ya que no existe espacio para su representación real. Se trata de una estructura propia de una empresa Estatal, alineada con los objetivos del gobierno sin independencia ni autonomía.

Frente a dicho panorama, la recomendación del Estudio Echecopar es modificar el régimen de la JGA de PETROPERÚ, mas en línea con lo establecido por la Ley General de Sociedades. Para esto, propone las siguientes reformas:

- Establecer que la JGA esta integrada por los accionistas de las distintas clases de acciones de la empresa, quienes pueden asistir a las juntas directamente o vía sus representantes. Para las acciones clase A (Estado), debe establecerse que asistirán quienes sean elegidos en tal sentido, mas que explicitar que serán funcionarios específicos quienes ocupen dichas posiciones.
- La presidencia de la JGA debe estar a cargo del Presidente del Directorio o quien la propia junta defina (no necesariamente por el Ministro de Energía y Minas).
- La estructura corporativa debe incorporar las juntas especiales de accionistas clase A y B. Cualquier modificación de los derechos de los accionistas minoritarios de clase B deben ser aprobado previamente por la junta especial de accionistas de dicha clase. Esto, tal que sea imposible que los accionistas clase A modifiquen unilateralmente los derechos de los clase B.
- Es recomendable aprobar un reglamento de Juntas Generales y especiales de PETROPERÚ que regule su funcionamiento (facilitando el acceso a información, asistencia y representación).
- Eliminar las facultades de dirección y organización de la Junta General de Accionistas, así como su rol de canalizador de instrucciones de los accionistas.
- Resulta importante establecer mecanismos para evitar que los asuntos que no fueron aprobados a nivel del Directorio (debido por ejemplo a la oposición de accionistas clase B) puedan ser elevados y revisados directamente por la JGA. Caso contrario, la estructura y composición del Directorio serían vulnerables.

## **10.2. CAMBIOS NORMATIVOS PARA EL NOMBRAMIENTO DE UN DIRECTORIO INDEPENDIENTE DE CARA A LA OPA**

Como destaca el Estudio Echecopar, el Directorio es el principal órgano de Administración de la empresa, y garantizar su independencia (no solo independencia de hecho, sino dar visibilidad de su independencia de cara a los inversores privados) resulta una evolución fundamental requerida en PETROPERÚ de cara a la OPA. El objetivo será por tanto garantizar a los inversionistas privados 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: las reglas de gobierno del

Directorio deben generar credibilidad y confianza. Esto se logra vía la introducción de cambios para optimizar su estructura, composición, metodologías de selección de miembros, procesos & procedimientos, perfiles y competencias de sus miembros, etc.

Los inversores deben poder confiar, en definitiva, que los recursos asignados a la administración de la empresa son gestionados profesionalmente y con independencia de toda injerencia política y demás objetivos externos mas allá de la maximización de beneficios.

El actual régimen de PETROPERÚ establece que el Directorio esta conformado por 6 integrantes: 5 elegidos por la JGA (dos de ellos, "independientes"), el restante elegido en representación de los trabajadores. El estatuto actual contempla como facultades del Directorio aquellas que normalmente están previstas como tales por la Ley General de Sociedades: las reglas sobre quorum y mayorías también siguen esta misma línea.

Nuevamente, el estatuto actual y sus implicaciones no son conducentes a una Oferta Publica de Acciones exitosa: no dan garantías y seguridades suficientes a los inversionistas privados potenciales. La participación de directores propuestos por accionistas clase B o independientes no esta prevista o no esta debidamente regulada. En esta línea, la definición de un "director independiente" debe ajustarse. Resulta negativo asimismo que el directorio carezca de las facultades de organización y dirección que hoy tiene la junta. De acuerdo a los estándares internacionales de buen gobierno corporativo, dichas funciones deberían ser potestad del Directorio, siendo responsable por fijar la estrategia de la empresa, sus objetivos y planes para obtenerlos.

Frente a dicho diagnostico, el Estudio Echecopar propone modificar los estatutos del Directorio de PETROPERÚ sobre las siguientes dimensiones:

- **La composición del Directorio**, que debe incluir un número determinado de Directores elegidos por la clase B y además Directores independientes. No existe una formula única en la industria para establecer el numero optimo de miembros (aunque las mejores practicas citadas tanto en este reporte como en el estudio de E&Y sobre Gobierno Corporativo, definen el numero ideal entre 9 y 11). Si el numero final de Directores fuera 9, Echecopar propone la siguiente composición: cuatro elegidos por la clase A, tres elegidos por la clase B y dos independientes.
- **La revisión del proceso de selección de Directores independientes**, actividad que implica contar con una adecuada definición de la categoría y un procedimiento para su elección. Respecto al primer aspecto, el concepto básico es que el profesional debe ser capaz de ejercer su función con independencia respecto de la propia administración de la empresa, accionistas representativos (mas del 5% del capital), proveedores significativos, sindicatos, grupos de trabajadores de la empresa o demás actores. En este sentido, no debe haber sido empleado de la empresa por al menos 3 años, no debe percibir ingresos de la empresa directa o indirectamente mas allá de la dieta propia de su rol como director, ni ser pariente cercano de

nadie que este en la misma condición. Todo esto, para garantizar su independencia de criterio en la toma de decisiones. La elección por su parte debe ejecutarse en línea con los estándares aplicables: esto es, elecciones separadas de directores independientes, en las que no pueden participar quienes no cumplan los requisitos definidos en el reglamento de la JGA. Deben evaluarse asimismo criterios de idoneidad mínimos y esperados para el cargo.

- ***Debe evaluarse la necesidad de requerir mayorías especiales para la toma de ciertas decisiones***, para defender la posición de los accionistas minoritarios privados (aunque la incorporación de directores independientes podría eliminar dicha necesidad). La recomendación es por tanto requerir mayorías especiales para asuntos claves como: designación del Presidente Ejecutivo, aprobación de planes estratégicos, aprobación del presupuesto, aprobación de la política comercial de precios, inversiones de determinada envergadura, financiamiento de determinado volumen, etc.
- ***La responsabilidad sobre la dirección de la empresa y el planeamiento estratégico*** debe ser potestad del Directorio y no de la JGA ni del MEM, vía modificación de los estatutos.
- ***El análisis realizado presenta dudas respecto a la continuidad del Director elegido por los trabajadores*** de PETROPERÚ, ya que de acuerdo a las mejores practicas los Directores deben ser elegidos por los accionistas y no por otros colectivos (por mas interés que estos tengan en la gestión de la empresa). Reconoce que se trata de un tema delicado, y explora alternativas. La primera es ofrecer a los trabajadores un paquete de acciones que traiga asociado el derecho a nombrar un Director; Presentan en este sentido el caso de la "Compañía Peruana de Teléfonos" donde se creó una clase especial de acciones (clase C) para los trabajadores, convertible automáticamente a clase B en la Bolsa de Valores. La alternativa sería buscar mecanismos alternativos de representación de los trabajadores que no implique asignar un Director específico (por ejemplo, crear un comité de Directorio específico).

### 10.3. CAMBIOS NORMATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL

Como complemento a las modificaciones macro de carácter normativo identificadas en los reportes mencionados, la implementación específica del modelo organizacional propuesto implicará ciertos ajustes a normas y reglamentos internos de la organización. Durante la fase de implementación del presente modelo organizacional y frente a la estructuración en detalle del modelo final, deberá revisarse en mayor detalle con equipos especializados el impacto real en los reglamentos internos asociados a su puesta en práctica. En esta instancia, se presenta un listado inicial no exhaustivo de cambios funcionales que implica un cambio en regulación:

- ***Compra de aditivos y catalizadores:*** Estas compras hoy se gestionan explícitamente en áreas funcionales fuera de Mercados Externos. Para que puedan canalizarse la totalidad de las compras de crudo y productos desde una misma área funcional (bajo la nueva estructura de

Downstream, de acuerdo al modelo propuesto), debe cambiarse la normativa interna vigente. En ella, se mencionan explícitamente los productos que pueden ser comprados por cada grupo

- **Gestión de transporte nacional:** Actividad hoy gestionada desde Logística, bajo el nuevo modelo organizacional dicha responsabilidad migraría a la nueva estructura de transporte. Frente a este escenario, se evalúan dos alternativas para ejecutar el cambio: Si se interpreta que el nuevo grupo funcional es quien de hecho aplica la norma, la misma no debe ser actualizada. Caso contrario, debe revisarse explícitamente el reglamento para ajustar este punto
- **Política de descuentos:** Actualmente hay una política con límites asociados a los descuentos potenciales que pueden otorgarse. Bajo el modelo propuesto, será potestad del área de ventas otorgar dichos descuentos, considerando que cada área es responsable por su propio P&L.

Adicionalmente a las modificaciones explícitamente identificadas en los párrafos precedentes, debe considerarse que la modificación del modelo organizacional propuesta impactará un numero considerable de procedimientos corporativos (nuevas áreas funcionales, nuevas responsabilidades, etc.). Sera por tanto uno de los pilares centrales del proceso de implementación del nuevo modelo organizacional la revisión y ajuste de los procedimientos internos. Este frente de trabajo, junto a los otros cambios restantes asociados a la migración de modelo organizacional, se integran en el plan de implementación establecido en el presente documento.

## 11.

## **PLAN DE SANEAMIENTO**

En esta sección, describimos el “Plan de Saneamiento” necesario para modernizar a PETROPERÚ. En este plan, hemos incluido las actividades principales necesarias para implementar el Plan Estratégico y la Nueva Estructura Organizacional delineada en los informes 2 y 3 de este estudio, así como las acciones necesarias para resolver los problemas descritos en la tabla anterior.

El enfoque del Proyecto de Modernización ejecutado por Wood Mackenzie se centraba principalmente en definir una nueva estrategia y una nueva organización adecuada; sin embargo, a lo largo de nuestro tiempo con la compañía, hemos diagnosticado un número de problemas que no se verían solucionados por la recomendación. La siguiente tabla brinda un corto resumen de los problemas identificados, pocos que tienen algo que ver con la estrategia o estructura de la compañía.

**Tabla 259: Varios problemas en PETROPERÚ que no tienen que ver con estrategia o estructura**

| <b>Problemas en PETROPERÚ</b>                                   | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Decisiones de inversión en Refinería Talara</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los pronósticos de precios usados en la evaluación fueron contratados por TÉCNICA CONSULTAS y trabajaron a favor del proyecto</li> <li>Los supuestos financieros eran optimistas y se asumió que las condiciones de mercado petrolero se mantendrían atractivas para PETROPERÚ</li> </ul>            |
| <b>Contratación y ejecución en Refinería Talara</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto fue armado con las actividades esparcidas entre varias organizaciones y ninguna entidad individual encargada en la integración del proyecto</li> <li>Como resultado, ninguna persona/organización individual es responsable del proyecto entero</li> </ul>                               |
| <b>Manejo de riesgo</b>                                         | El negocio es sumamente susceptible a variaciones externas del mercado pero ningún impacto de variación en el riesgo o precio es considerado en el manejo                                                                                                                                                                                   |
| <b>Medición y gestión de flujo de caja</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal no tiene un concepto sobre el valor de PETROPERÚ o cuál será el flujo de caja el próximo año</li> <li>PETROPERÚ no tiene una función financiera real, sino una función de contabilidad que cuenta resultados después de que han ocurrido</li> </ul>                                      |
| <b>Falta de responsabilidades/ KPI's – procesos descuidados</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sin la existencia de precios de transferencia claros, el negocio no se entiende bien: no se puede rastrear la estructura de costo y rendimiento</li> <li>Considerando el pequeño margen del negocio, un manejo ajustado es necesario</li> </ul>                                                      |
| <b>Plantilla / cantidad de gerentes</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Refinería Talara y otras refinerías parecen tener un exceso de personal mandando cualquier punto de referencia</li> <li>Sin embargo, una reducción de personal no llevaría a un ahorro significativo</li> <li>Existen 42 gerentes en PETROPERÚ con poca responsabilidad ligada al trabajo</li> </ul> |

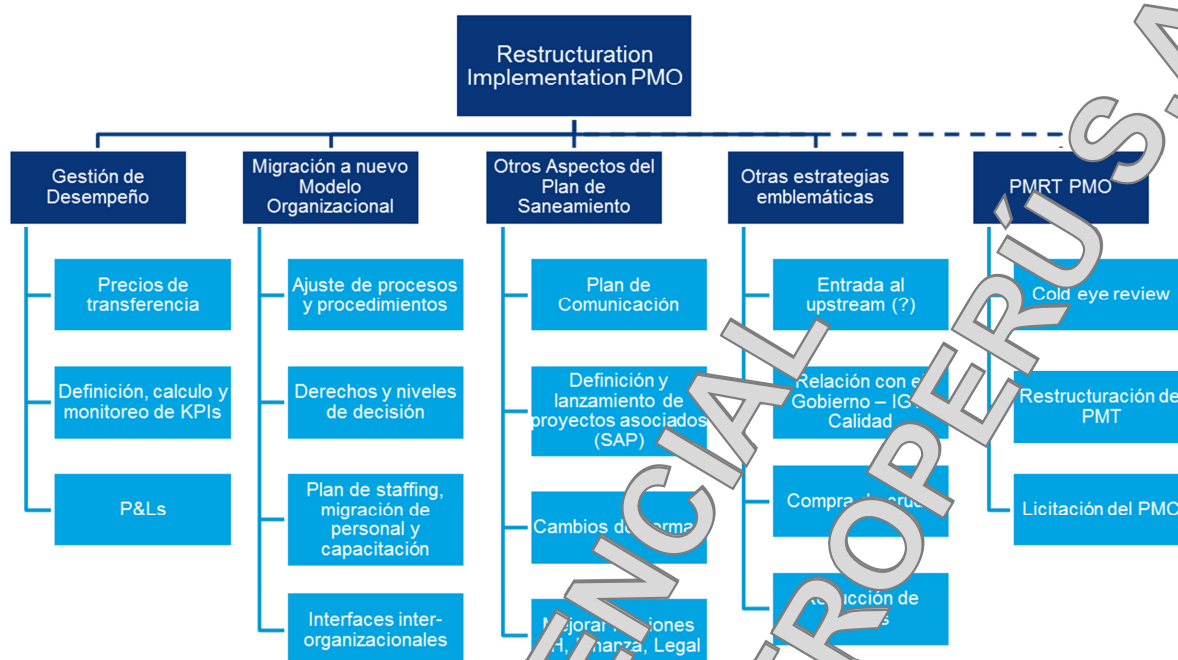
| Problemas en PETROPERÚ                                                               | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Papel del gobierno vs PETROPERÚ</b>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones del Gobierno que impactan a la compañía no son cuantificadas ni comunicadas efectivamente al Gobierno</li> <li>Aunque estas decisiones pueden tener un impacto dramático sobre el flujo de caja, pocas acciones son tomadas para influenciar al Gobierno apropiadamente</li> </ul>                                                      |
| <b>Falta de comprensión de la industria/ Falta de habilidades funcionales claves</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Distintas funciones clave en el Centro Corporativo presentan brechas en competencias de importancia para la evolución del negocio (Finanzas para opciones de financiamiento complejas y gestión del flujo de caja, aspectos estratégicos de Recursos Humanos, Gestión de Riesgos, etc.)</li> </ul>                                                 |
| <b>Cultura “No es mío”</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas decisiones son delegadas hacia arriba</li> <li>Las actividades son repartidas a través de las unidades partes del negocio y los Gerentes no tienen la información adecuada para tomar las decisiones comerciales apropiadas</li> <li>Como resultado, nadie es responsable por las decisiones y rendimiento dentro de la compañía</li> </ul> |

Fuente: Wood Mackenzie

### 11.1. RESTRUCTURACIÓN PMO

Para implementar el Plan de Saneamiento recomendamos la creación de un PMO separado y el establecimiento de roles y responsabilidades claras como también un cronograma. Adicionalmente, incorporar al PMO, personal destacado dentro de la organización. La figura a continuación ilustra la organización del PMO y las actividades que necesitan ser llevadas a cabo.

Gráfico 102: Recomendación Restructuración PMO



Fuente: Wood Mackenzie

## 11.2. ACTIVIDADES PRINCIPALES

En esta sección, describiremos cada una de las actividades asociadas al Plan de Saneamiento y delinearemos los elementos clave de cada una de ellas. Esperamos que la primera tarea del PMO defina detalladamente el plan de trabajo, roles y responsabilidades para cada una de esas tareas. Las actividades asociadas a la implementación de “Otras Estrategias Emblemáticas” y el “PMRT PMO” no están incluidos en esta sección ya que se encuentran descritos en el Informe 2 y el PMRT en el Informe 3, respectivamente.

### 11.2.1. GESTIÓN DE DESEMPEÑO

En la situación actual, no se puede determinar en qué áreas se está generando más flujo y cuáles son las áreas con más oportunidad de mejorar. Considerando los márgenes bajos del negocio downstream, es primordial poder diferenciar por áreas y por geografía la rentabilidad de la empresa y mejorar la situación al respecto. Para establecer la gestión de desempeño del nivel requerido y en paralelo con la implementación de la nueva estructura propuesta en este informe, las etapas serían:

- **Establecer precios de transferencia** entre unidades para poder definir estados de resultado independientes por áreas. Aunque es un ejercicio doloroso y sensible, no conocemos empresas de downstream que no tengan este sistema. El punto del ejercicio no es 100% precisión, sino tener los números suficientemente acertados para guiar y mejorar el