

17 de abril del 2015

Modernización de PETROPERÚ

Informe 3 - Revisión de Procesos Corporativos Claves: Planificación, Gestión de Desempeño y Asignación de Capital



CONFIDENCIAL

INTERNO PETROPERÚ S.A.

LISTA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
2. PLANIFICACIÓN	7
2.1. INTRODUCCIÓN	7
2.2. TEORIA DE PLANIFICACIÓN	7
2.2.1. ASUNTOS CLAVES EN PLANIFICACIÓN	7
2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VS. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL	8
2.2.3. VARIACIONES POR INDUSTRIA EN PROCESOS DE PLANEACION	9
2.2.4. PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	11
2.2.5. REVISIONES ANUALES DE LA ESTRATEGIA	12
2.2.6. CASOS DE ESTUDIO	13
2.3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO	15
2.3.1. INTRODUCCIÓN	15
2.3.2. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO	16
2.3.3. VISIÓN DE LARGO PLAZO	20
2.3.3.1. RESUMEN DEL PROCESO	20
2.3.3.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS	21
2.3.3.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO	22
2.3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO	23
2.3.4.1. RESUMEN DEL PROCESO	23
2.3.4.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS	24
2.3.4.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO	25
2.3.5. PLAN ESTRATÉGICO	26
2.3.5.1. RESUMEN DEL PROCESO	26
2.3.5.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS	27
2.3.5.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO	28
2.3.6. PLAN OPERATIVO ANUAL	29
2.3.6.1. RESUMEN DEL PROCESO	29
2.3.6.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS	30
2.3.6.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO	31
2.3.7. CONCLUSIONES	33
3. GESTIÓN DE DESEMPEÑO	34
3.1. TEORIA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	34
3.1.1. ASUNTOS CLAVES EN GESTIÓN DE DESEMPEÑO	34
3.1.2. INDICADORES	36
3.1.3. SUPERVISIÓN DE DESEMPEÑO	38
3.1.4. ACCIONES A PARTIR DEL ANALISIS DE DESEMPEÑO	42

3.1.5. RESUMEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS.....	43
3.2. PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO.....	44
3.2.1. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO	45
3.2.1.1. EL PROCESO	45
3.2.1.2. LA SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO.....	47
3.2.1.3. ANÁLISIS DE LAS BANDERAS	49
3.2.1.4. VINCULACIÓN AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	49
3.2.2. CONCLUSIONES.....	50
4. ASIGNACIÓN DE CAPITAL	52
4.1. TEORIA DE ASIGNACIÓN DE CAPITAL	52
4.1.1. ASUNTOS CLAVES DE ASIGNACIÓN DE CAPITAL	52
4.1.2. LAS MEJORES PRÁCTICAS	54
4.1.3. RESUMEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS.....	56
4.2. PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CAPITAL PROPUESTO A PETROPERÚ.....	57
4.2.1. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO	58
4.2.1.1. ACTIVIDADES PARA ESTABLECER EL PROCESO	59
4.2.1.2. ACTIVIDADES DEL PROCESO	60
4.2.2. CONCLUSIONES.....	64
5. CONCLUSIONES CLAVES ASOCIADAS A LA REVISIÓN DE PROCESOS CORPORATIVOS ...	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La metodología de trabajo para la Fase 3.....	6
Gráfico 2: Resumen del diagnóstico de fase 1 del proceso de planificación	7
Gráfico 3: Actividades del proceso de Planificación a través del año	10
Gráfico 4: Ciclo Anual de Planificación Corporativa.....	11
Gráfico 5: Agenda ilustrativa, proceso de Revisión Anual.....	13
Gráfico 6: El Proceso de Planificación Estratégica de Shell	14
Gráfico 7: El Proceso de Planificación de ENI	15
Gráfico 8: El Proceso de Planificación propuesto	18
Gráfico 9: La vinculación de los componentes del proceso de planificación propuesto.....	18
Gráfico 10: Ciclo de Calendario propuesto para la Planificación PETROPERÚ.....	19
Gráfico 11: Resumen del proceso de elaborar la visión de largo plazo.....	21
Gráfico 12: Calendario del Proceso para elaborar la visión de largo plazo	22
Gráfico 13: Pasos y Unidades implicadas en el proceso para elaborar la visión de largo plazo.....	23
Gráfico 14: Resumen del proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo	24
Gráfico 15: Los pasos y unidades implicadas en el proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo.....	25
Gráfico 16: Calendario del Proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo	26
Gráfico 17: Resumen del proceso de elaborar el plan estratégico	27
Gráfico 18: Calendario del Proceso de elaborar el plan estratégico	28
Gráfico 19: Los pasos y unidades implicadas en el proceso de elaborar el plan estratégico	29
Gráfico 20: Resumen del proceso de elaborar el plan operativo anual	30
Gráfico 21: Ejemplo del contenido de un Plan Operativo Anual - Ilustrativo	31
Gráfico 22: Calendario del Proceso de elaboración del Plan Operativo Anual.....	32
Gráfico 23: Los pasos y unidades implicadas en el proceso de elaborar del Plan Operativo Anual	32
Gráfico 24: Beneficios esperados del nuevo proceso propuesto.....	33
Gráfico 25: Resumen del diagnóstico de fase 1 del proceso de gestión de desempeño	34
Gráfico 26: Modelo Organizacional y las áreas de P&L propuestas	35
Gráfico 27: El uso de indicadores dentro de una corporación.....	36
Gráfico 28: La cascada de indicadores por la utilización de refinación.....	37
Gráfico 29: El proceso de acordar los indicadores.....	38
Gráfico 30: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral.....	39
Gráfico 31: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral de Pemex E&P	39
Gráfico 32: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral de Pemex Refinación	40
Gráfico 33: La evaluación del desempeño forma un parte integral de la memoria anual	41
Gráfico 34: Precisión de los indicadores – Centrica	41
Gráfico 35: Revisión del Desempeño Pasado	43
Gráfico 36: Proceso para establecer los indicadores y socializarlos	45
Gráfico 37: Un ejemplo de un cuadro de mando integral	48

Gráfico 38: El ciclo de calendario propuesto para la Planificación de PETROPERÚ	49
Gráfico 39: El proceso de gestión de desempeño se vincula con el Plan Operativo Anual	50
Gráfico 40: El proceso propuesta de gestión de desempeño corrige las fallas del proceso actual.....	51
Gráfico 41: Resumen del diagnostico de fase 1 del proceso de asignación de capital	52
Gráfico 42: Proceso general de asignación de capital	53
Gráfico 43: Proceso de asignación de Capital en 7 pasos.....	55
Gráfico 44: Validaciones de Valor de Proyecto - el proceso de Desarrollo de Campos de Shell.....	56
Gráfico 45: Oportunidades de mejorar en algunos de los subprocesos de asignación de capital.....	58
Gráfico 46: Un ejemplo de un Folleto de Inversión de Proyecto	62
Gráfico 47: El proceso propuesta de gestión de desempeño corrige las fallas del proceso actual.....	64

1. INTRODUCCIÓN

PETROPERÚ ha contratado a Wood Mackenzie para elaborar el servicio de Formulación del Plan Estratégico Corporativo 2015 al 2030, y el Diseño Organizacional y Reorganización de la Empresa para transformar a PETROPERÚ en una empresa integrada, sostenible en el Sector Energético, que conlleve a una modernización, previo diagnóstico integral incluyendo:

- Formulación de Estrategia Corporativa 2015-2030
- Diseño Organizacional y Reorganización
- Selección del Modelo del Buen Gobierno Corporativo
- Desarrollo de los Procesos Corporativos Claves

El foco primario de este documento será presentar una revisión objetiva sobre tres procesos corporativos claves: "Planificación", "Presupuesto y Asignación de Capital", y "Gestión de Desempeño", con sus respectivos subprocesos rescatando las mejores prácticas de la industria de hidrocarburos. A continuación se muestra la metodología de trabajo utilizada:

Gráfico 1: La metodología de trabajo para la Fase 3



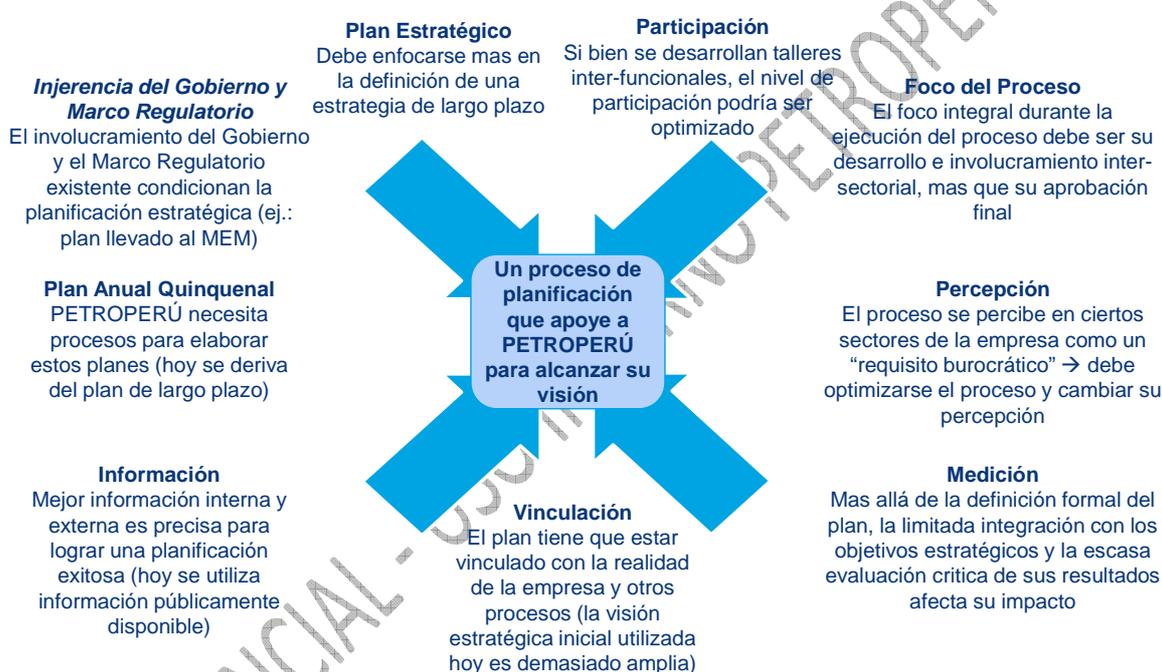
Fuente: Wood Mackenzie

2. PLANIFICACIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

El Diagnóstico completado en la fase 1 nos permitió identificar áreas de optimización asociadas al proceso de Planificación para PETROPERÚ. En este documento analizamos la teoría de planificación, identificando las mejores prácticas de la industria petrolera. Después aplicamos las lecciones en una propuesta del proceso de planificación por PETROPERÚ para enfocar en las áreas de mejora identificadas durante el diagnóstico en fase 1.

Gráfico 2: Resumen del diagnóstico de fase 1 del proceso de planificación



Fuente: Wood Mackenzie

2.2. TEORÍA DE PLANIFICACIÓN

2.2.1. ASUNTOS CLAVES EN PLANIFICACIÓN

Las siguientes preguntas ayudan a establecer una visión más clara del tipo de proceso que se necesita seguir, dependiendo de las diferentes circunstancias:

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Corporación?
- ¿Cuál es la Visión, las aspiraciones y las metas físicas, operacionales y financieras de la Corporación?

- ¿Cómo están determinadas estas metas?
- ¿Qué enfoque se utiliza para determinar el plan? ¿Abajo-arriba o arriba-abajo, o ambos?
- ¿Qué se requiere para que la Corporación pueda alcanzar sus metas y objetivos de forma exitosa?
- ¿Cómo deberían estar relacionados los Pilares Estratégicos, el Plan Estratégico y el Plan Anual?
- ¿Cuáles son los productos, plazos y relaciones entre las áreas de la empresa?
- ¿Cuál debe ser el rol / involucramiento de los Gerentes?

Es importante aclarar que esto no es un documento, sino un proceso que mejora a la Corporación y la ayuda a determinar y lograr las metas. Un Proceso de Planificación exitoso facilita un debate interno entre las distintas áreas funcionales, fomentando el tomar posiciones fundadas sobre la visión futura de la Corporación vía planes apropiados.

2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VS. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

Existe una diferencia entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operacional. El propósito de la Planificación Estratégica es asegurarse que las Unidades de Negocio tengan sus estrategias bien formadas y que estén coordinadas entre ellas. El propósito de Planificación Operacional por su parte es proporcionar los objetivos operativos y el pronóstico de rendimiento.

El contenido del Plan Estratégico consiste en definir los entornos competitivos de los próximos 5 a 7 años y alcanzar una definición detallada de las proyecciones financieras en los siguientes 5 años. El contenido del Plan Operacional consiste en obtener los objetivos y la hipótesis financiera del curso de un año (por ejemplo, los resultados del 2014 y las proyecciones del 2015). El tiempo estimado del Plan Estratégico es de un año con revisiones de los líderes de los grupos y de los miembros de la alta dirección. El Plan Operacional es preparado una vez al año y también es revisado por los líderes de los grupos y el equipo de alta dirección. Ellos determinan un plan de acción si los objetivos del plan no se cumplieron.

Al evaluar el proceso de Planificación Estratégica a nivel corporativo, identificamos tres niveles complementarios claramente diferenciados:

- **Visión, Misión y Pilares Estratégicos**
 - Permite establecer los objetivos macro o ethos estratégico para la corporación: los pilares aspiracionales básicos a partir de los cuales la estrategia, táctica y acciones de la empresa deben estructurarse, y apoyar la visión macro.

- Actualizado típicamente cada 3 a 5 años, con una visión a largo plazo.
- La Visión es la visión corporativa, por lo tanto no existe la necesidad de que las áreas dentro de empresa tengan sus propias visiones.
- Plazo típico – Largo, 15 a 30 años.
- **Planificación Estratégica**
 - El plan estratégico responde a la visión y misión definida para la empresa y establece un plan de acción de alto nivel para alcanzar los objetivos corporativos.
 - En caso de aplicarse adicionalmente un proceso de planificación de escenarios, los mismos se tomarán en cuenta como inputs para esta actividad.
 - El plan de inversiones forma parte del plan estratégico.
 - Plazo típico – Mediano, 4 a 5 años.
- **Plan Operativo Anual**
 - Proceso independiente pero asociado al plan estratégico.
 - Identifica las actividades y metas intermedias requeridas, tales que la empresa alcance sus objetivos anuales, de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico.
 - Plazo típico – Corto, 1 año.

2.2.3. VARIACIONES POR INDUSTRIA EN PROCESOS DE PLANEACION

Algunas empresas son muy hábiles para utilizar el proceso de planificación para crear operaciones estratégicas. Este tipo de empresas tienen un proceso de planificación dirigido por el calendario. Estas empresas se enfocan en vínculos para otros procesos (por ejemplo, la gestión de desempeño, la gente y el capital). La estrategia es dirigida por análisis y discusiones que resultan ser muy desafiantes. Ejemplos de empresas que utilizan este proceso son Coca-Cola, BP, Statoil, General Electric, Shell y Emerson.

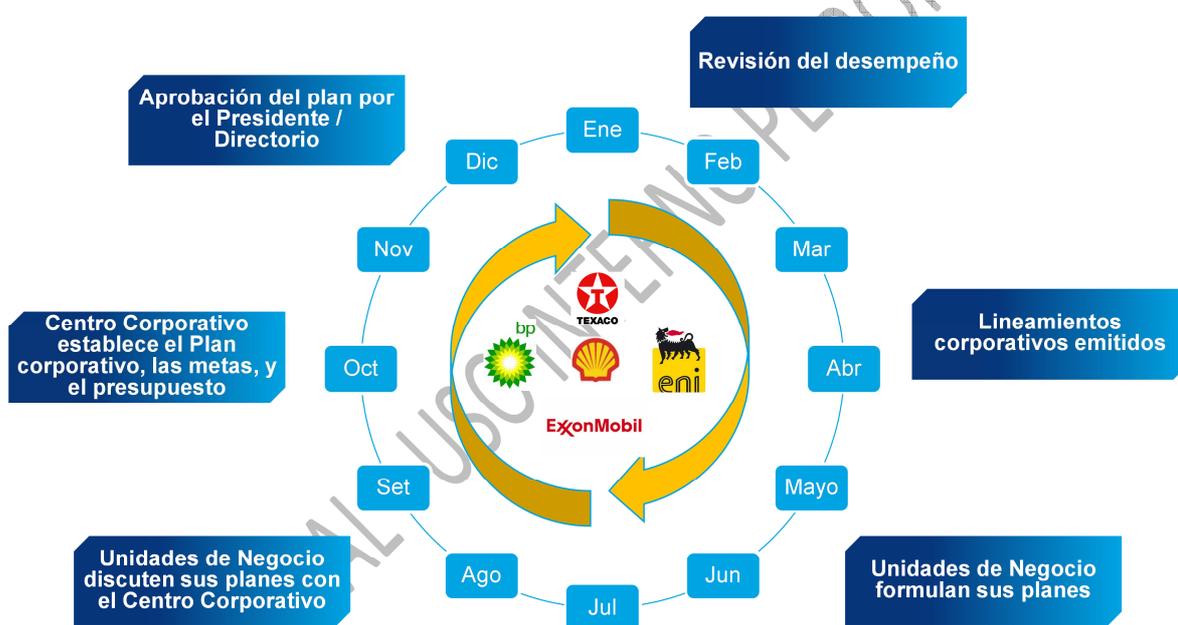
Sin embargo, otras empresas son hábiles para utilizar el proceso de planificación para desarrollar innovación. Los procesos son altamente fluidos e informales. El proceso de planificación es dirigido por eventos y temas específicos que se enfocan en el contexto y las condiciones para crear innovación. Las estrategias son basadas en experimentos. Algunos ejemplos de empresas que utilizan este proceso son Microsoft, Monsanto, Capital One y Johnson& Johnson.

El proceso de planificación en la industria petrolera y de gas tiende a ser muy estructurado y dirigido

por el calendario. La planificación estructurada tiende a funcionar mejor en la industria petrolera por que el cambio es relativamente lento, al contrario de negocios dirigidos por innovación como lo es Microsoft. Sin embargo, los procesos basados estrictamente en el calendario tienen sus desventajas, como lo fue cuando BP tuvo su accidente mil-millonario en Macondo en el Golfo de México y las repercusiones del incidente necesitaban una nueva estrategia con nuevos planes.

El proceso de planificación en la industria petrolera y de gas es constante con el área de planeamiento mejorando su conocimiento de las noticias y avances de los factores afectando el negocio. A continuación se ilustra la forma en que ciertas empresas petroleras ejecutan el proceso de planificación a través del año:

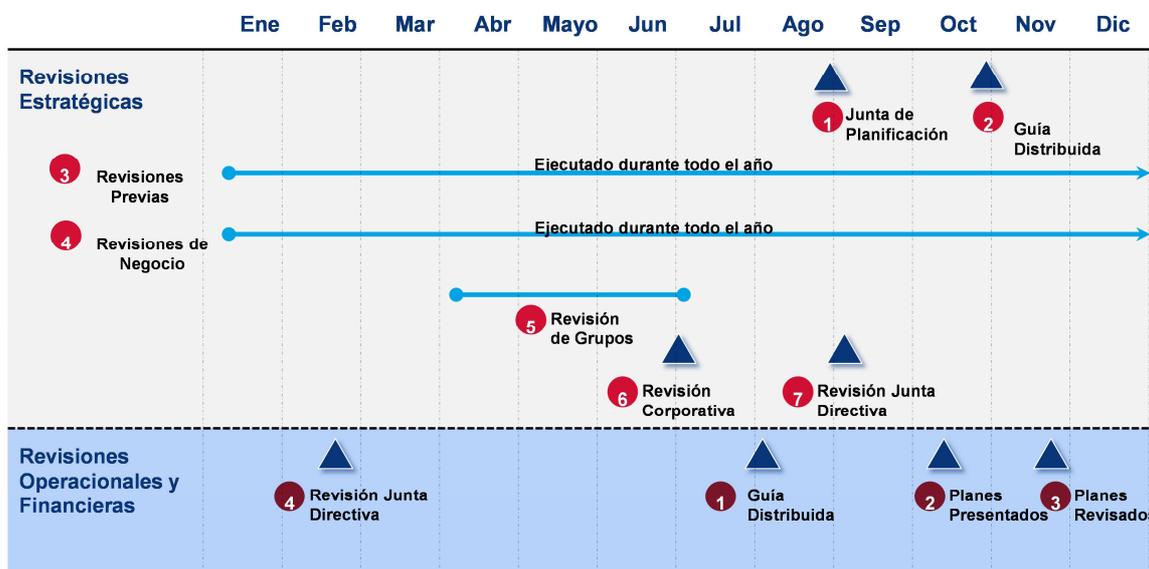
Gráfico 3: Actividades del proceso de Planificación a través del año



Fuente: Wood Mackenzie

Las empresas de alto rendimiento tienen un ciclo anual muy disciplinado, donde existe una revisión por cada unidad de negocio y por cada grupo. Esta revisión es separada de la revisión de presupuestos y de la revisión de planificación financiera. A continuación se muestran un ejemplo detallado del Ciclo Anual de Planificación:

Gráfico 4: Ciclo Anual de Planificación Corporativa



Fuente: Wood Mackenzie

2.2.4. PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Presidente / Director Ejecutivo y Gerentes de Operaciones y Finanzas

El Presidente / Director Ejecutivo y Gerentes de Operaciones y Finanzas comparten la responsabilidad sobre la estrategia y la gestión de desempeño. El Presidente / Director Ejecutivo impulsa la estrategia y actúa como el arquitecto corporativo (liderando de hecho el proceso de planificación estratégica).

Los gerentes de Operaciones y de Finanzas por su parte supervisan el rendimiento operativo al establecer las metas y objetivos operacionales. También lideran la eficacia operativa y resuelven los conflictos operativos. El Presidente y los gerentes son responsables por la estrategia de la empresa y guían a sus empleados a cumplir las metas establecidas.

El Presidente / Director Ejecutivo cumple con varias funciones ante las Unidades de Negocio. Una de ellas es que el Presidente activamente evalúa la estrategia de las Unidades de Negocio. Otra es que el Presidente / Director Ejecutivo activamente desafía la estrategia del negocio. Por último, exige responsabilidad y seguimiento de estrategia.

Equipo de Planificación Corporativa

El equipo de Planificación Corporativa tiene que ser el diseñador y el dueño del proceso. Ellos son los "convocantes de las conversaciones". El equipo consolida experiencias de alta calidad para la corporación y las unidades de negocio al dar "opiniones expertas y tener conocimiento de los mercados externos". También el equipo actúa como consejero para el Director General y para los

Directivos, ya que son "imparciales asesores de confianza".

2.2.5. REVISIONES ANUALES DE LA ESTRATEGIA

Las empresas de alto rendimiento tienen un ciclo anual muy disciplinado, donde existe una revisión por cada unidad de negocio y por cada grupo. Esta revisión es separada de la revisión de presupuestos y de la revisión de planificación financiera. Esta revisión anual dura todo un día y es ejecutada por el Director General y/u otros líderes corporativos (por ejemplo el Jefe de Estrategia Corporativa y el de Planificación).

La asistencia tiene que ser limitada para poder crear discusiones reales. El material de la revisión es enviado con anticipación y la discusión es comprometedor y sustancial. Los líderes corporativos preparan críticas constructivas para poder tener retroalimentación inmediata. La revisión está enfocada así en el desarrollo de una estrategia real, mas que en la definición de presupuestos o números operacionales.

A continuación se muestran ejemplos de Preguntas Desafiantes por las Revisiones Anuales:

- Algunas de las preguntas que se tienen que hacer para poder responder a las suposiciones son las siguientes.
 - ¿Cuáles son las suposiciones principales que están haciendo para desarrollar sus recomendaciones?
 - ¿Costos y precios?
 - ¿Comportamiento competitivo?
 - ¿Avances tecnológicos?
 - ¿Si están equivocados en sus suposiciones, como afectaría esto su estrategia?
 - ¿Qué ha asumido acerca de las oportunidades que sus competidores buscarán en el mismo periodo que usted?
 - ¿Cuáles son las tendencias más importantes que podrían forzarlo a cambiar su forma de hacer negocios?
- También para poder tomar buenas decisiones, tienen que preguntarse las siguientes preguntas desafiantes;
 - ¿Qué decisiones estratégicas están tomando con el supuesto plan?
 - ¿Qué decisiones o ideas están rechazando?

- ¿Bajo cuál situación deberían decidir algo diferente?
- ¿Qué si dentro de 6 meses ustedes descubren que están equivocados?
- ¿Qué tan similares o diferentes son sus planes a los de los competidores?
- ¿Cómo asegurará una proposición de valor distinta?
- Por último, las preguntas que se deben hacer acerca del proceso en sí.
 - ¿A cuántas personas externas entrevistó?
 - ¿Cuáles son las fuentes de información donde basaron sus recomendaciones?
 - ¿Cómo se ha asegurado que sus iniciativas estratégicas tienen los recursos necesarios?

A continuación se muestra un ejemplo de una agenda en una revisión anual:

Gráfico 5: Agenda ilustrativa, proceso de Revisión Anual

Asistentes:		
<ul style="list-style-type: none"> ● Director General ● Director de las unidades de negocio con Reportes Directos ● Director de Estrategia Corporativa con personal indicado ● Director de Finanzas, Recursos Humanos, otros según sea necesario ● ~ 12-15 personas involucradas 	9:00 am – 10:00 am	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de las metas y avance respecto al año previo
	10:00 am – 12:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en el ambiente externo durante el año <ul style="list-style-type: none"> – Oferta / Demanda – Los costos/precios – Regulación – Los clientes y competidores – Tecnología
	12:00 pm – 3:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos y metas <ul style="list-style-type: none"> – ¿Qué queremos hacer? ¿Por qué? – ¿Como planeamos lograrlo? – ¿Por qué seremos exitosos?
	3:00 pm – 5:00pm	<ul style="list-style-type: none"> ● Decisiones importantes dentro de los próximos 1 a 5 años <ul style="list-style-type: none"> – Inversiones – Desarrollo personal
	5:00 pm – 6:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de acción y compromisos

Fuente: Wood Mackenzie

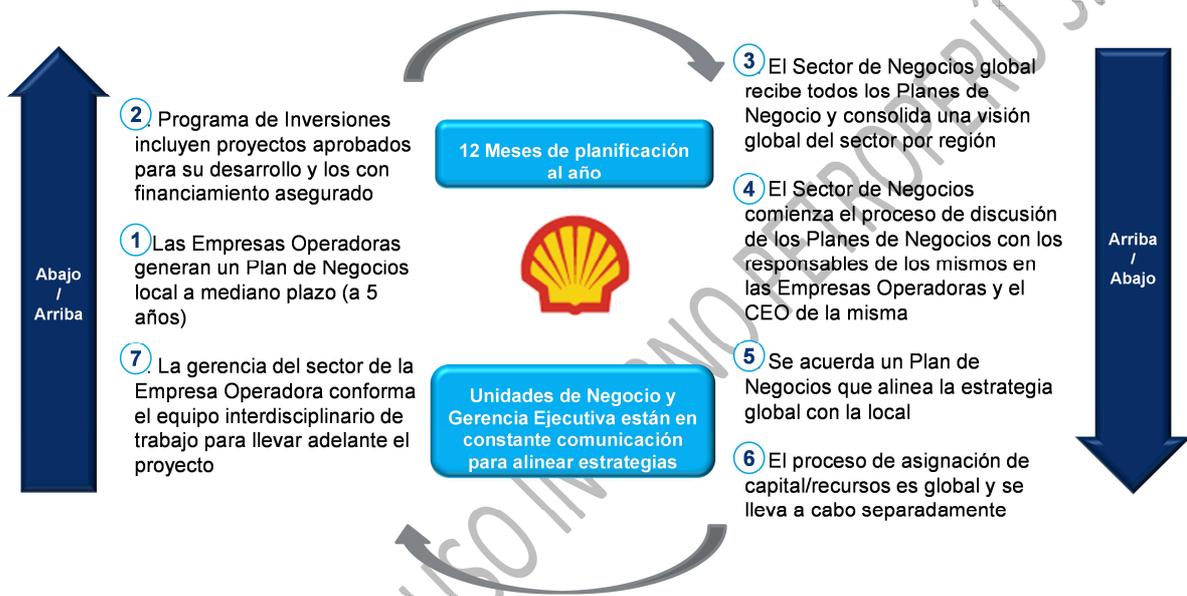
2.2.6. CASOS DE ESTUDIO

Shell es una de las empresas petroleras más grandes del mundo, con operaciones en más que 80 países y más de 90,000 funcionarios. Dicha empresa está involucrada en todos los segmentos de la

cadena de hidrocarburos. Tiene por tanto un proceso de planificación muy avanzado que involucra varios niveles de la empresa mediante una metodología de bottom-up y top-down (arriba-abajo, abajo-arriba). La ventaja de esta metodología es que ellos quienes desarrollan los planes también son responsables de su cumplimiento.

A continuación se muestra un esquema del Proceso de Planificación Estratégica de Shell:

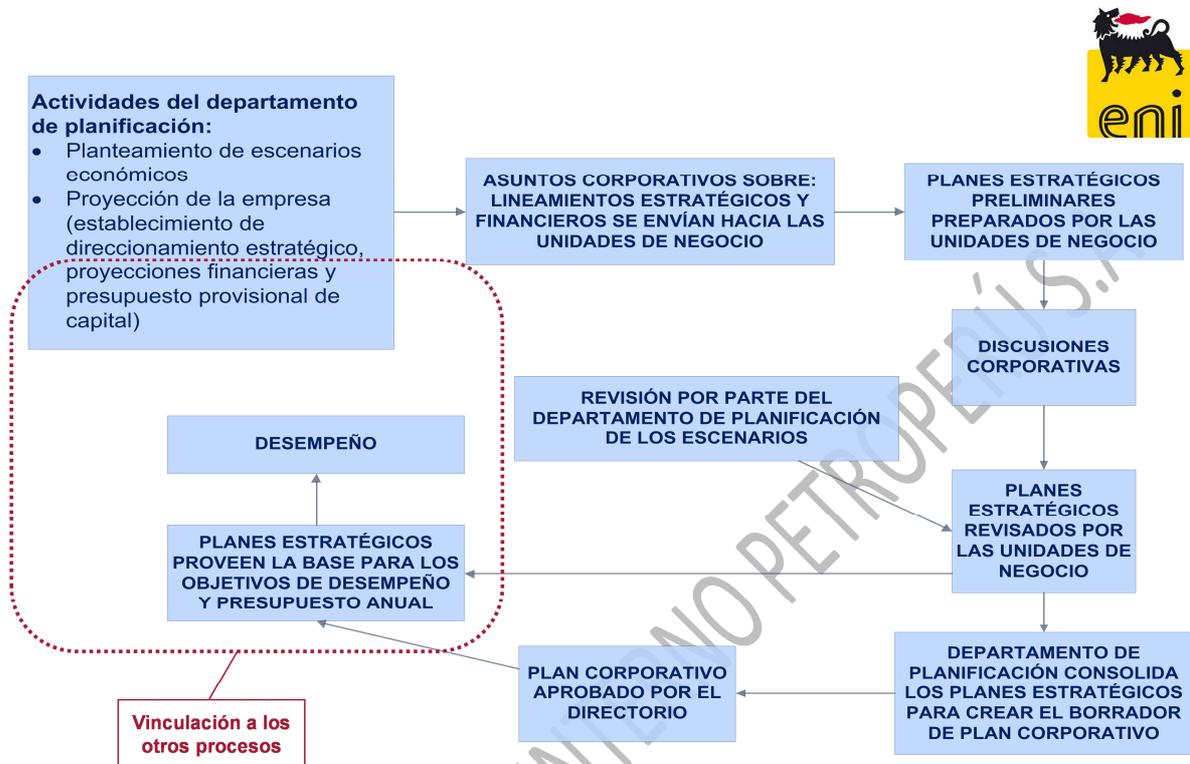
Gráfico 6: El Proceso de Planificación Estratégica de Shell



Fuente: Shell

ENI es una empresa petrolera italiana con operaciones en 79 países. Esta empresa tiene un proceso de planificación muy avanzado: en este caso de estudio se evidencia cómo el centro corporativo desarrolla la visión de la empresa y cómo las unidades de negocios toman la visión para elaborar sus planes. El proceso de ENI además muestra por tanto la vinculación del proceso de planificación con los procesos de gestión de desempeño y asignación de capital.

Gráfico 7: El Proceso de Planificación de ENI



Fuente: ENI

Todas las buenas prácticas de Planificación comparten características comunes. El proceso involucra varios niveles dentro de la empresa, y fomenta debates y discusiones sobre que es mejor para la empresa, con un enfoque basado en datos y dirigido por análisis.

El desempeño de la empresa y el análisis de los mercados, competidores, estrategias, precios y riesgos son fundamentales para seleccionar una estrategia y preparar el plan de negocio. Desde que planeamiento involucra una visión del futuro con incertidumbres, el debate y discusión sobre el plan reduce los riesgos de tomar decisiones equivocadas. Por lo tanto el énfasis está puesto en fomentar los niveles de discusión correcta y el debate adecuado, no solamente crea papeleo. Los responsables por crear estrategias también son dueños de la ejecución porque este ayuda a asegurar que las estrategias sean realistas y que las metas sean alcanzables.

2.3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO

2.3.1. INTRODUCCIÓN

Las observaciones propuestas al proceso en PETROPERÚ apuntan a resolver las brechas funcionales del proceso actual mediante 3 pilares básicos:

- ***Establece procesos distintos y complementarios para el largo, mediano y corto plazo***
 - Existe un único proceso para la definición del plan de largo y mediano plazo.
 - Es importante establecer procesos distintos para producir los distintos planes que responden a fines diferentes.

- ***Define el objetivo y el diseño del proceso y optimiza la calidad del debate***
 - El proceso actual requiere modificaciones y claridad en el objetivo general de seguir una estructura abajo-arriba/arriba-abajo que proporcione una visión integral.
 - La clave para el futuro es mejorar la calidad de los debates mediante una mejor definición de roles y responsabilidades claras para todas las partes involucradas.

- ***Habilita las interacciones correctas***
 - Una mejor definición de cómo el proceso de planificación estratégica interactúa con otros procesos corporativos (por ejemplo, operaciones/planificación presupuestaria, gestión del desempeño, asignación de capital).

2.3.2. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO

Los componentes del proceso de Planificación propuesto a PETROPERÚ por Wood Mackenzie son los siguientes:

- ***Visión de Largo Plazo***
 - Análisis Externo: Mercados energéticos regionales, completamente enfocando en factores externos a PETROPERÚ
 - Determinar oferta/demanda a largo plazo y pronósticos de precios para el gas, energía eléctrica, GLP, y otros combustibles
 - Considerar factores que impacten mercados nacionales e internacionales
 - Plazo largo de 20 años (para que coincida con el ciclo de vida de un proyecto típico)
 - Revisión – cada 2-3 años porque los nuevos desarrollos en los mercados pueden darse rápidamente pero las respuestas adecuadas toman tiempo en desarrollarse

- ***Objetivos Estratégicos de Largo Plazo***
 - Declaraciones breves que resuman la estrategia primordial de la corporación

- Considera la Visión de Largo Plazo
- Plazo largo de 20 años
- Revisión – cada 2-3 años porque a pesar que es deseable tener una estrategia firme, la corporación debe continuamente revisar su desempeño y ajustar la estrategia como sea necesario
- **Plan Estratégico Corporativo – 5 años**
 - Análisis Interno: Plan que es resultado del análisis de activos actuales y futuros, que dan una orientación general de cómo los Objetivos Estratégicos de Largo Plazo van a ser alcanzados
 - Plazo medio de 5 años
 - Revisión – Anualmente. Este plan es una visión estratégica que debe ser revisada anualmente y actualizado como sea necesario para reflejar lecciones aprendidas y nuevas realidades del negocio
- **Plan Corporativo Anual**
 - Plan que presenta mayores detalles respecto a cómo el Marco Estratégico Corporativo se va a aclimatar en un corto plazo operacionalmente
 - Plazo corto de 1 año
 - Revisión – Anualmente. Se llevará a cabo anualmente para el próximo año de calendario

A continuación se muestran los componentes del proceso de planificación propuesto a PETROPERÚ en forma grafica. Cada sub-proceso de la propuesta de planificación está vinculado a los otros: por tanto, el calendario de los procesos de planificación es importante y debería reducir los riegos de cuellos de botella en el proceso.

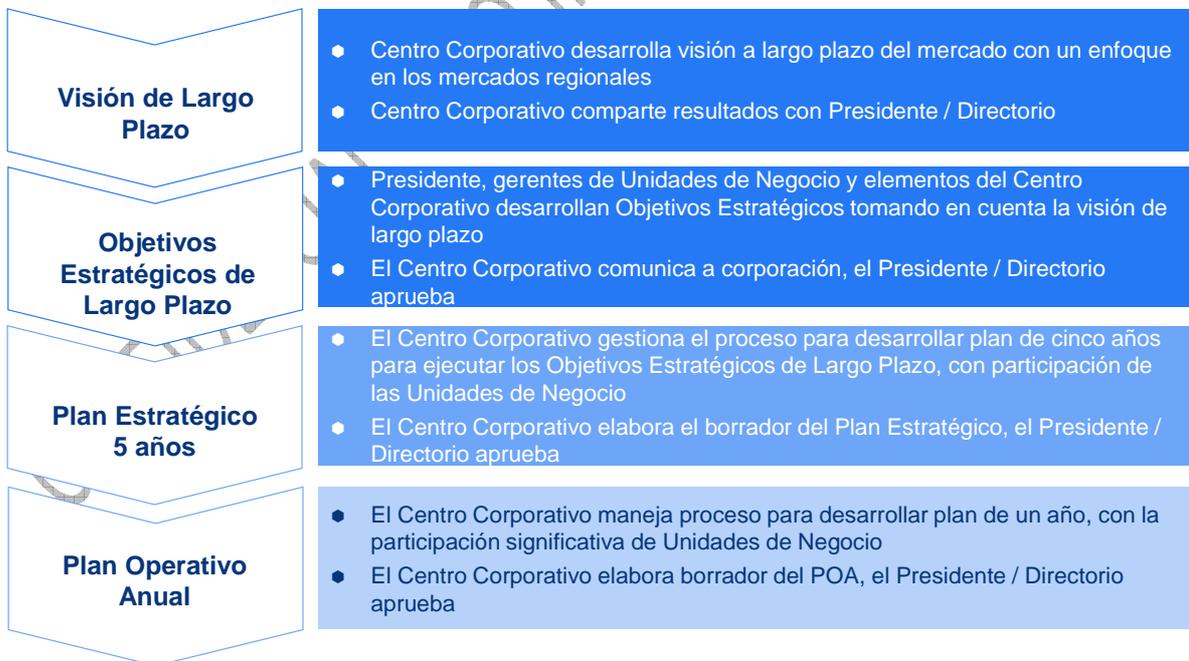
Gráfico 8: El Proceso de Planificación propuesto



Fuente: Wood Mackenzie

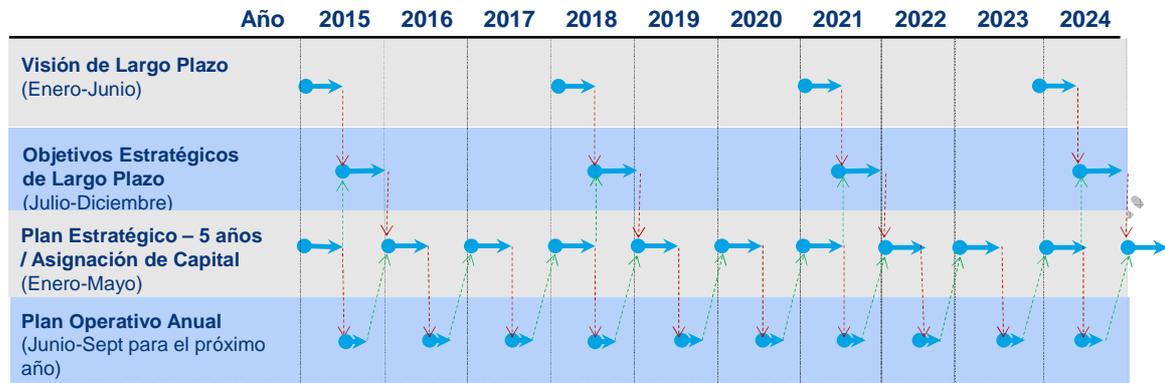
A continuación se muestran la vinculación a los componentes del proceso de planificación y un propuesto del ciclo de calendario para la Planificación de los cuatro procesos propuestos.

Gráfico 9: La vinculación de los componentes del proceso de planificación propuesto



Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 10: Ciclo de Calendario propuesto para la Planificación PETROPERÚ



- Duración del proceso
- La sincronización es clave: la visión a largo plazo y la estrategia guían los planes de cinco años y anuales
- La gestión de desempeño une al proceso a través de revisiones regulares y programas de incentivos

Fuente: Wood Mackenzie

Es importante resaltar que los roles de Planificación Corporativa y de Planificación de las unidades de negocio son diferentes. El grupo corporativo de Planificación debe ser el propietario y convocar el proceso entero, dirigiendo el programa por el calendario. El grupo debe coordinar e incorporar las aportaciones de las Unidades de Negocio y asegurarse que exista consistencia en el contenido y la calidad. El grupo ayuda al Presidente o al Director Ejecutivo a preparar presentaciones para las Unidades de Negocio. Adicionalmente coordina las interacciones con otros procesos dentro de la empresa.

El Director Ejecutivo establece una visión global de la empresa y de la agenda, actuando como el "arquitecto estratégico". El Presidente o Director Ejecutivo cuestionan los planes individuales de las Unidades de Negocios para así asegurarse que los planes de la empresa sean coherentes con la visión general y con los objetivos de la corporación.

Los gerentes del personal administrativo como Legal, TI (tecnología de la información), o RRHH (recursos humanos), contribuyen personalmente como sea necesario.

Los equipos de Planificación son los dueños del proceso dentro de las Unidades de Negocio y toman en cuenta la dirección de planificación corporativa (el contenido y el cronograma). Coordinan e incorporan aportes de las Unidades de Negocio asegurando que haya consistencia y calidad. Apoyan al gerente de la Unidad de Negocio a preparar presentaciones con sus respectivos reportes directos. Modifican el plan, si es necesario, después de la presentación al Equipo Directivo. Los equipos de Planificación proporcionan información al grupo de Planificación Corporativa consistente con la visión

ya establecida.

El gerente de la Unidad de Negocio es el dueño del Plan Estratégico de la Unidad de Negocio y asegura que haya consistencia con la visión corporativa. Los gerentes también presentan y defienden el plan frente al Equipo Directivo y cumplen con lo comprometido en los planes de proyectos. Los reportes directos al gerente de la Unidad de Negocio contribuyen como sea necesario en el proceso de planificación, presentándolo y entregándolo como habían acordado.

2.3.3. VISIÓN DE LARGO PLAZO

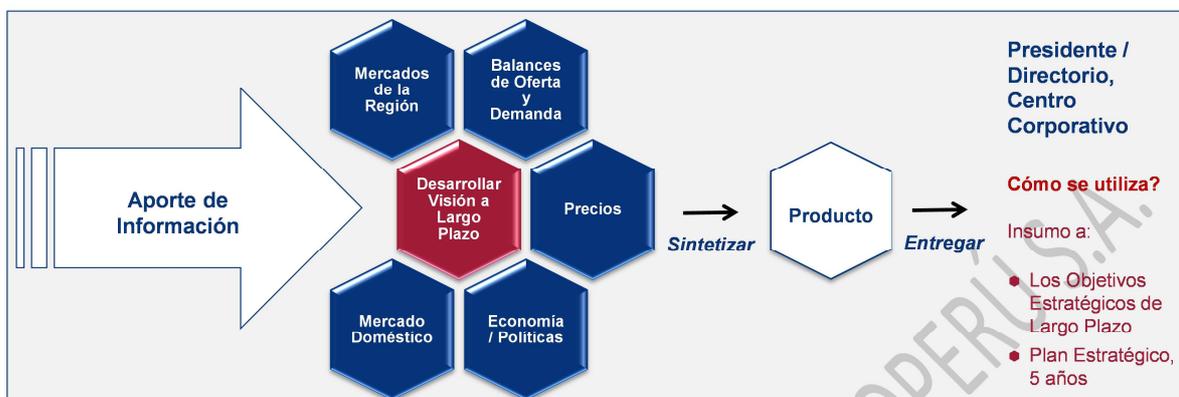
2.3.3.1. RESUMEN DEL PROCESO

El proceso de elaborar la visión de largo plazo tiene que estar formado por información aportada que después es sintetizada para poder crear un producto entregable. La información aportada viene de productos de firmas independientes de investigación sobre materias energéticas, por ejemplo puede venir de Wood Mackenzie. Otra fuente de información puede venir de publicaciones de organizaciones internacionales como la OPEP o IEA. Otra fuente relevante de información son las opiniones de largo plazo de empresas petroleras como Shell o ExxonMobil.

El Centro Corporativo luego analiza y sintetiza los datos y la información para poder desarrollar una opinión sobre los mercados globales de energía en los próximos 20 años. El Centro Corporativo también desarrolla opiniones sobre una gama de temas y factores que son externos a la compañía pero que pueden llegar a afectar los mercados domésticos e internacionales. El producto de dicho análisis es un documento que resume las conclusiones y comenta sobre los potenciales impactos que puedan tener los temas previamente analizados, y los riesgos a los que la corporación está expuesta. El documento incluye los pronósticos del precio de oferta y de demanda que forman la base para evaluar proyectos durante el proceso de asignación de capital.

El Presidente y el Directorio confían en este documento para desarrollar, revisar y refinar los Objetivos Estratégicos de largo Plazo. El gráfico a continuación sintetiza los principales componentes del proceso descrito:

Gráfico 11: Resumen del proceso de elaborar la visión de largo plazo



Fuente: Wood Mackenzie

2.3.3.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS

Proveedor de Información: La Planificación del Centro Corporativo comienza a compilar los datos y la información cada 2 a 3 años durante el mes de enero. El desarrollo de la opinión ocurre hasta la fase de elaboración durante el mes de junio. Los que proveen información son terceros expertos en temas energéticos, personal de PETROPERÚ y compradores importantes de PETROPERÚ nacionalmente e internacionalmente.

Insumos: Los productos de investigación pueden venir de empresas energéticas, organizaciones internacionales o de empresas terceras como Wood Mackenzie. La Gerencia de Downstream puede proveer opinión sobre la demanda de los productos nacional y regional al Centro Corporativo. Así mismo, las discusiones con el mercado pueden permitir que cuestiones claves emerjan, y cómo estos temas podrían afectar el balance de oferta y de demanda.

Productos: El equipo de planificación del Centro Corporativo compila y sintetiza los datos y la información para desarrollar la opinión de la corporación de la oferta, demanda y de los precios – que será utilizada como aportes de información en otros componentes de planificación. El equipo de planificación del Centro Corporativo también desarrolla su opinión sobre los productos de PETROPERÚ indicando pronósticos de oferta, demanda y precios para los próximos 20 años. La visión desarrollada proporciona la base para los gráficos que aparecerán en el documento de la visión a largo plazo.

Cliente/Usos: El Presidente y el Directorio se apoyan en este documento para desarrollar, revisar y refinar los Objetivos Estratégicos de Largo Plazo.

Productos derivados del Proceso: Los productos derivados del proceso incluyen indicadores macroeconómicos y globales del mercado de energía. El PIB de la región y de cada país es clave para poder tener una visión del impacto de indicadores macroeconómicos sobre la demanda energética

global. La inflación, entre otras presiones económicas, son también importantes productos del proceso. Se incluyen pronósticos de precios WTI, Brent y Henry Hub.

El desarrollo de un conocimiento detallado de la demanda en los mercados regionales por los próximos 20 años es esencial para Perú. Es importante contar con una posición interna validada respecto a las dificultades que pudieran afectar al desarrollo de los recursos de gas y petróleo en Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile por ejemplo, y poder así determinar la producción de los productos refinados en estos mercados y la capacidad de los mercados de abastecer sus demandas.

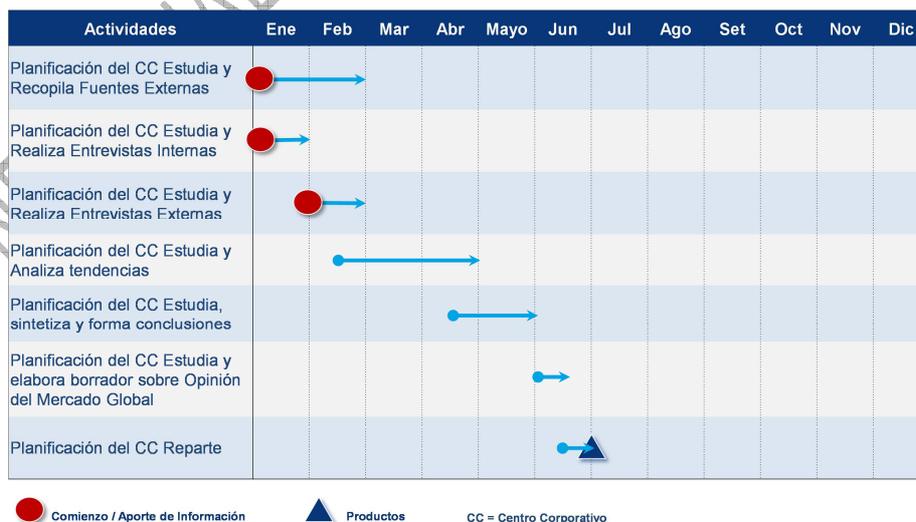
Resulta fundamental adicionalmente contar con un conocimiento sobre la demanda nacional en Perú. Para cada producto, ya sea gas para distribución, gas para proyectos de industrialización, gas para energía, GLP, diésel y gasolina entre otros, es importante tener pronosticada la oferta de los siguientes 20 años para poder calcular la producción doméstica. Resulta importante asimismo contar con una perspectiva sobre la fijación de precios de los productos derivados del petróleo y los márgenes de refinación.

Tener una idea general de las incertidumbres reguladoras, legales o fiscales dentro del país, es primordial para poder saber cómo éstas pudieran afectar su producción. No debemos olvidar los temas u obstáculos que el Presidente o el Directorio pudieran tener al desarrollar los Objetivos Estratégicos de Largo Plazo.

2.3.3.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO

A continuación se muestran los pasos del proceso de elaborar la visión de largo plazo y el calendario propuesto.

Gráfico 12: Calendario del Proceso para elaborar la visión de largo plazo



Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 13: Pasos y Unidades implicadas en el proceso para elaborar la visión de largo plazo



N.B. CC – Centro Corporativo

Fuente: Wood Mackenzie

2.3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO

2.3.4.1. RESUMEN DEL PROCESO

El proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo parte de la información de mercado recopilada durante el proceso previo (el Centro Corporativo desarrolla una perspectiva de largo plazo sobre los mercados energéticos regionales). Complementariamente a estos reportes, el proceso de definición de objetivos estratégicos se nutre de discusiones formales e informales entre los Gerentes, el Presidente, el Directorio, o de participantes externos (como consultores u otras empresas de energía).

Gráfico 14: Resumen del proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo



Fuente: Wood Mackenzie

2.3.4.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS

Proveedor de Información: Equipo de Planificación del Centro Corporativo, los integrantes dentro de PETROPERÚ y contrapartes de otras empresas petroleras como GeoPark o Petrobras generan la información que se utiliza como input clave al proceso.

Insumos: El equipo de planificación del Centro Corporativo proporciona la visión a largo plazo de los mercados de energía a nivel global. El Presidente y los Gerentes mantienen reuniones formales e informales para obtener la visión de los objetivos estratégicos. A través de sus redes personales, el Presidente y los Gerentes pueden contactarse con contrapartes en empresas como Ecopetrol, YPFB, Petrobras, YPF u otros para obtener perspectivas adicionales.

Productos: El Presidente y los Gerentes utilizan la información para establecer los Objetivos Estratégicos a largo plazo. El proceso es una serie de reuniones para discutir y llegar a un acuerdo sobre los objetivos.

Cliente/Usos: El Presidente y los Gerentes repasan y reformulan los Objetivos Estratégicos a Largo Plazo cada año, entre julio y diciembre. Estos objetivos tienen poca probabilidad de tener cambios significativos de un año al otro; excepto con acontecimientos extraordinarios que requieren el cambio de dirección. Ejemplos incluyen descubrimientos significativos de hidrocarburos en Bolivia o Ecuador, o acontecimientos políticos con efectos en el mercado de la energía regional.

Productos derivados del Proceso: Muchas veces la planificación de los objetivos estratégicos a largo plazo de una empresa está utilizada para confirmar la misión de la empresa. La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión típicamente está compuesta por una o dos oraciones que responden a la pregunta: ¿para qué

existe la organización?

Los objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa definen y describen la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión debe de estar compuesta por una o dos oraciones que responden a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

La identificación del marco estratégico corporativo establece los objetivos generales de largo plazo, y si estos son alcanzados, mueve a la corporación hacia su visión estratégica ya establecida. Los objetivos serán indicados como medios para alcanzar la estrategia a largo plazo.

Es opcional también establecer la estrategia para que contenga entre 3 y 5 temas dominantes o categorías de acción. Los temas ayudan a enlazar las declaraciones estratégicas con las actividades operacionales dentro de las Unidades de Negocio. Cada tema debería estar compuesto por una sola oración para mantener las cosas más claras y concisas.

2.3.4.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO

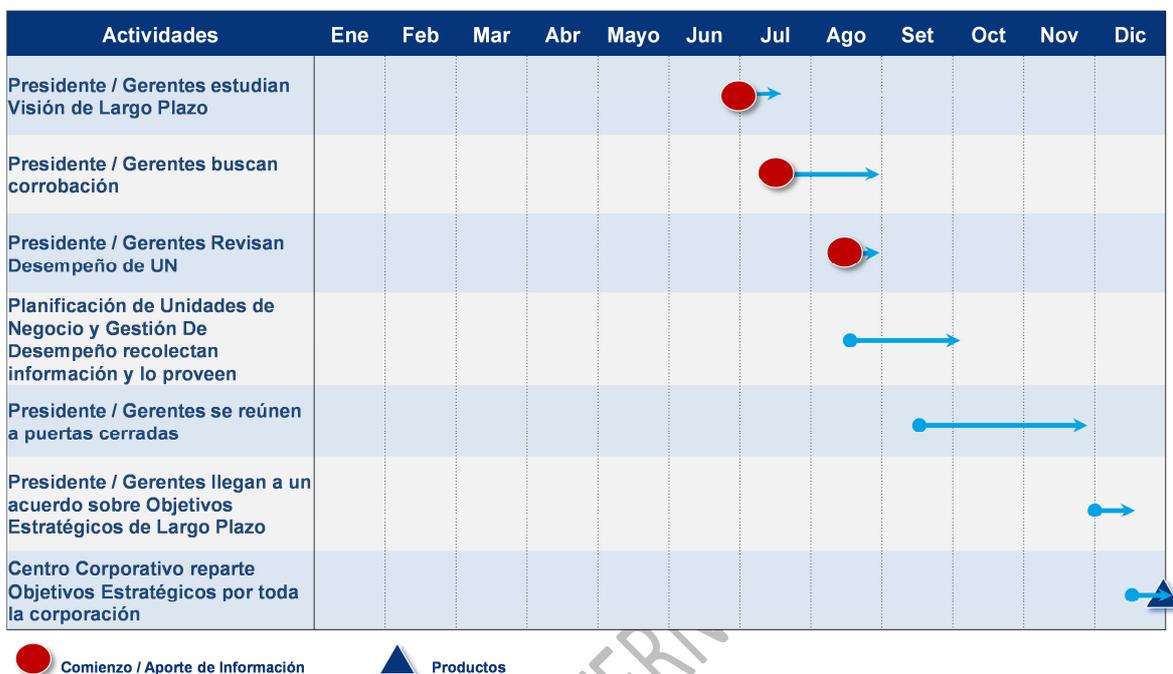
A continuación se muestran los pasos del proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo y el calendario propuesto.

Gráfico 15: Los pasos y unidades implicadas en el proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo



Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 16: Calendario del Proceso de elaborar los objetivos estratégicos de largo plazo



Fuente: Wood Mackenzie

2.3.5. PLAN ESTRATÉGICO

2.3.5.1. RESUMEN DEL PROCESO

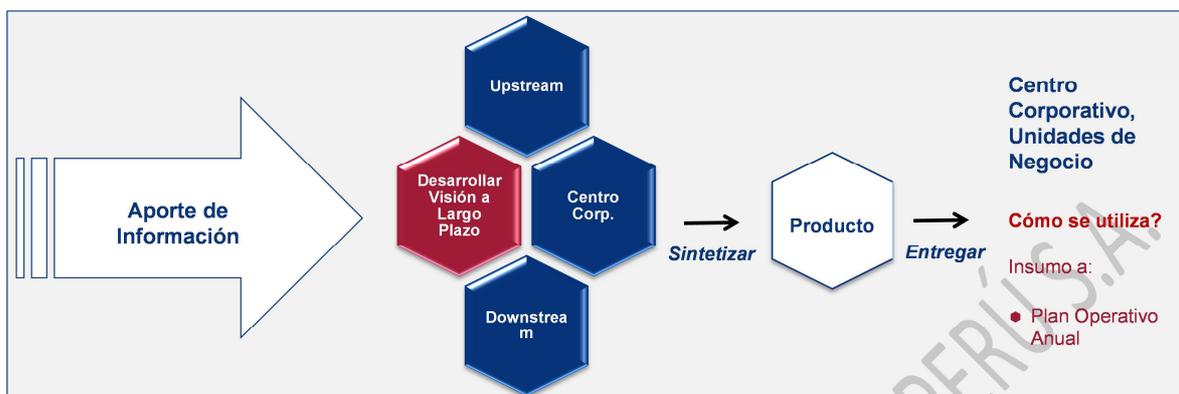
La información aportada para el desarrollo del Plan Estratégico se recibe del marco estratégico corporativo, de los pronósticos de desempeño y de los requisitos presupuestarios de los activos proporcionados por las Unidades de Negocio. El Centro Corporativo proporciona adicionalmente su perspectiva global de mercado, incluyendo los indicadores de pronósticos de oferta, de demanda, y de precios, utilizados en el proceso de asignación capital.

Los Gerentes de Unidades de Negocio se involucran en formular el Plan Estratégico de Cinco Años junto con el Centro Corporativo que gestiona el proceso. El proceso detalla la respuesta de la pregunta de cómo la corporación alcanzará sus Objetivos Estratégicos. Esto incluye el proceso de asignación capital.

El documento detalla las actividades que se emprenderán para alcanzar la estrategia. Perfila las inversiones importantes que se emprenderán después de haber sido seleccionadas por el proceso de asignación de capital. El Centro Corporativo, las Unidades de Negocio y las Subsidiarias utilizan el Plan Estratégico de Cinco Años para dirigir el proceso del Plan Corporativo Anual.

Presentamos a continuación un grafico resumiendo los aspectos principales del proceso:

Gráfico 17: Resumen del proceso de elaborar el plan estratégico



Fuente: Wood Mackenzie

2.3.5.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS

Proveedor de Información: El equipo de Planificación de las Unidades de Negocio presenta propuestas de proyectos por medio del proceso de asignación de capital y también provee información acerca de la gestión de desempeño.

Insumos: Los principales insumos utilizados son los objetivos estratégicos de largo plazo, los pronósticos de producción de upstream y de los productos de petróleo, junto a los niveles presupuestarios al nivel de las unidades. Adicionalmente se incorporan las propuestas de proyectos para nuevas inversiones (visión de largo plazo de la oferta/demanda de mercados energéticos globales y fijación de precios que van a ser usados para la Asignación de Capital). También se utilizan finalmente informes de gestión de desempeño del año precedente.

Productos: El Presidente, el Centro Corporativo y las Unidades de Negocio toman en consideración toda la información referida para poder acordar un Plan de 5 años con sus respectivos objetivos e indicadores claves. El Centro Corporativo compara proyectos propuestos para optimizar el portafolio y asegurarse que el Plan a 5 años esté alineado con Los objetivos estratégicos de largo plazo acordados. Cada año, se recolecta información y el Plan de 5 años se ajusta para asegurarse que los planes siempre estén alineados.

Cliente/Usos: Esto se difunde por toda la corporación para que se alineen las metas.

Productos derivados del Proceso: La manifestación cuantitativa de los objetivos estratégicos a largo plazo no se fijan de manera permanente: esta revela la inversión de capital total que se necesitará para los nuevos proyectos o que se necesitará para mejorar los proyectos ya existentes. Detalla qué proyectos serán solicitados en orden de prioridad.

También es esencial identificar las áreas de enfoque (y en consecuencia, las áreas de desenfoco). Un

área particular de enfoque tiene que basarse en tendencias globales previstas dentro de la industria de energía. Es importante también anunciar los proyectos abandonados o las reducciones de inversión.

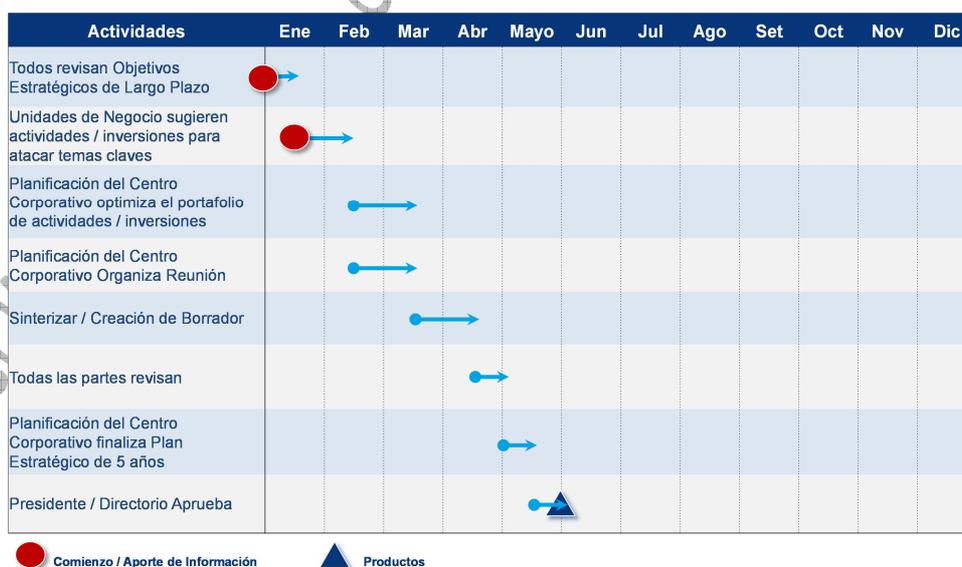
Es primordial asimismo definir los objetivos de alto nivel para esas áreas de enfoque. Los objetivos de producción, los objetivos de reemplazo de reservas, las cronologías, las fechas de inicio para los nuevos proyectos y los aspectos destacados del sector son todos factores que se deben establecer. También es fundamental analizar más a fondo las áreas y los objetivos por unidad de negocio como Exploración y Explotación y Downstream.

Contenido típico del Documento: Para que el Plan Estratégico sea exitoso, solamente se necesita un documento que incluya elementos del Centro Corporativo y las Unidades de Negocio. El contenido del documento tradicionalmente incluye los detalles de las actividades que se planean ejecutar en los próximos años, enfocando la atención a los proyectos de mayor envergadura y describiendo como se planea cumplir con los objetivos estratégicos a largo plazo. Se desarrolla una versión ejecutiva para los inversionistas y las personas de interés, en este caso el pueblo peruano, para así cumplir con la transparencia en el proceso de actividades. Todas las actividades son divididas por tipo de actividad, ya sea Upstream, Downstream, Midstream u otros. Los proyectos más grandes y de más importancia son destacados en el documento e incluyen más detalles de los resultados esperados.

2.3.5.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO

A continuación se establecen los pasos del proceso asociados a la elaboración de la visión de largo plazo y el calendario propuesto.

Gráfico 18: Calendario del Proceso de elaborar el plan estratégico



Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 19: Los pasos y unidades implicadas en el proceso de elaborar el plan estratégico



Fuente: Wood Mackenzie

2.3.6. PLAN OPERATIVO ANUAL

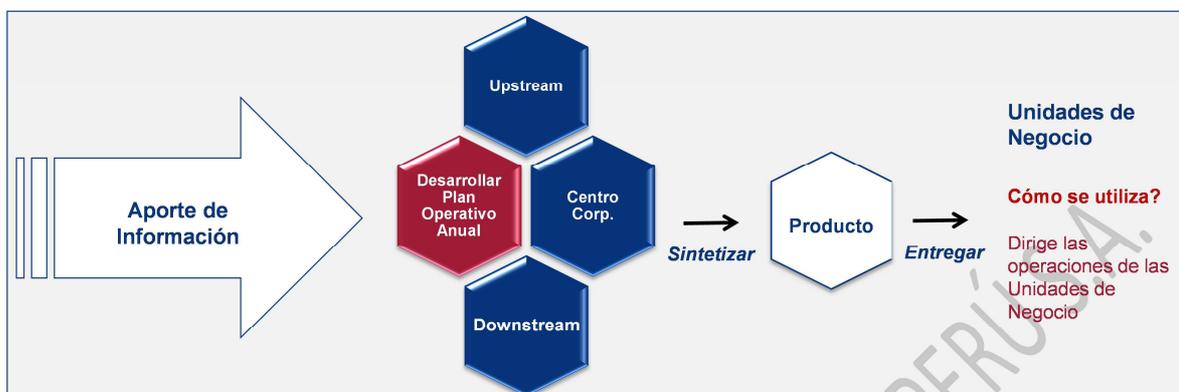
2.3.6.1. RESUMEN DEL PROCESO

El Plan Estratégico de 5 Años resulta el input principal para asegurar las actividades operativas asociadas con los Objetivos Estratégicos de largo plazo. Cada unidad de negocio apoya el proceso elaborando el plan específico para su área, plan que a posteriori es validado y consolidado con los planes de las otras unidades de negocios para definir un plan corporativo anual. Profesionales del equipo de planificación de todas las Unidades de Negocio facilitan proporcionar los KPI, los pronósticos de desempeño y los pronósticos de necesidades presupuestarias operativas.

El Centro Corporativo y las Unidades de Negocios acuerdan los planes operativos al nivel de activos y al nivel de las metas para poder asegurar que se van a poder alcanzar los Planes Estratégicos de 5 Años durante ese año.

El producto final generado mediante el presente proceso será un documento que detalla los planes operativos claves y las metas de las Unidades de Negocio a un nivel de activo. El documento define las metas de desempeño para el año y actúa como referencia principal para que las Unidades de Negocio puedan desarrollar sus planes. A continuación se presenta el resumen del proceso.

Gráfico 20: Resumen del proceso de elaborar el plan operativo anual



Fuente: Wood Mackenzie

2.3.6.2. INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS

Proveedor de Información: El equipo de planificación del Centro Corporativo y de las Unidades de Negocio desarrolla el Plan Estratégico Corporativo de 5 años. Los equipos de finanzas y de planificación de las Unidades de Negocio están altamente involucrados en el proceso, proporcionando información financiera, información de proyectos, información de activos y proyecciones presupuestarias.

Insumos: Plan Estratégico de 5 años, historia financiera y pronósticos para el próximo año, pronósticos de producción de proyectos y de activos para el próximo año, proyecciones presupuestarias operativas incluyendo la propuesta de presupuesto para próximo año y los informes de la gestión de desempeño a partir del año pasado.

Productos: Los equipos de planificación y los equipos de inversión del Centro Corporativo junto con los equipos de planificación y finanzas de las Unidades de Negocios, consideran la información y acuerdan un Plan Operativo Anual, los presupuestos operativos, los objetivos y los indicadores para el próximo año. El equipo de planificación y de finanzas del Centro Corporativo recopila la información para elaborar un informe con los resultados.

Cliente/Uso: El Plan Operativo Anual se desarrolla cada año a partir del mes de junio al mes de agosto. Aunque el proceso técnicamente ocurre de junio a agosto, la información recolectada y las herramientas de gestión de desempeño que son desarrolladas durante el transcurso del año alimentan el proceso de planificación.

Productos derivados del Proceso: Se tiene que determinar qué fragmento del Plan Estratégico a 5 años será operacional y qué fragmento de capital se invertirá durante el próximo año. Los datos financieros demuestran un desglose por proyecto o por activo, con flujos de caja previstos durante el próximo año. También se determina el presupuesto del próximo año sobre las operaciones requeridas para los proyectos ya existentes. Los datos financieros describen cualquier exceso de flujo de caja que

será utilizado. La Gestión de Desempeño discute el desempeño previsto por proyecto o activo de las Unidades de Negocio. Se hacen preguntas como "¿Cómo se ha ejecutado el proyecto en el pasado?" y "¿Cómo se espera que se ejecute en el futuro?". Se desarrollan indicadores para poder medir el desempeño y para poder darle seguimiento del Plan Operativo Anual.

Se deben detallar adicionalmente los objetivos para las Unidades de Negocio en el Plan Estratégico y verificar si se debe de continuar el rendimiento existente o si se debe mejorar. Esto proporciona la base para los presupuestos operativos de las Unidades de Negocio. Ejemplos incluyen el número de pozos exploratorios que se perforarán, los planes específicos con respecto a la producción de cada refinería durante el año y el Presupuesto Operacional. A continuación se presenta un ejemplo de los contenidos de un Plan Operativo Anual.

Gráfico 21: Ejemplo del contenido de un Plan Operativo Anual – Ilustrativo

Se incorporar las Metas por toda la Corporación

Se incorporan las Metas por Unidad de Negocio

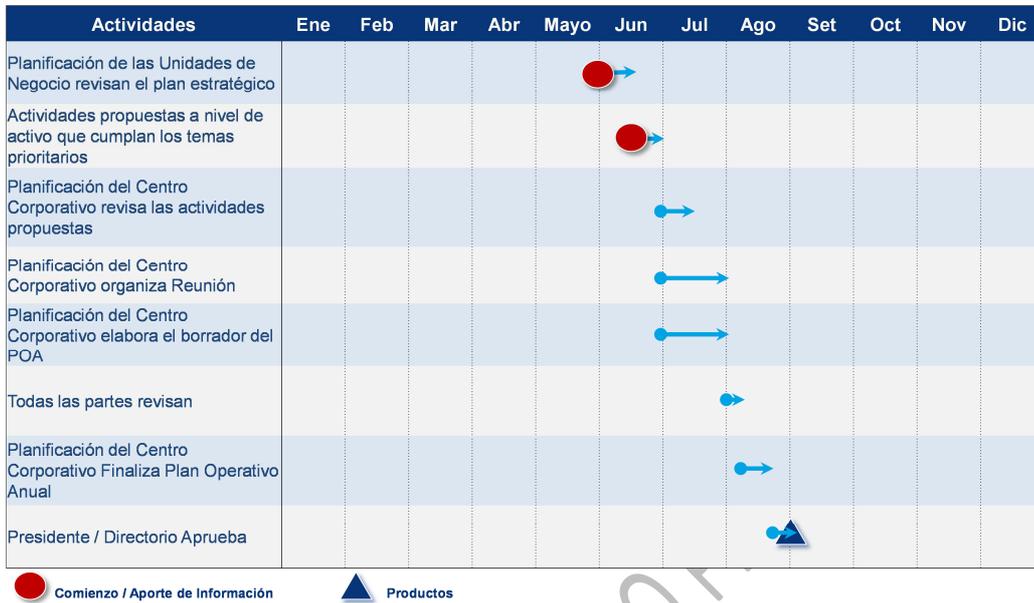
Ejemplo	
CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN	
MISIÓN	Visión de Largo Plazo
VISIÓN	
POLÍTICAS	
VALORES	
OBJETIVOS	Objetivos Estratégicos
ESTRATEGIAS	Resumen del Plan Estratégico
CUADRO RESUMEN PLAN OPERATIVO 2012	
METAS OPERATIVAS POR GERENCIA 2012	Metas por Unidad de Negocio
• GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN	
• OPERADORA RÍO NAPO	
• GERENCIA DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	
• GERENCIA DE REFINACIÓN	
• REFINERÍA DEL PACÍFICO	
• GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	
• GERENCIA DE SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE	
• GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
• GERENCIA DE GAS NATURAL	
CUADROS RESUMEN METAS OPERATIVAS 2012	
CUADROS MENSUALES METAS OPERATIVAS 2012	
CUADROS RESUMEN METAS PLURIANUALES 2012-2015	
PLAN OPERATIVO 2012	Página 1

Fuente: Petroecuador

2.3.6.3. LOS PASOS DEL PROCESO Y SU CALENDARIO

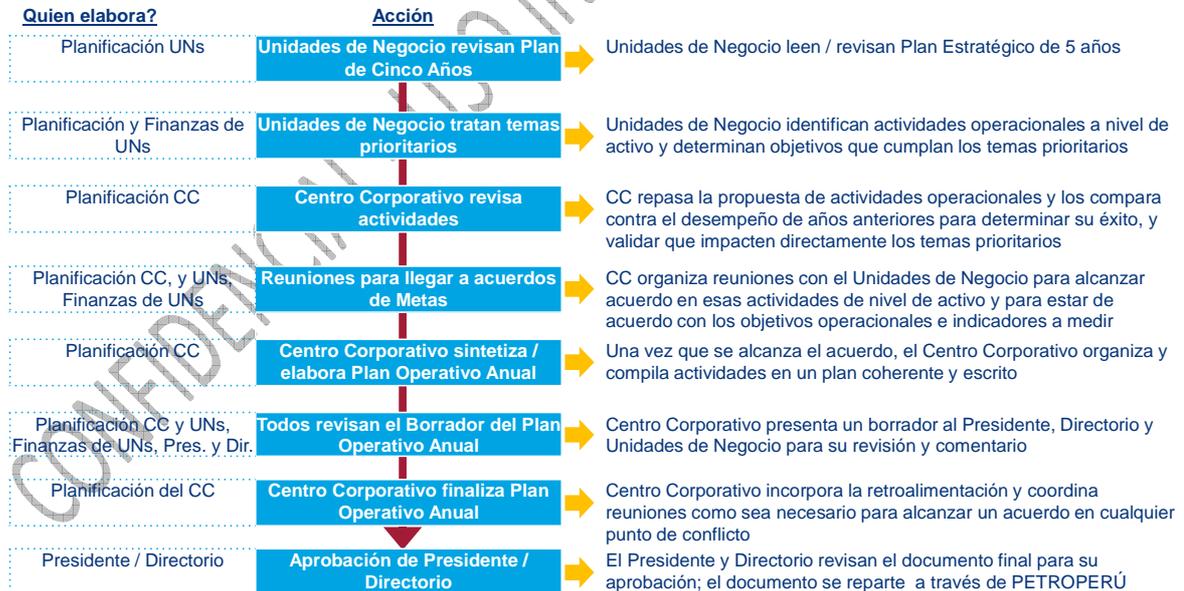
A continuación se muestran los pasos del proceso de elaborar la visión de largo plazo y el calendario propuesto.

Gráfico 22: Calendario del Proceso de elaboración del Plan Operativo Anual



Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 23: Los pasos y unidades implicadas en el proceso de elaborar del Plan Operativo Anual



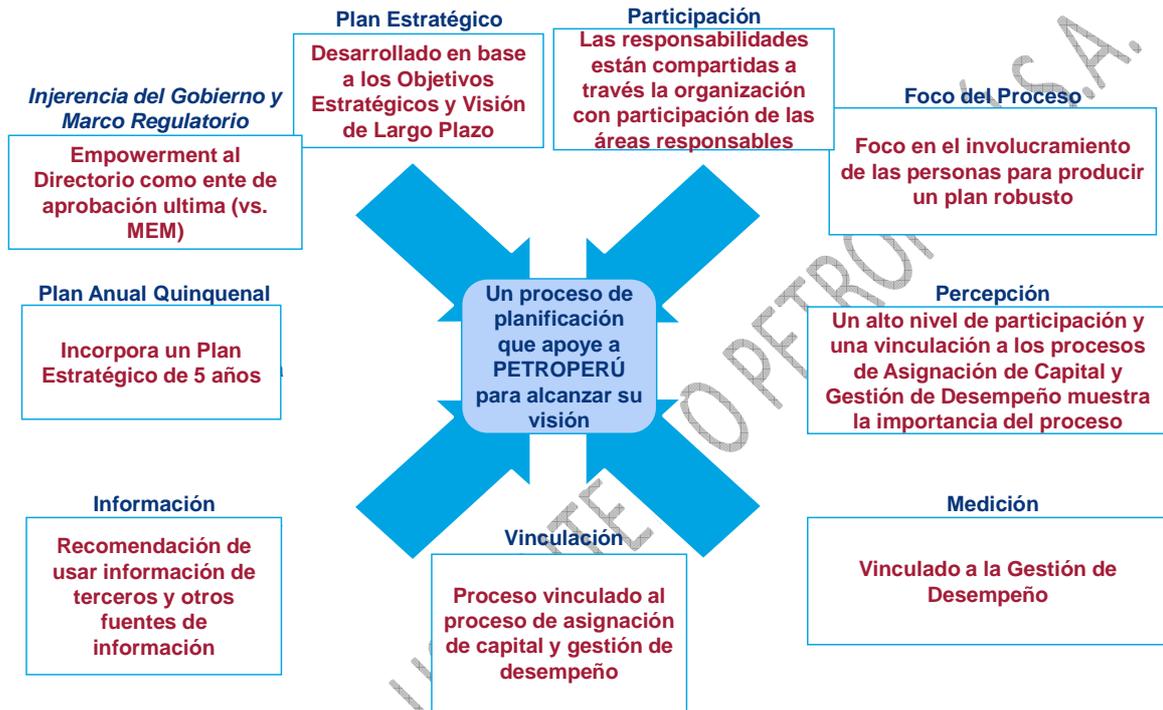
CC = Centro Corporativo UN = Unidad de Negocio Pres. = Presidente Dir. = Directorio

Fuente: Wood Mackenzie

2.3.7. CONCLUSIONES

El proceso de Planificación propuesto corrige las fallas del proceso actual como se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 24: Beneficios esperados del nuevo proceso propuesto



Fuente: Wood Mackenzie

3. GESTIÓN DE DESEMPEÑO

El diagnóstico completado en la fase 1 permitió identificar áreas de optimización asociadas al proceso de gestión de desempeño para PETROPERÚ. En este documento se analiza la teoría de gestión de desempeño, identificando las mejores prácticas de la industria petrolera, para a posteriori aplicar las lecciones en una propuesta de revisión del proceso de gestión de desempeño para PETROPERÚ. La propuesta de revisión tiene como punto de partida por tanto las áreas de mejora identificadas durante el diagnóstico en fase 1. Un resumen de dicho diagnóstico se presenta seguidamente:

Gráfico 25: Resumen del diagnóstico de fase 1 del proceso de gestión de desempeño



Fuente: Wood Mackenzie

3.1. TEORÍA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

3.1.1. ASUNTOS CLAVES EN GESTIÓN DE DESEMPEÑO

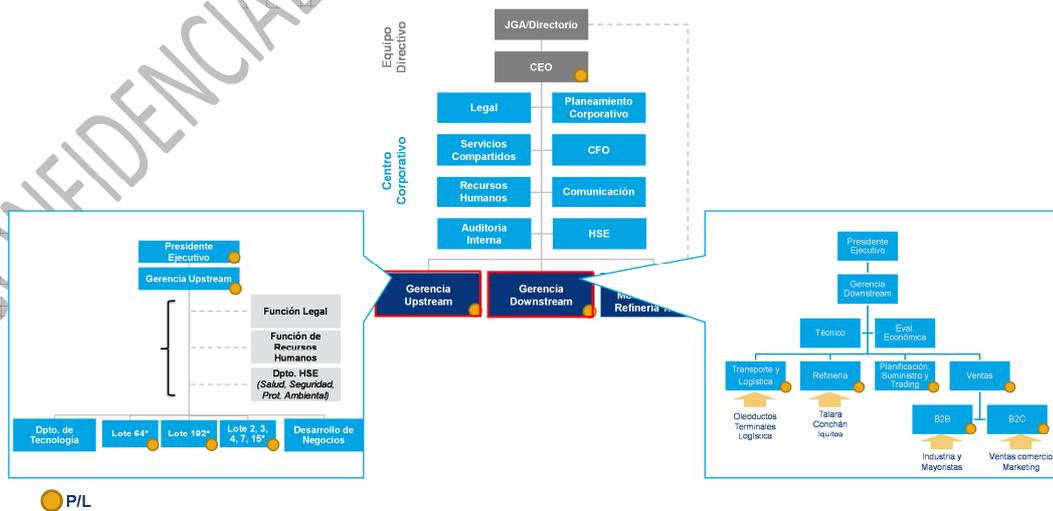
El proceso de gestión de desempeño debe considerar algunos puntos centrales:

- Indicadores
 - ¿Qué áreas de la empresa deben tener indicadores?

- ¿Qué tipo de indicadores deben ser usados?
- ¿Quién los determina, y de que manera?
- Supervisión del desempeño
 - ¿Cómo se supervisa el desempeño?
 - ¿Cuándo se analiza el desempeño?
 - ¿Qué información debería incluir un indicador?
- Tomando acciones en base al desempeño
 - ¿Cuándo se toman acciones?
 - ¿Quién debería ser involucrado en el proceso?
 - ¿Cómo se determinan las acciones necesarias?

El objetivo de la gestión de desempeño es permitir a una empresa identificar problemas potenciales en sus operaciones antes de que se desarrollen o estén fuera de control. Si consideramos que la filosofía central del nuevo modelo organizacional es establecer P&Ls (“Profit & Loss” por sus siglas en inglés, o Ganancias y Perdidas en español) a la mayor cantidad de niveles posibles en la organización, podemos entender la relevancia del presente proceso. Una correcta gestión de desempeño será clave para la implementación efectiva del nuevo modelo organizacional propuesto

Gráfico 26: Modelo Organizacional y las áreas de P&L propuestas



Fuente: Wood Mackenzie

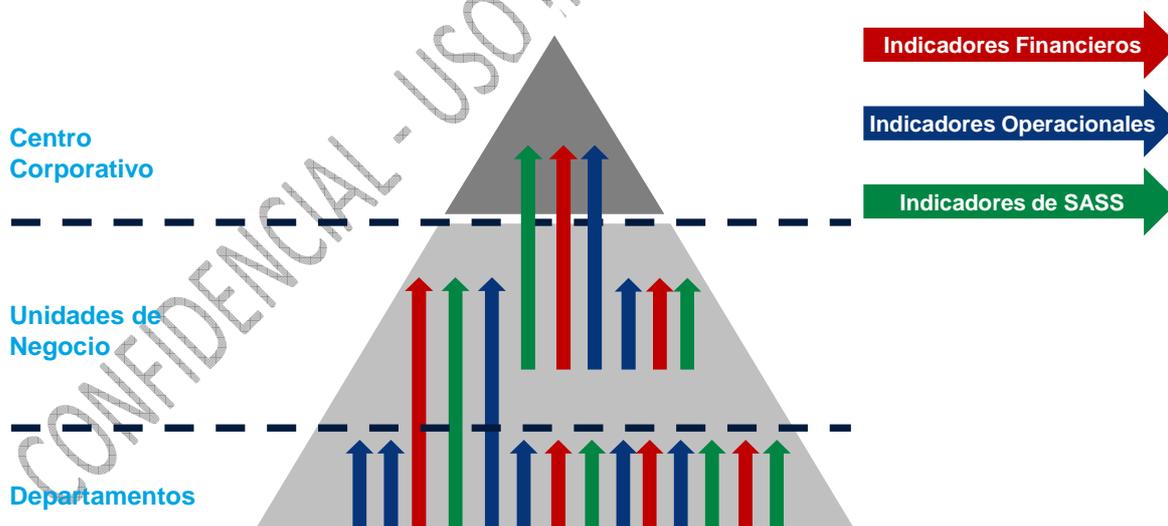
3.1.2. INDICADORES

La implementación y aplicación de un Proceso de Gestión de Desempeño robusto es un elemento fundamental para medir en forma constante el grado de avance de PETROPERÚ con referencia a sus metas estratégicas; **Después de todo, no se puede gestionar aquello que no se puede medir.** Deberían existir las metas, operacionales y no-operacionales, asociadas a los objetivos y estrategias de la Corporación que se puede medir mediante una herramienta (por ejemplo, un cuadro de mando integral).

Las metas tienen que ser realistas y alcanzables pero desafiantes: por lo tanto las mismas son normalmente negociadas durante el proceso de planificación con las áreas responsables por su cumplimiento. Deben coexistir por tanto indicadores distintos para cada área de la empresa, los cuales son asociados a sus respectivas metas.

Los indicadores deberían operar en forma de cascada en una organización. En los altos niveles debería existir una pequeña selección de indicadores de alto nivel, los indicadores claves, o KPI por sus siglas en inglés. Si existen demasiados KPI's en el nivel corporativo es difícil identificar cuáles son claves. A continuación se muestran en forma grafica cómo operan los indicadores dentro de una corporación:

Gráfico 27: El uso de indicadores dentro de una corporación



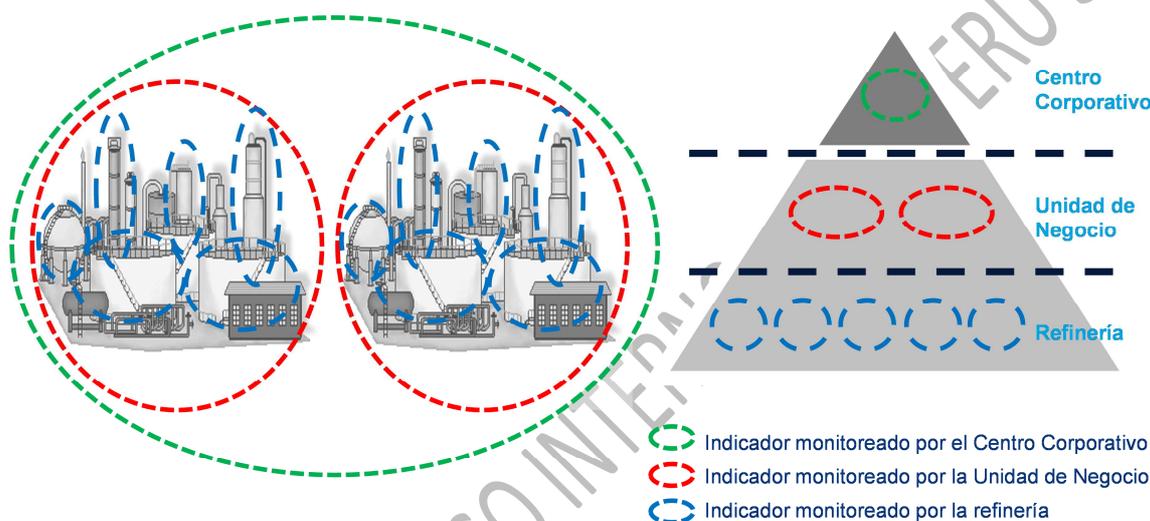
Fuente: Wood Mackenzie

Los tipos de indicadores mencionados en la gráfica (operacionales, financieros, etc.) se refieren a distintas categorías de indicadores (indicamos los más comúnmente utilizados y asociados a los objetivos y estrategias de una Corporación). Sin embargo, existen otras instancias cuando la estrategia

de una empresa requiere otras formas de indicadores, por ejemplo de recursos humanos como es ilustrado más abajo con el ejemplo de Vopak.

Al analizar niveles incrementalmente mas bajos de la organización (jerarquía organizacional), veremos necesariamente un incremento en la cantidad de indicadores; estos serán incrementalmente mas detallados y específicos. A continuación se muestra un ejemplo de la cascada de indicadores por la utilización de refinación:

Gráfico 28: La cascada de indicadores por la utilización de refinación



Fuente: Wood Mackenzie

El ejemplo muestra cómo las áreas operativas manejan un desglose de indicadores comparados al área de la organización superior. A nivel corporativo, una corporación podría solamente manejar un set limitado de indicadores (por ejemplo, un indicador de refinación). No obstante, a medida que se bajan niveles en la organización las áreas manejan más indicadores asociados a cada categoría.

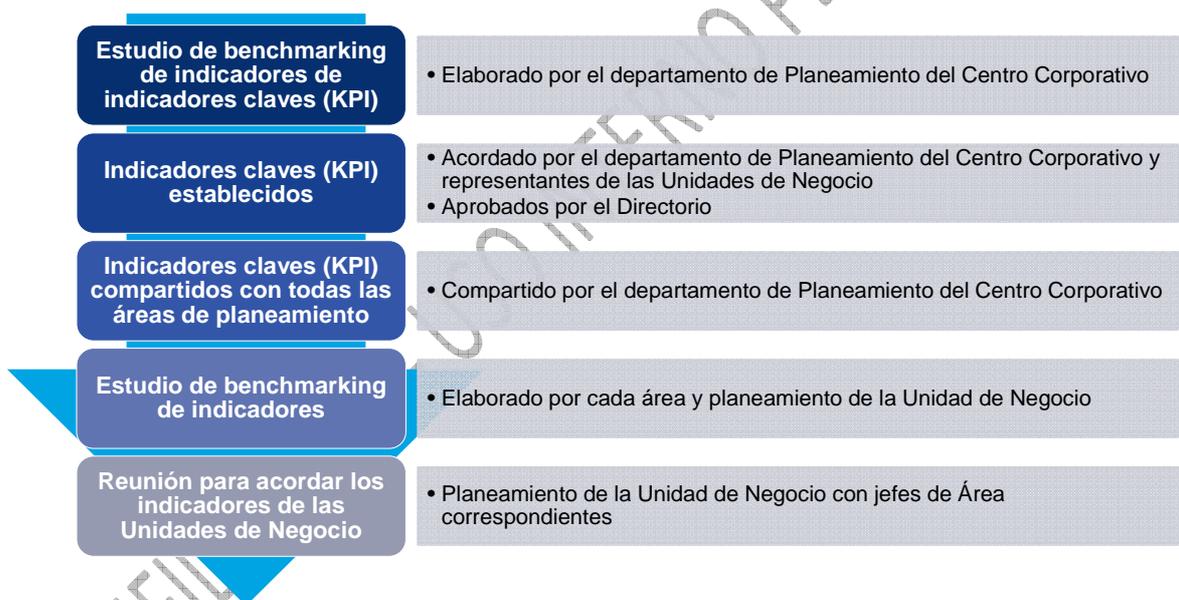
Los indicadores manejados por el centro corporativo típicamente hacen referencia a lo estratégico y los resultados financieros, y son los indicadores típicamente publicados por las empresas en sus memorias anuales. Mientras no haya una regla, típicamente en este nivel son utilizados entre 10 a 15 indicadores, y tener demasiados indicadores genera confusión sobre cuáles son los indicadores claves. Un ejemplo de esto puede ser visto en los indicadores de Vopak. Vopak, con sede en Holanda, es la operadora más grande en el mundo de centros de almacenaje de crudo, productos petroquímicos y derivados y tiene más de 83 terminales en 31 países. La estrategia de Vopak tiene 3 pilares, crecimiento, excelencia en operaciones y liderazgo de clientes. Vopak evalúa su desempeño bajo 3 criterios (y 21 indicadores) que responden a cada pilar de su estrategia, ganancias, medio ambiente y personas.

Las Unidades de Negocio manejan la mayoría de indicadores del nivel corporativo pero además manejan indicadores operacionales de sus actividades. En esta manera los indicadores de las unidades de negocio sirven para el centro corporativo y, asimismo, el centro corporativo puede consolidar los indicadores de sus unidades de negocios para tener los resultados de la corporación.

Las metas e indicadores solamente sirven si son conocidos dentro de la corporación y especialmente en las áreas responsables de su cumplimiento. Por lo tanto es importante asociar los indicadores, sus objetivos y la forma en que se miden.

Los indicadores son típicamente acordados por el área responsable y planeamiento, y el uso de benchmarking de indicadores de otras empresas ayuda al desarrollo de indicadores propios. Una vez que se han establecido, los indicadores se revisan anualmente durante el proceso de Planeamiento para confirmar su vigencia y relevancia. A continuación se muestra un ejemplo del proceso de acordar los indicadores:

Gráfico 29: El proceso de acordar los indicadores



Fuente: Wood Mackenzie

3.1.3. SUPERVISIÓN DE DESEMPEÑO

Los indicadores deben ser medidos en una forma consistente y constante para verificar su avance e issues potenciales. La manera más típica de hacer esto es utilizando un cuadro de mando integral (CMI). El CMI establece para cada indicador una meta, el estatus y si existe la necesidad de tomar acciones o no. A continuación se muestran algunos ejemplos de CMIs:

Gráfico 30: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral

2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agu	Sep	Oct	Nov	Dic
Indicador	Desempeño	Estatus	Estimado por el año			Meta anual	Bandera	Encargado	Tipo de KPI			
1	Fatalidades	0	0			0		Unidad X	SASS			
2	Derrames	1	3			0		Unidad X	SASS			
3	CAPEX	\$ 50 m	\$ 300 m			\$ 500 m		Unidad X	Financiero			
4	OPEX	\$ 140 m	\$ 700 m			\$ 700 m		Unidad X	Financiero			
5	Flujo de Caja	\$ 300 m	\$ 1,000 m			\$ 1,000 m		Unidad X	Financiero			
6	Utilización	85%	80%			83%		Unidad X	Operacional			

Fuente: Wood Mackenzie

Gráfico 31: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral de Pemex E&P



Periodo: Enero - junio 2012

Pemex Exploración y Producción

Indicador	Unidades	Objetivos relacionados	Acciones relacionadas	% de Avance de cada acción	Valor del indicador (1)	Meta Original PEO Anual (2)	Meta Autorizada PEO ene-jun (3)	Desviación (1) vs (2)	Desviación (1) vs (3)	Calificación (1) vs (3)
Producción de crudo total	Mbd	1	4	53%	2,538	mín 2,823 máx 3,002	2,522	-15.4%	-1.2%	Aceptable
			8	83%						
			9	86%						
Producción de crudo entregada a ventas	Mbd	1	5	84%	2,464	mín 2,818 máx 2,997	2,474	-17.8%	-2.2%	Insuficiente
			6	74%						
			9	86%						
Producción de gas total ^c	MMpcd	1	4	53%	5,708	mín 6,500 máx 6,718	5,522	-15.0%	1.3%	Sobresaliente
			8	83%						
			9	86%						
Producción de gas asociado ^c	MMpcd	1	4	53%	3,663	mín N.A. máx N.A.	3,467		3.1%	Sobresaliente
			9	86%						
			9	86%						
Producción de gas no asociado	MMpcd	1	4	53%	2,046	mín N.A. máx N.A.	2,055		-1.7%	Insuficiente
			9	86%						
			9	86%						
Producción de gas entregada a ventas	MMpcd	1	5	84%	5,456	mín 6,687 máx 6,911	5,214	-21.1%	2.4%	Sobresaliente
			6	74%						
			9	86%						
Costo de descubrimiento y desarrollo ^d	US\$/bpce	2, 9	1	71%	16.13	mín 13.56 máx 14.97	16.25	-7.7%	9.5%	
			2	87%						
			3	77%						
			4	53%						
			8	83%						
9	86%									

Fuente: PEMEX

Gráfico 32: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral de Pemex Refinación



Fuente: PEMEX

Los altos ejecutivos de una empresa tienen disponibilidad limitada: necesitan por tanto recibir información asociada al desempeño de forma rápida y sencilla, tal que se pueda digerir la información sin la necesidad de leer informes innecesariamente detallados. Por lo tanto las revisiones e informes de desempeño típicamente son documentos muy visuales basados en los CMI.

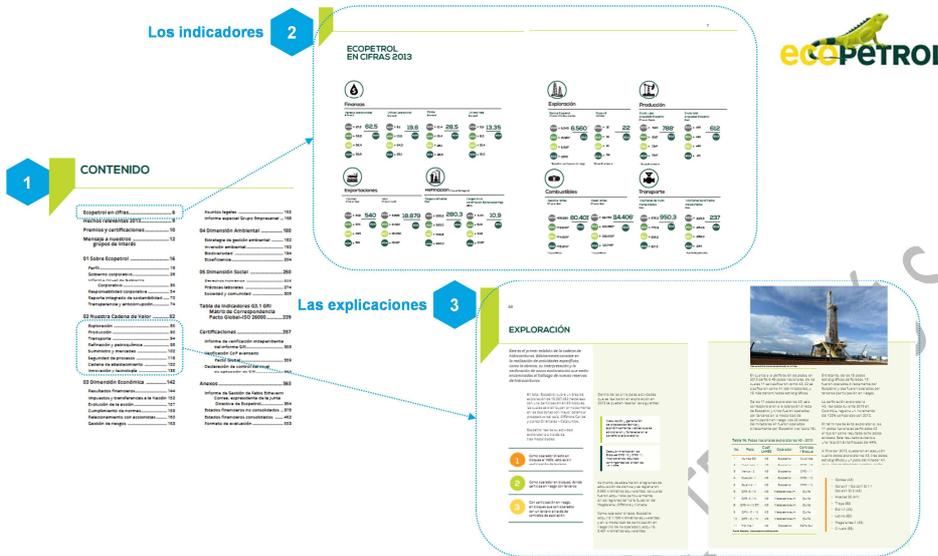
El CMI es una herramienta que permite a los ejecutivos ver de inmediato los avances de la empresa e identificar las áreas donde los ejecutivos deberían enfocarse, a partir del sistema de banderas como fue ilustrado en el ejemplo de Pemex Refinación. El CMI permite a los ejecutivos mantener una discusión focalizada con aquellas áreas que no están cumpliendo sus objetivos.

Los informes de desempeño son elaborados por las áreas responsables cuando una advertencia ha sido levantada (bandera amarilla o roja). Las áreas responsables presentan sus informes durante las revisiones del desempeño. Típicamente las áreas presentan tres temas:

- Status de los resultados. Si previamente existía una bandera amarilla, se describen cuales fueron las acciones tomadas y se evalúan los resultados obtenidos
- Acciones correctivas contempladas
- Resultados esperados

Los indicadores manejados por el centro corporativo son los indicadores típicamente publicados por las empresas en sus memorias anuales. A continuación se muestra un ejemplo de la memoria anual de Ecopetrol:

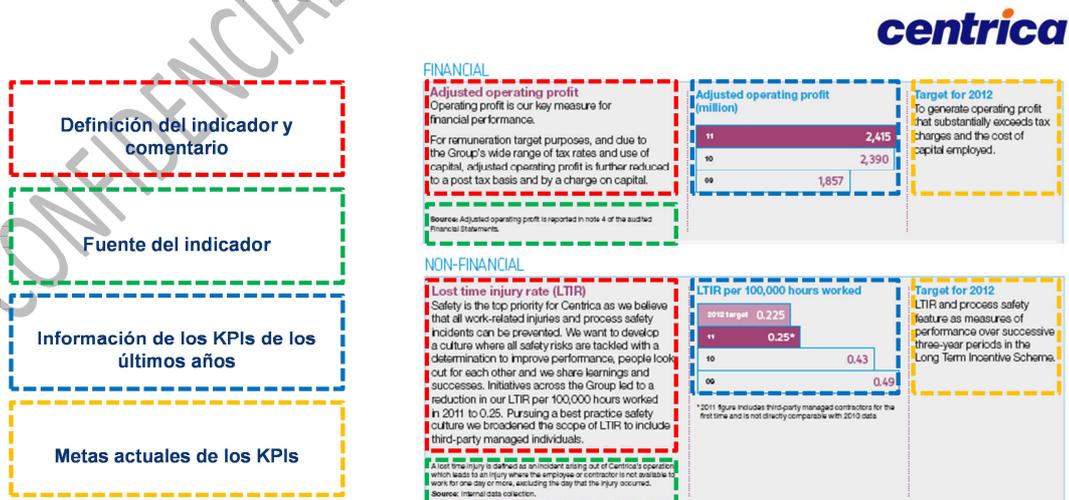
Gráfico 33: La evaluación del desempeño forma un parte integral de la memoria anual



Fuente: Ecopetrol

La supervisión e informes de desempeño deberían incorporar una definición, una fuente, una historia y una meta por cada indicador. Centrica es una petrolera integrada con operaciones en el Reino Unido y Norte América, con un ingreso de alrededor de USD 30 mil millones y tiene 40 mil empleos. Centrica reporta sus indicadores en una forma lógica y separa sus indicadores financieros y no financieros para evaluar de distinta manera, de acuerdo a sus características. A continuación se muestra el ejemplo de la información proporcionada en sus memorias anuales asociado a sus indicadores:

Gráfico 34: Precisión de los indicadores – Centrica



Fuente: Centrica

En el ejemplo de Centrica, se dan dos ejemplos de indicadores: uno financiero y uno no financiero. En ambos casos, se explican claramente la definición del indicador y su uso, la fuente de donde proviene el indicador, información histórica de los indicadores en los últimos años y cuál es la meta a alcanzar para este indicador como empresa. Cada uno de estos elementos es importante para poder establecer y medir importantes indicadores del entorno de la empresa, para así poder identificar áreas con problemas y poder remediar cualquier situación de una manera proactiva y eficiente.

3.1.4. ACCIONES A PARTIR DEL ANALISIS DE DESEMPEÑO

Un análisis de los resultados de los indicadores se puede elaborar para determinar por qué distintas áreas están logrando sus metas y otras no. El análisis determina las razones por las cuales no se llegó a las metas establecidas. Las razones de fallo de cumplir con las metas pueden variar en sus causas; como ejemplo: las metas establecidas fueron muy altas, factores externos / internos afectaron las operaciones, había fallos en los procesos, etc. Un resultado del análisis permite a una organización tomar acciones para remediar los fallos hallados.

¿Qué consecuencias pueden existir por no cumplir con las metas?

El objetivo de la gestión de desempeño es reconocer lo que está funcionando en la empresa y enfocar la atención en las áreas que no estén trabajando de la manera más óptima para la creación de valor en la corporación. Si la corporación se encuentra en una situación donde no se está cumpliendo con sus metas, se debería evaluar las razones esto ocurre. Existen múltiples opciones que la corporación tiene para remediar la situación, entre otras:

- Cambio de personal
- Establecer una política de incentivos a los funcionarios que cumplen con sus metas
- No asignar incentivos a los funcionarios en áreas que no cumplen con sus metas
- Dar mayor apoyo técnico o financiero al área donde existan problemas
- Mediante los procesos de planificación y asignación de capital se puede cambiar la prioridad al área donde se encuentra el problema, es decir considerar cambios a la estrategia

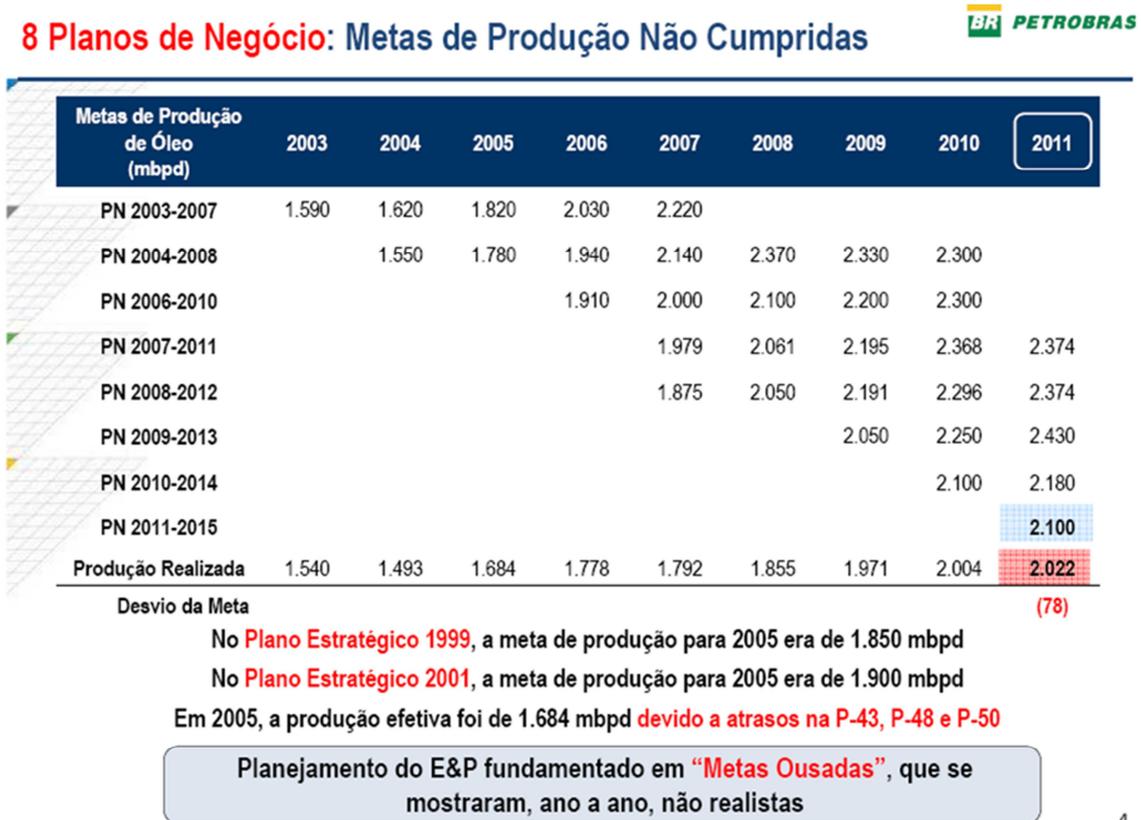
La forma de acción tomada debería depender de los resultados del análisis derivados del no cumplimiento con la meta.

Revisión de los indicadores y metas

Tener un historial de las metas de los indicadores y sus resultados también puede ayudar a una corporación, si esas metas son realistas. Petrobras ha tenido varias metas de producción en sus planes estratégicos por varios años pero nunca ha alcanzado la meta propuesta: sus resultados han sido

consistentemente inferiores a las metas definidas. A continuación se muestra el ejemplo de Petrobras en el que siempre sobreestimó su curva de producción en cada Plan de Negocios desde el 2003.

Gráfico 35: Revisión del Desempeño Pasado



Fuente: Petrobras, 2011

Con un proceso de ajuste a las metas de los indicadores de Petrobras, la credibilidad interna y externa ha mejorado.

3.1.5. RESUMEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Todas las buenas prácticas de gestión de desempeño comparten características comunes:

- Todas las empresas cuentan con indicadores
 - Todos las empresas manejan indicadores, tanto financieros como operacionales
 - Cada empresa maneja distintos indicadores en función de su estrategia y metas
 - Algunos indicadores pueden ser medidos contra otras empresas mediante un proceso

de benchmarking

- Los indicadores existen para medir una meta
 - Un indicador que no sirve para medir algo no tiene valor
 - Los indicadores determinan quien es responsable de su cumplimiento
- No hay un número de indicadores típico
 - El número y tipo de indicadores depende de la empresa y su estrategia
 - Si existen demasiados indicadores es difícil identificar cuales son claves
- Los indicadores presentados por el Centro Corporativo son de alto nivel, en comparación con los indicadores manejados en las Unidades de Negocio
 - Los indicadores del centro corporativo están más enfocados en los resultados financieros de la corporación, no en cómo se han logrado los resultados
- Se pueden ajustar las metas
 - No siempre es posible alcanzar las metas, por factores internos o externos
 - En dicho contexto, resulta conveniente aceptar la realidad y ajustar las metas pertinentes (tomando las acciones requeridas, de acuerdo al caso)

3.2. PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO

El proceso de Gestión de Desempeño propuesto para PETROPERÚ procura solucionar las brechas del proceso actual, a través de 3 pasos incrementales:

- **Establece un proceso simple pero riguroso**
 - El proceso debe ser sencillo y permitir la revisión rápida del desempeño
- **Establece una manera de supervisión y alertas**
 - Los indicadores existen para medir una meta y PETROPERÚ requiere un proceso que:
 - Identifica cuando existe un riesgo que una meta no será lograda
 - Resulta en la puesta en marcha de acciones correctivas
- **Integración con el proceso de planeamiento**

- o La integración con el proceso de planeamiento provee información útil para elaborar planes desafiantes pero realistas

3.2.1. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO

Planificación del centro corporativo será el actor principal encargado del proceso de desempeño y va a coordinar sus actividades con las áreas de planificación de las unidades de negocio.

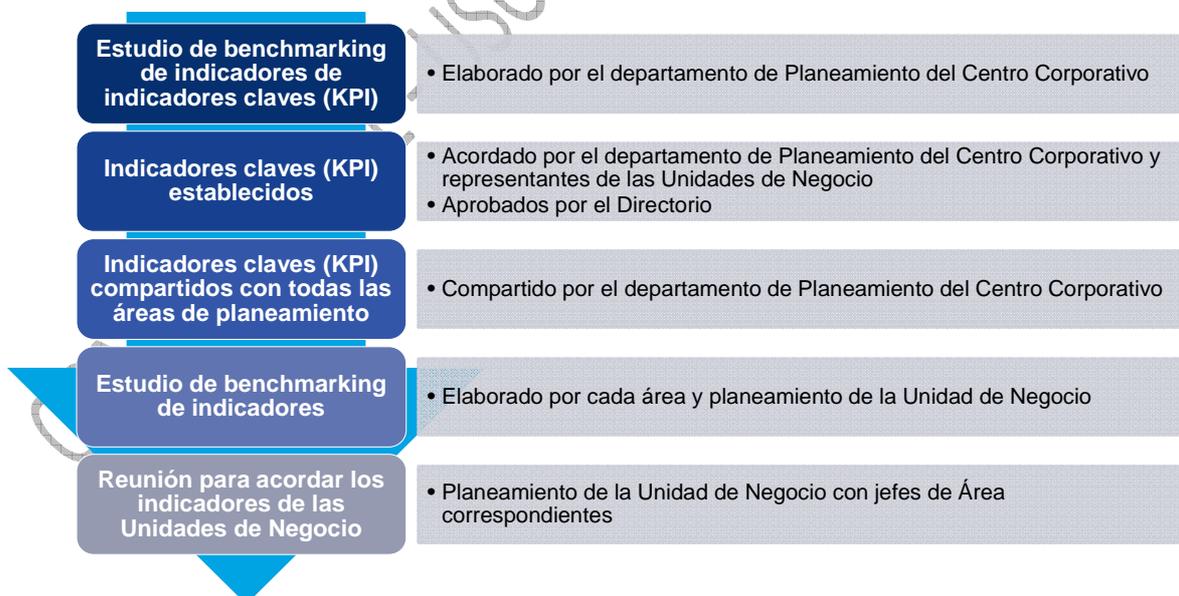
3.2.1.1. EL PROCESO

Existen dos etapas del proceso de desempeño para PETROPERÚ:-

1. Establecer los indicadores y asociarlos.
2. Ciclo anual del proceso de desempeño.

La primera etapa del proceso establece el proceso y acuerda los indicadores. En la primera etapa es importante diferenciar entre los indicadores corporativos y los indicadores adecuados a las operaciones de las unidades de negocio. Mientras los indicadores corporativos deberían ser asociados a toda la Corporación, los indicadores de las unidades de negocio solamente tienen que ser asociados a las unidades que corresponden. A continuación se muestra el proceso para establecer los indicadores y asociarlos.

Gráfico 36: Proceso para establecer los indicadores y socializarlos



Fuente: Wood Mackenzie

Esta primera etapa del proceso fue llevada a cabo con PETROPERÚ como parte de la Modernización de PETROPERÚ. En el futuro, PETROPERÚ solamente debe revisar anualmente los indicadores elegidos durante el proceso de Planeamiento para confirmar su vigencia y relevancia. Los indicadores muestran el desempeño del negocio a lo largo del tiempo: por tanto es importante que exista estabilidad en los indicadores y solamente se introduzcan cambios frente a modificaciones en la estrategia: caso contrario, los indicadores no estarán midiendo el avance de forma adecuada.

La segunda etapa es el ciclo anual del proceso de desempeño. Durante el proceso de planificación las metas tienen que ser negociadas y acordadas para incluirlas en el Plan Operativo Anual. Durante el año los avances tienen que ser entregados y evaluados. Los pasos del ciclo anual del proceso de desempeño son los siguientes:

1. Durante la elaboración del Plan Operativo Anual, el Planeamiento de las Unidades de Negocio acuerda las metas del año y los límites de las banderas durante el año con las áreas responsables
2. Entrega de los resultados de los indicadores y revisión de desempeño por los responsables (de manera constante y adecuada)
3. El Planeamiento de las Unidades de Negocio analiza los resultados y produce informes mensuales
 - a. **Banderas verdes** – Significa que el desempeño fue el esperado y no hay la necesidad de tomar acciones correctivas
 - b. **Banderas amarillas** – El Cuadro de Mando Integral emitirá automáticamente una bandera amarilla cuando exista un riesgo de no cumplimiento asociado a una meta. El área responsable debería informar al área superior las razones de dichos resultados, las acciones correctivas contempladas y los resultados esperados.
 - c. **Banderas rojas** – El Cuadro de Mando Integral emitirá automáticamente una bandera roja cuando exista la probabilidad de incumplimiento de una meta. El área responsable debería reunirse con el área superior para discutir las justificaciones detrás de los resultados obtenidos. Si previamente existía una bandera amarilla, deberá evaluarse adicionalmente porque las acciones correctivas no funcionaron, y evaluarse nuevas acciones y resultados.
4. Planeamiento de las Unidades de Negocio manda un informe mensual del Cuadro de Mando Integral a Planeamiento del Centro Corporativo y Planeamiento del Centro Corporativo manda su Cuadro de Mando Integral al Presidente Ejecutivo
5. Planeamiento (Centro Corporativo y las Unidades de Negocios) revisa los indicadores cada año durante el planeamiento anual

3.2.1.2. LA SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO

Sugerimos que la supervisión del desempeño sea permanente. Cada área es responsable por entregar los resultados acordados. Por lo tanto, está en el interés de cada área revisar su propio desempeño permanente. Cada semana los jefes de cada área deben revisar su Cuadro de Mando Integral para mantenerse informados del estatus de sus avances e identificar áreas que necesiten acciones correctivas antes de que una bandera sea emitida. Para asegurarse que las áreas están revisando su desempeño, el responsable de planeamiento de cada unidad de negocio debe revisar los Cuadros de Mando Integral de su unidad de negocio. Por la importancia y riesgos involucrados con el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara sugerimos que la Gerencia Proyecto Modernización Refinería Talara entregue periódicamente (frecuencia semanal, si es posible) su Cuadro de Mando Integral al Presidente Ejecutivo y Planeamiento del Centro Corporativo.

Mensualmente sugerimos que las unidades de negocio entreguen un informe de desempeño al centro corporativo. Los altos ejecutivos de una empresa tienen disponibilidad limitada, y necesitan por tanto recibir información asociada al desempeño de forma rápida y sencilla. Por consiguiente el informe debe tener base en el Cuadro de Mando Integral e incluir el estatus de los resultados y una explicación sobre los mismos. En caso de que haya banderas amarillas o rojas el informe también debe explicar las acciones tomadas y previstas, además de los resultados obtenidos y esperados.

Otras actividades mensuales incluyen:

- Las áreas dentro de cada unidad de negocio deberían entregar un informe de desempeño al responsable de la Unidad de Negocio
- El centro corporativo debería entregar un informe de desempeño de los KPI al Presidente Ejecutivo

Frente a la necesidad de monitorear el desempeño de la organización y sus áreas de manera periódica, se sugiere automatizar de ser posible el proceso, generando Cuadros de Mando Integrales por Unidad con indicadores en tiempo real (nuevamente, esto es deseable mas no critico). La información importante que tiene que tener el cuadro de mando integral es:

- Cuál es la fecha del informe
- Cuál es el indicador
- Cuál es su estatus
- Cuál es la prognosis para su estatus a fin del año
- Cuál es la meta

Modernización de PETROPERÚ – Revisión de Procesos Corporativos

- Un sistema de banderas para indicar si existe la necesidad de tomar acciones correctivas
- Quién es responsable por la meta
- Qué tipo de meta es

A continuación se muestra un ejemplo de los reportes que podría brindar un sistema automatizado:

Gráfico 37: Un ejemplo de un cuadro de mando integral

2016	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agu	Sep	Oct	Nov	Dic		
Numero de Objetivo del POA	Indicador	Desempeño de los últimos años					Estatus presente	Estimado por el año	Bandera	Meta anual (Original)	Meta anual (Ajustado)	Comentario	Encargado	Área
1.1	Fatalidades						0	0	Verde	0			Unidad de X	SASS
1.2	Días perdida de trabajo						1	3	Amarillo	2			Unidad de X	SASS
1.3	Diversidad						10%	15%	Rojo	20%			Unidad de X	SASS
2.1	NIBAT						\$ 693 mm	\$ 1189 mm	Verde	\$ 1,200 mm	\$ 1000 mm	Meta ajustada Feb '16 despues de	Unidad de X	Financiero
2.2	OPEX						\$ 1050 mm	\$ 1801 mm	Amarillo	\$ 1700 mm			Unidad de X	Financiero
2.3	Flujo de Caja						\$ 481 mm	\$ 825 mm	Verde	\$ 1,000 mm			Unidad de X	Financiero
2.4	Capex						\$ 849 mm	\$ 1456 mm	Verde	\$ 1500 mm			Unidad de X	Financiero
3.1	Utilización						88%	85%	Verde	83%			Unidad de X	Operacional
3.2	Reemplazo de reservas						32%	35%	Amarillo	40%			Unidad de X	Operacional
3.3	Cantidad de clientes						142	243	Rojo	200			Unidad de X	Operacional

Detalles de los calculos

Indicador	Calculo
Fatalidades	Numero de fatalidades hasta la fecha
Días perdida de trabajo	Numero de días perdida hasta la fecha
Diversidad	% de mujeres empleado por PETROPERÚ
NIBAT	El ingreso bruto - deducciones
-	-

Fuente: Wood Mackenzie

Diferentes cuadros de mando integral deberían existir para el centro corporativo, cada unidad de negocio y cada área operativa, así se reflejarían los diferentes indicadores y metas. Normalmente las empresas operan un sistema computarizado para solicitar, entregar y revisar los indicadores. De esta manera los responsables pueden evaluar el desempeño de una empresa en línea.

3.2.1.3. ANÁLISIS DE LAS BANDERAS

El objetivo de la gestión de desempeño es reconocer lo que está funcionando en la empresa y enfocar la atención en las áreas que no estén trabajando de la manera más óptima para la creación de valor para la corporación. Si la corporación se encuentra en una situación donde no está cumpliendo con sus metas aspiradas, se debería evaluar las razones por las cuáles no se han alcanzado dichas metas. Cada vez que una bandera amarilla o roja es emitida, un análisis de la situación debería ser elaborado por el área responsable para determinar las acciones correctivas requeridas.

3.2.1.4. VINCULACIÓN AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La gestión de desempeño une al proceso de planeamiento, como es ilustrado por las flechas verdes, con el ciclo del calendario propuesto para la Planificación de PETROPERÚ:

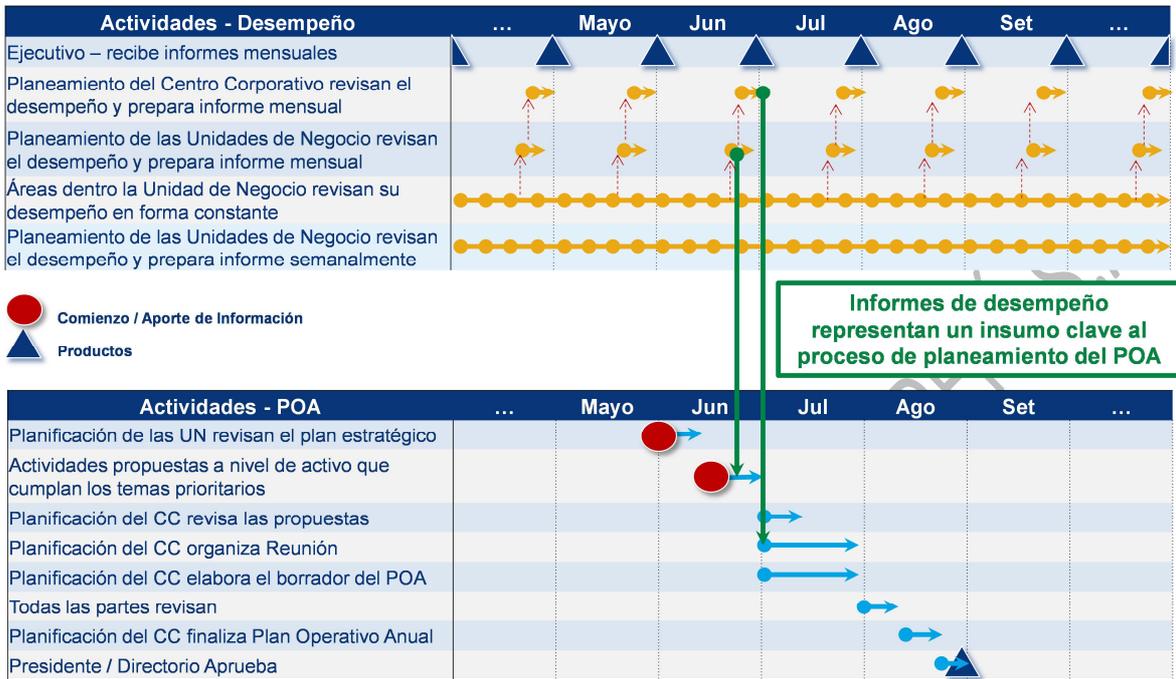
Gráfico 38: El ciclo de calendario propuesto para la Planificación de PETROPERÚ



Fuente: Wood Mackenzie

Además, los informes de desempeño (Cuadros de Mando Integrales) forman un insumo importante al proceso de elaboración del Plan Operativo Anual:

Gráfico 39: El proceso de gestión de desempeño se vincula con el Plan Operativo Anual

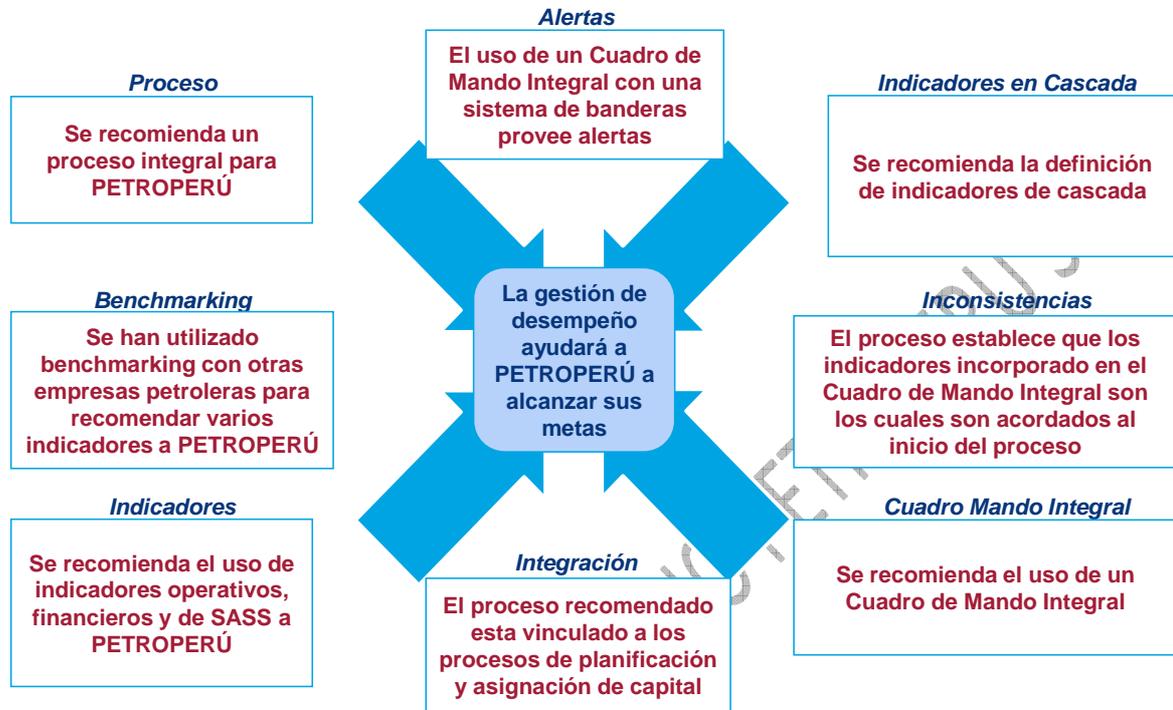


Fuente: Wood Mackenzie

3.2.2. CONCLUSIONES

El proceso de gestión de desempeño propuesto corrige las fallas del proceso actual como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 40: El proceso propuesta de gestión de desempeño corrige las fallas del proceso actual

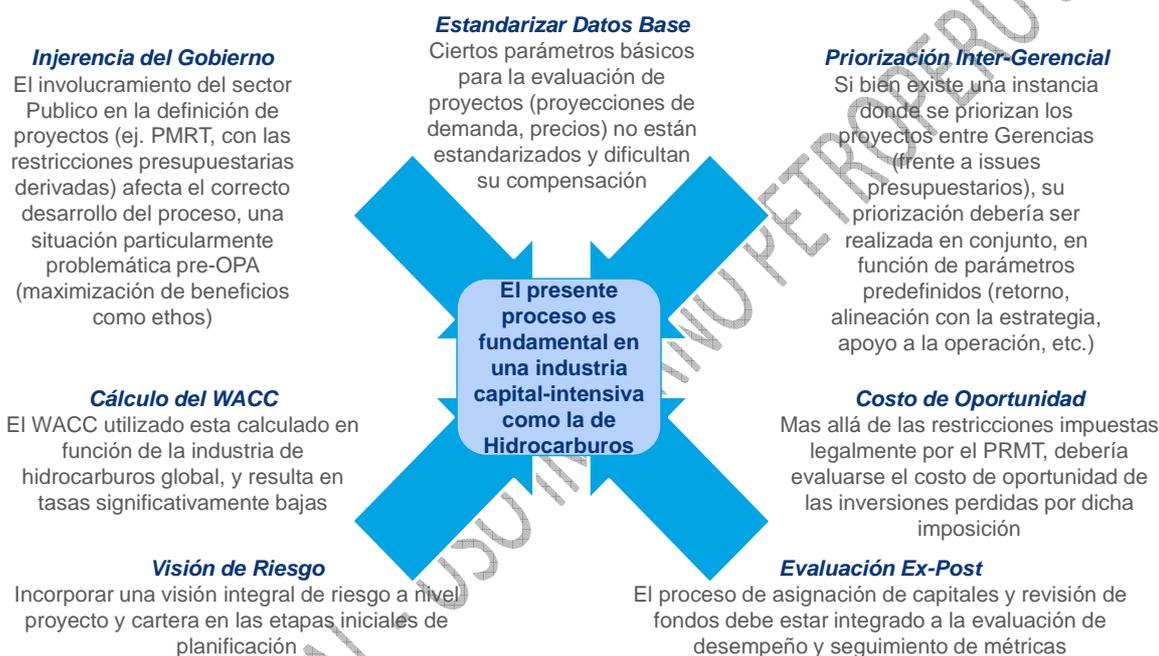


Fuente: Wood Mackenzie

4. ASIGNACIÓN DE CAPITAL

El diagnóstico completado en la fase 1 nos permitió identificar áreas de optimización asociadas al proceso de asignación de capital para PETROPERÚ. En este documento analizamos la teoría de asignación de capital, identificando las mejores prácticas de la industria petrolera. Después aplicamos las lecciones a una propuesta del proceso asignación de capital por PETROPERÚ para enfocarnos en las áreas de mejora identificadas durante el diagnóstico en fase 1.

Gráfico 41: Resumen del diagnóstico de fase 1 del proceso de asignación de capital



Fuente: Wood Mackenzie

4.1. **TEORIA DE ASIGNACIÓN DE CAPITAL**

4.1.1. **ASUNTOS CLAVES DE ASIGNACIÓN DE CAPITAL**

La creación de un Proceso de Asignación de Capital es un elemento fundamental que afecta, y es afectado por, las actividades de todas las áreas de negocio. Para proyectos de cierta magnitud, es necesario usar un análisis riguroso en un marco predeterminado dentro del proceso de asignación global de capital. Diversas tareas dentro del proceso se llevan a cabo por diferentes equipos en la organización. A continuación se presenta un ejemplo de cómo se podría organizar este proceso de comienzo a fin (ilustrativo):

Gráfico 42: Proceso general de asignación de capital



Fuente: Adaptado de Capital Budgeting: Financial Appraisal of Investment Projects, Dayananda et. al., Cambridge Uni. Press

El proceso de asignación de capitales (proyectos de inversión) de PETROPERÚ debe tomar en consideración algunos aspectos claves:

- Dado el presupuesto total de PETROPERÚ, ¿Cuánto capital debería ser asignado a las diferentes actividades? (por ejemplo, Upstream vs. Downstream, PRMT vs. almacenaje, etc.)
- El Capital debe allocarse en función de los objetivos estratégicos, y procurando el mayor impacto para la organización.
- ¿Qué metodología se debe aplicar para asignar los fondos por área funcional / proyecto?
- ¿Con que frecuencia se debe ejecutar el proceso?
- ¿Cuál debería ser la conexión entre los procesos de “Asignación de Capital” y “Gestión de Desempeño”?

- ¿Cómo están los objetivos corporativos y el proceso de Planificación conectados a la Asignación de Capital?
- ¿Cómo estará conectado este proceso a los procesos de Revisión de Inversiones de Capital para la aprobación de grandes inversiones nuevas?

Se identifican en definitiva un conjunto de objetivos prioritarios asociados a la evolución propuesta para el proceso de Asignación de Capital:

- Acertar con la evaluación y aprobación / rechazo de los grandes proyectos de Inversión
 - Hay que priorizar las decisiones grandes primero
- El foco del equipo debe estar en la calidad de las discusiones y análisis, no solo en el proceso per-se
 - Uno de los aspectos centrales de un proceso de Asignación de Capitales efectivo será el permitir la ejecución de los análisis correctos, y fomentar un debate productivo para que el equipo directivo pueda tomar decisiones informadas
 - Los “procesos” y las “funciones y roles” son sólo reglas que la organización sigue para llegar a sus decisiones
- Consistencia en el análisis
 - La empresa seguirá recibiendo proyectos con sponsors y objetivos últimos políticos, y proyectos “urgentes, de último momento”. Asimismo, seguramente grandes proyectos seguirán siendo impulsados desde las altas esferas, “desde arriba”
 - En términos del proceso. TODOS los proyectos deberán pasar por el proceso de Asignación de Capital, sin excepciones

4.1.2. LAS MEJORES PRÁCTICAS

Se presenta a continuación un modelo sintetizado de Asignación de Capital en 7 pasos, en línea con las mejores prácticas del mercado:

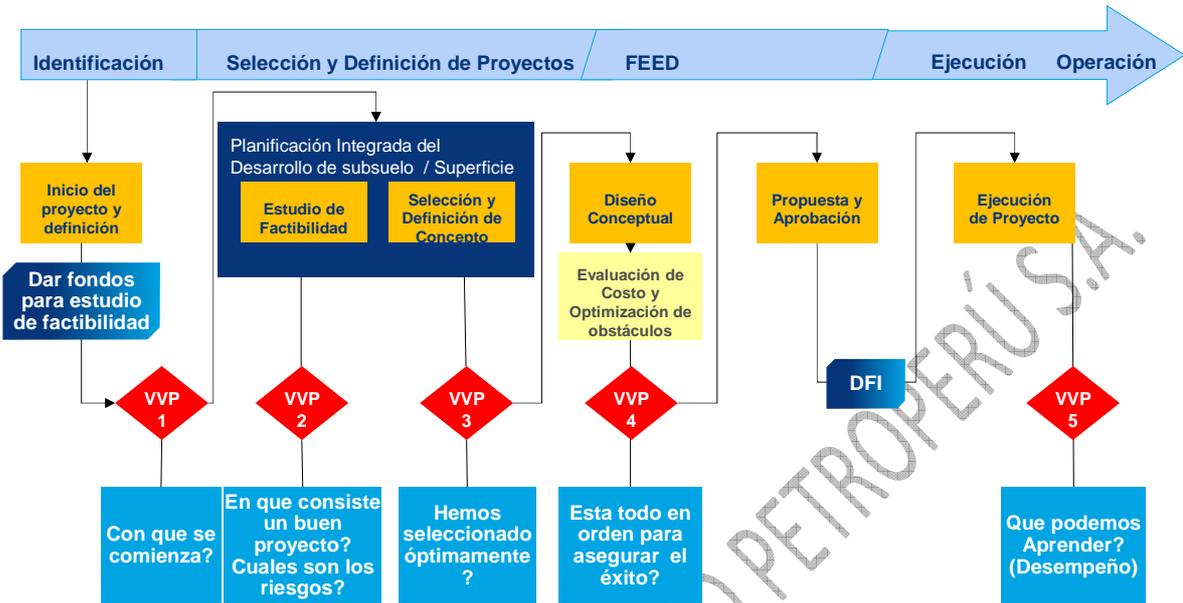
Gráfico 43: Proceso de asignación de Capital en 7 pasos

Proceso de Asignación de Capital de 7 - pasos ↓	Actividades para establecer el proceso	1. Establecer Comité de Asignación de Capital (CAC) y soporte <ul style="list-style-type: none"> Establecer el Comité de Asignación de Capital , quienes por lo general son miembros del Equipo Directivo Establecer el equipo de soporte del CAC: Planificación, Finanzas y con otros miembros adecuados
		2. Determinar prioridades objetivas de evaluación y criterios <ul style="list-style-type: none"> Establecer los indicadores, cuantitativos y cualitativos, por lo que los proyectos serán evaluados
	Actividades del proceso	3. Identificar Proyectos <ul style="list-style-type: none"> Los proyectos se identifican típicamente de dos maneras: Abajo hacia arriba: , Arriba hacia abajo.
		4. Evaluación de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> Los proyectos son típicamente evaluados en un proceso "stage-gate" con un nivel de revisión en cada punto de la evaluación del proyecto para asegurar su éxito
		5. Decidir en Proyectos <ul style="list-style-type: none"> CAC toma una de las tres siguientes decisiones: Rechazar, Aceptar, Regresarlo para hacer un estudio mas a fondo
	Actividades posterior	6. Implementar Proyectos Aprobados <ul style="list-style-type: none"> La unidad de negocio es el dueño del proyecto e implementa de acuerdo al plan aprobado por el CAC
		7. Mantener una revisión posterior al proyecto <ul style="list-style-type: none"> Después de que el proyecto ha sido ejecutado, el equipo del proyecto original, re-convoca para llevar a cabo la revisión del proyecto e identificar cualquier lección aprendida sobre la ejecución del proyecto

Fuente: Wood Mackenzie

Dentro del paso 4 se identifica que pueden existir distintos puntos de control a través del proceso de asignación de capital. La identificación de los "stage gates" (Validaciones de Valor de Proyecto) típicamente son aplicados en momentos claves durante la evaluación de un proyecto para determinar si una empresa debería seguir invirtiendo en la evaluación de un proyecto o cerrarlo definitivamente. Por ejemplo, si durante el proceso de evaluación se establece que el mismo no va a permitir alcanzar los resultados esperados para alcanzar el cumplimiento de la estrategia, o que su rentabilidad será inferior a la esperada. A continuación se muestra un ejemplo de como las Validaciones de Valor de Proyecto (VVP) son utilizadas por Shell en el desarrollo de sus campos.

Gráfico 44: Validaciones de Valor de Proyecto - el proceso de Desarrollo de Campos de Shell



Fuente: Shell, elaborado por Wood Mackenzie

En el ejemplo de Shell mostrado existen cinco VVPs:-

1. Después de la identificación del campo, existe un VVP para determinar si el campo sugiere que será suficientemente rentable y factible para comprometer fondos por un estudio de factibilidad
2. Después del estudio de factibilidad, existe un VPP para considerar si el proyecto es factible y no presenta riesgos excesivos
3. Un VPP existe para evaluar la selección y definición del concepto de desarrollo del campo para determinar si el proyecto puede seguir para elaborar su diseño del concepto de desarrollo (FEED)
4. Después del FEED hay la VPP que evalúa si todo está en su puesto para asegurar el éxito del campo. Si todo está preparado, después el proyecto está considerado listo por la Decisión Final de Inversión.
5. Una vez que el proyecto está en marcha, se evalúan las lecciones aprendidas asociadas al proyecto

4.1.3. RESUMEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

A partir de los estudios de caso y la teoría de asignación de capital, surgen una serie de mejores

prácticas:

- Independientemente de sus estrategias o estructura, todas las empresas tienen un proceso de asignación de capital
 - Las funciones objetivas pueden variar de una empresa a otra, con más énfasis en factores sociales o financieros teniendo en cuenta las limitaciones para su ejecución (recursos, tecnología, aspectos ambientales, etc.)
 - Pero tener un proceso específico significa que todos los proyectos son evaluados y revisados de manera consistente. Esto permite que se lleve a cabo un debate práctico
- Dependiendo de la organización de la empresa, el proceso puede hallarse con diferentes equipos, cada equipo tiene una función específica a realizar
 - Mantener claros los roles y responsabilidades para cada equipo que participa garantiza la coherencia en todo el proceso
- Todas las empresas con un proceso de asignación de capital robusto siguen un monitoreo regular de los proyectos aprobados / ejecutados
 - Este proceso de retroalimentación permite a la empresa revisar y ajustar (continuar, ampliar, abandonar) según sea necesario para garantizar que la estrategia se está implementando bien

Independientemente de los pasos específicos y funciones en el proceso, todas las empresas se esfuerzan a implementar un proceso robusto y consistente – esto asegura un alto nivel de calidad de discusión antes de la decisión final de inversión de capital.

4.2. PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CAPITAL PROPUESTO A PETROPERÚ

La situación del proceso de asignación de capital de PETROPERÚ está influenciada por la Ley 30130, la cual limita considerablemente las inversiones posibles para PETROPERÚ, más allá de proyectos que no generen a la empresa pasivos firmes o contingentes (presentes o futuros), no afecten las garantías del PMRT y no demanden recursos al Tesoro Público ni afecten sus convenios. Las implicaciones de la Ley son las siguientes:-

- Flujo de proyectos a evaluar severamente restringido (restricciones externas)
- Horizonte temporal impactado hasta finalización del PMRT (~2019)
- La revisión del proceso resulta menos crítica, frente a otras prioridades Corporativas - “Por los

próximos 5 años, no enfrentaremos proyectos de relevancia”

Sobre la base del framework establecido para el proceso, identificamos oportunidades en algunos subprocesos:

Gráfico 45: Oportunidades de mejorar en algunos de los subprocesos de asignación de capital

Subproceso		Evaluación	
1	Establecer Comité de Revisión de Capital de Inversión y soporte		-
2	Determinar prioridades objetivas de evaluación y criterios		-
3	Identificar Proyectos		Minimizar la incorporación a la cartera de evaluación de proyectos políticos/preferidos
4	Evaluar Proyectos		Criterios estandarizados deben aplicarse a la evaluación de proyectos (incluso los políticos)
5	Definir la cartera de proyectos apropiada		Fomentar foros de discusión mas abiertos asociados a los proyectos
6	Implementar Proyectos Aprobados		-
7	Mantener una revisión posterior al proyecto		Fomentar una cultura donde se discutan activamente errores y aciertos, y accountability

Fuente: Wood Mackenzie

4.2.1. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PROPUESTO

La propuesta del nuevo Proceso de Asignación de Capital tendrá tres objetivos prioritarios con los cuales se deberían tomar las decisiones de inversión dentro de la corporación. Aquí se establece un proyecto sencillo, lo cual, todos los proyectos que realice PETROPERÚ deberá hacer antes de sus inversiones principales.

El proceso debe poner énfasis en fomentar discusiones de calidad y análisis profundos de inversiones, mas allá de facilitar un seguimiento administrativo del proceso. El concepto de un proceso de Asignación de Capital es mantener los análisis correctos y fomentar un debate productivo para que el equipo directivo pueda asegurar una decisión informada. Los “procesos” y las “funciones y roles” son sólo reglas que la organización sigue para llegar a sus decisiones.

Finalmente, el proceso tiene que ser consistente. Peticiones de última hora, proyectos con fines políticos, proyectos grandes provenientes desde más arriba de la corporación (presidencia, etc.) se plantearán a PETROPERÚ. Nada de esto debería importar en términos del proceso. Todos los proyectos

deberán pasar por el proceso de Asignación de Capital, sin excepción.

4.2.1.1. ACTIVIDADES PARA ESTABLECER EL PROCESO

Paso 1 - Establecer el Comité de Asignación de Capital (CAC) y los equipos de soporte

El CAC es un grupo que toma decisiones dentro de los varios equipos dentro del negocio, asegurando que las decisiones estén bien formadas y se alineen con el bien de la empresa:

- Retan los objetivos del proyecto para formar una visión objetiva de cada proyecto propuesto
- En base a la información proporcionada, toman la decisión de aceptar o rechazar el proyecto propuesto
- El Directorio de PETROPERÚ no está directamente involucrado con el proceso pero aprueba sus decisiones

Los miembros típicamente incluyen al CEO junto a los gerentes de las unidades de negocio, apoyados por los Gerente de Finanzas y de Legal.

Funciones y responsabilidades:

- Todas las decisiones residen en el CAC
- El CAC desafía los proyectos que se le presentan haciendo preguntas difíciles, cuestionando los supuestos claves y demandando (si es necesario) un análisis más detallado para decidir si aceptan, rechazan o posponen el respectivo proyecto. Ex post, también mantiene a las unidades de negocio responsables por cumplir los objetivos (por ejemplo, si un grupo del upstream dice que un bien va a costar \$10 millones, pero tiene un sobrecosto del 50%).
- El equipo de Apoyo de Planificación proviene del centro corporativo y construye y distribuye la evaluación de herramientas estandarizadas, organiza el proceso y se asegura que se ha seguido correctamente el proceso. Asiste al completar los formularios necesarios ("Folleto de Inversión de Proyecto" que serían entregados al CAC).
- El equipo de Planeación no aprueba ni rechaza proyectos. Ellos se aseguran que el proyecto sea ofrecido al CAC de manera justa y honesta, y que todos los procedimientos necesarios estén completados. Este equipo no aprueba ni rechaza ningún proyecto.
- El equipo de Finanzas no aprueba ni rechaza proyectos. La unidad de Finanzas ofrece su apoyo al determinar si existe el capital necesario para el proyecto o como podría financiarse.

Paso 2 - Determinar prioridades objetivas de evaluación y criterios

Componentes del paso:

- Establecer los indicadores cuantitativos y cualitativos a través de los cuales los proyectos serán evaluados. Por ejemplo:
 - Financieros: VAN, TIR, otros.
 - Sociales: Impacto en la creación de empleos, el consumo de productos, etc.
 - Estratégico: Vista cualitativa en torno si el proyecto se ajusta en líneas generales a los objetivos corporativos de PETROPERÚ.
- La decisión final es basada en un criterio holístico ejecutivo tomando en consideración la totalidad de los factores evaluados
- El CAC discute abiertamente tomando una decisión con todos los datos presentados

Funciones y responsabilidades:

- Los criterios e indicadores difieren de una compañía a otra y de país en país. Típicamente se usa una combinación de factores financieros, sociales y de finanzas de la corporación en base a la importancia de cada parte de la estrategia de la empresa.
- El CAC aprueba los criterios en coordinación con los equipos de Planificación y de Finanzas de la corporación.

4.2.1.2. ACTIVIDADES DEL PROCESO

Paso 3 – Identificar los proyectos

Componentes del paso:

- Los proyectos se identifican típicamente de dos maneras:
 - Abajo hacia arriba: Por las Unidades de Negocio
 - Arriba hacia abajo: por la gerencia ejecutiva o el gobierno
- La política existe en casi cada organización en el mundo, y los proyectos de inversión a menudo surgen de un lugar o por una razón que no todos entienden. Sin embargo, todos los proyectos deberían pasar por el mismo proceso de evaluación.
- Los proyectos que superen un cierto obstáculo financiero, deben ser aprobados por el CAC; caso contrario, pueden ser aprobados por la Unidad de Negocio (quienes siguen su propio

proceso de capital)

Funciones y responsabilidades:

- Las unidades de negocio buscan proyectos con potencial
- Si los proyectos son identificados como “arriba hacia abajo”, el Presidente asigna a un promotor en la unidad de negocio más apropiada para dirigir el proyecto de evaluación, y para que él / ella se asegure que el trabajo de evaluación sea conducido
- Si los proyectos son identificados como “abajo hacia arriba”, la gerencia asigna a un promotor en la unidad más apropiada para dirigir el proyecto de evaluación y para que él / ella se asegure que el trabajo de evaluación sea conducido
- Si los proyectos son mayores a la cifra acordada, el proceso pasa hacia el paso 4. Si no, la unidad de negocio lo evalúa con su propio proceso

Paso 4 – Identificar los proyectos

Componentes del paso:

- Formar un equipo de proyecto – con miembros de la unidad de negocio promotora, miembros del equipo de Planificación Corporativa y, para proyectos grandes, miembros del equipo de Finanzas.
- Proyectos son típicamente evaluados en un proceso “stage-gate”:
 - Análisis preliminar: Esto puede incluir las estimaciones preliminares de los costos iniciales y estudios de mercado. No resuelve todos los problemas, pero suficiente como para hacer un veredicto preliminar. Si, a juicio de la Unidad de Negocio patrocinadora el análisis preliminar les parece atractivo y merece una mayor investigación, el proyecto pasará a la siguiente etapa. Si no, el proyecto se termina ahí
 - FEED (Front Design Engineering End). El equipo del proyecto continúa trabajando con costos e información más detallada y precisa. Esto requiere normalmente el uso de una empresa de ingeniería o que los costos sean proporcionados por los proveedores de equipos externos. Un análisis de mercado más detallado también puede ser requerido. Si el proyecto sigue siendo atractivo, se mueve a la siguiente fase
 - FID (Decisión Final de Inversión): Aquí el equipo del proyecto elabora el “Folleto de Inversión de Proyecto”, para que la CAC tome una decisión coherente con los criterios de evaluación establecidos en el paso 2

Funciones y responsabilidades:

- La Unidad de Negocio es la propietaria y patrocinadora del proyecto. Ellos manejan el proceso para entregar el “Folleto de Inversión de Proyecto ” al CAC
- El equipo de Planificación Corporativa asiste al proceso como miembro del equipo del proyecto, particularmente con respecto a conducir un análisis de mercado externo o ayudar en áreas donde la unidad de negocio no tenga experiencia. Sin embargo, el equipo de planificación no es el promotor del proyecto, solo está ahí para proveer apoyo y asegurarse que el proceso sea seguido apropiadamente

La evaluación estandarizada es importante para filtrar los proyectos que presenten mejor rendimiento a la corporación de una forma objetiva. A continuación se muestra un ejemplo del contenido típico de un Folleto de Inversión de Proyecto:

Gráfico 46: Un ejemplo de un Folleto de Inversión de Proyecto

Recomendación del Proponente	<ul style="list-style-type: none"> • Breve declaración en torno a lo que el promotor del proyecto le está pidiendo al CIRB y por qué lo esta pidiendo (por ejemplo, "En busca de la aprobación del Proyecto XYZ ..."), fundamento breve
Descripción del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 1-página de resumen sobre el proyecto: objetivo, ubicación, costo de capital, plazos, etc. Declaración de lo que el equipo del proyecto ha evaluado a fondo en conformidad con los procedimientos ya establecidos
La evaluación general proyectada; los criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 1-página de resumen tabular de los resultados previstos de las inversiones: <ul style="list-style-type: none"> • Financiero • Social • Estratégico
Temas Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Una descripción de por que el proyecto se propone en esta forma <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se invertiría ahora? ¿Por qué en ese lugar en específico? ¿Por qué de ese tamaño?, etc. • Un análisis en entorno de por que otras opciones de inversión podrían ser rechazadas?
Los principales riesgos y las recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Un resumen de los principales riesgos y recompensas <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué el análisis puedo haber estado incorrecto? ¿Cuáles son los riesgos que en verdad estamos tomando? • ¿Dónde puede haber una falla? ¿Existen problemas ? podrían ser rechazadas?
Apéndices (ejemplo)	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de cálculo financieras • Estudios de Mercado (si es apropiado)

Fuente: Wood Mackenzie

Paso 5 – Decidir los proyectos

Componentes del paso:

- El “Folleto de Inversión de Proyecto” se distribuye generalmente a los miembros del CRCI un par de días antes de las reuniones mensuales de Planificación Corporativa. Puede que haya varios proyectos por discutirse o ninguno.

- El patrocinador de la Unidad de Negocio lleva el proyecto a la CRCI para discutirlo. El patrocinador de la unidad de negocio actúa como el proponente. El grupo de planificación se asegura que el análisis y proceso se hayan llevado a cabo correctamente, y que la información utilizada sea estandarizada y aprobada.
- Después el proponente del proyecto y la CRCI conducen un debate sano y vigoroso, cuestionando las hipótesis y los fundamentos del proyecto. Toma una de las tres siguientes decisiones:
 - Rechazar
 - Aceptar
 - Regresarlo para hacer un estudio de mayor profundidad, por lo general para resolver algún problema en específico. En este caso, el proyecto puede aparecer en las juntas de los próximos meses.

Funciones y responsabilidades:

- La unidad de negocio es el responsable y proponente del proyecto.
- Planificación corporativa asiste, promociona y apoya el proceso, pero no son los proponentes del proyecto
- La CAC toma la decisión

Paso 6 – Implementar los proyectos aprobados

Componentes del paso:

- La unidad de negocio implementa el plan aprobado por la CRCI
- Elementos inesperados del plan son discutidos con la Gerencia Ejecutiva y con el Grupo de Finanzas, cuando vayan sucediendo. (por ejemplo, si el costo sube inesperadamente)

Funciones y responsabilidades:

- La unidad de negocio es la dueña del proyecto e implementa de acuerdo al plan

Paso 7 – Revisión ex-post del proyecto

Componentes del paso:

- No es sorprendente saber que casi todas las compañías en el mundo descubren que los

proyectos que aprobaron no funcionan como se esperaba. Muchas veces esto ocurre por factores fuera del control de la empresa (como el precio del petróleo). Otras veces es a causa de problemas internos (ejecución, malas estimaciones) o supuestos demasiado optimistas

- El rol de conducir revisiones ex post a proyectos no es para echar culpas, sino para aprender de los errores y tratar de incorporar ese aprendizaje a decisiones-proyectos en el futuro. Por ejemplo, ¿Sobre-estimamos sistemáticamente los volúmenes de producción o los costos reales?, ¿Somos demasiado optimistas en la definición de plazos?
- Los promotores son responsables por las premisas hechas en el “Folleto de Inversión de Proyecto”

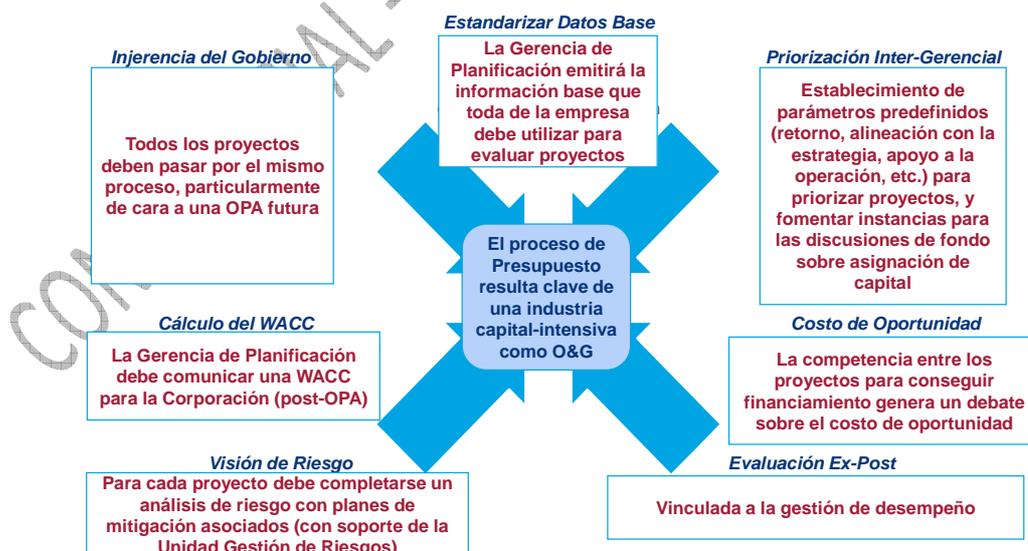
Funciones y responsabilidades:

- Después de que el proyecto ha sido ejecutado, el equipo del proyecto original re-convoca para llevar a cabo la revisión del proyecto
- El equipo de Planificación Corporativa conduce el proceso con la participación de la Unidad de Negocio del documento "lecciones aprendidas" (en base a las estimaciones originales del “Folleto de Inversión de Proyecto”)

4.2.2. CONCLUSIONES

El proceso de asignación de capital propuesto procura corregir las fallas del proceso actual:

Gráfico 47: El proceso propuesta de gestión de desempeño corrige las fallas del proceso actual



Fuente: Wood Mackenzie

5. CONCLUSIONES CLAVES ASOCIADAS A LA REVISIÓN DE PROCESOS CORPORATIVOS

El diseño organizacional y rediseño de procesos no resuelven problemas por si solos. Solamente hace más fácil la solución de problemas. El enfoque debe permanecer sobre las 7 Estrategias Clave. Instalar una nueva organización o nuevos procesos no debe frenar el progreso. No existe un proceso “perfecto”. La clave es tomar las decisiones importantes correctamente, seguir adelante, y hacer modestas modificaciones después, en caso de ser necesarias.

Los procesos claves revisados son facilitadores claves asociados al diseño organizacional propuesto. El objetivo amplio del rediseño es crear mayor transparencia y enfoque sobre el desempeño financiero. Esto va a requerir la medición y monitoreo de estados de resultados en múltiples puntos. Los procesos revisados resultan en facilitadores claves asociados a la evolución propuesta para la empresa.

La implementación de cambios en estos y otros procesos habilitadores de la nueva estructura, deben implementarse como parte del proceso de cambio organizacional (leve desfase). La nueva estructura organizacional se apoya en ciertos procesos claves para su habilitación. La implementación de los cambios propuestos debería ejecutarse con un leve desfase a los cambios organizacionales y sus habilitadores claves (por ejemplo, precios de transferencia). Esto, para asegurar la estabilidad del modelo organizacional.