

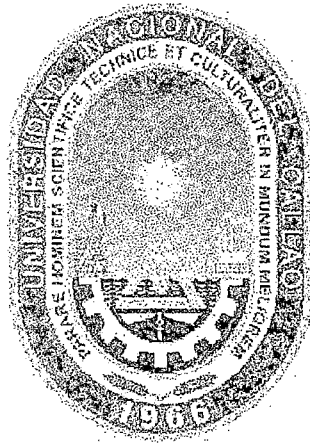
264

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

IF
OCT 2



R E C I B O	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
	VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN
	23 23 SEP 2015
	HORA: 15:00 FIRMA: [Signature]

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"DIRECCION ESTRATEGICA Y SANEAMIENTO DE EMPRESAS: EL CASO PETROPERU"

AUTOR: DR. EULOGIO CARLOS HURTADO DIANDERAS SMITH

(Periodo de Ejecución: Del 01 de septiembre 2013 al 01 agosto de 2015)

Resolución de Aprobación: N° 906-13-R

CALLAO, 2015

I. INDICE

I.	INDICE	1
II.	RESUMEN Y ABSTRACT.....	6
III.	INTRODUCCION.....	8
	3.1. Descripción de la realidad problemática	8
	3.2. Delimitación de la investigación	9
	3.3. Planteamiento del problema.....	10
	3.4. Formulación del problema	11
	3.4.1. Sub-problemas	11
	3.5 Objetivos de la investigación.....	12
	3.5.1. Objetivo general.....	12
	3.5.2 Objetivos específicos.....	12
	3.6 Hipótesis de la investigación.....	13
	3.6.1 Hipótesis general.....	13
	3.6.2 Hipótesis específicas.....	14
	3.6.3 Variables e indicadores.....	14
	3.7 Justificación e importancia del estudio.....	15
IV.	MARCO TEORICO	16
	4.1 Antecedentes de la investigación.....	16
	4.1.1 Antecedentes nacionales.....	16
	4.1.2 Antecedentes internacionales.....	16
	4.2 Marco teórico.....	17
	4.2.1 La Dirección estratégica.....	18
	4.2.2 Ventajas competitivas y estrategias competitivas....	18
	4.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	24
	4.4 La Ventaja Competitiva y La Cadena De Valor.....	33
	4.4.1 La cadena de valor	34

4.4.2 El valor	35
4.5 Fases Del Proceso Estratégico	35
4.5.1 El proceso de Dirección Estratégica	35
4.5.2 Análisis estratégico.....	36
4.5.3 Las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	37
4.5.4 Formulación de la estrategia.....	38
4.5.5 Estrategias genéricas y el proceso de planeación Estratégica.....	38
4.5.6 Implantación de la estrategia.....	39
4.5.7 Actitud estratégica.....	39
4.5.8 Propósito estratégico.....	40
4.6 Liderazgo	42
4.6.1. Definición	42
4.6.2 Líderes y estrategias clásicos.....	43
4.6.3 Características esenciales de los Lideres.....	43
4.6.4 El Líder, estratega de la transformación	44
4.6.5 Liderazgo eficaz.....	46
4.6.6 Liderazgo carismático.....	46
4.6.7 Liderazgo basado en principios	47
4.7 Ética y Estrategia.....	48
4.7.1 Confianza y Responsabilidad	48
4.7.2 Comisiones de Ética y Transparencia.....	49
4.8 La Cultura y La Estrategia Organizacional.....	50
4.8.1 La cultura organizacional.....	50
4.8.2 Estrategias genéricas y cultura organizacional.....	51
4.9 Organizaciones que Aprenden	51
4.10 Las cinco disciplinas	51
4.11 Modelo oriental de razonamiento estratégico.....	52
4.12 Competencias y Administración del conocimiento.....	53
4.13 Análisis Interno.....	60

4.14 Marco Conceptual.....	63
V. MATERIALES Y METODOS.....	64
5.1 Tipo y Diseño de investigación	64
5.1.1 Tipo de investigación.....	64
5.1.2 Nivel de investigación.....	64
5.2 Población y muestra	64
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
VI. RESULTADOS	65
6.1. Información General De Petroperú.....	65
6.2. Empowerment	65
6.7. OSINERG Organismo supervisor de la inversión en Energía	71
6.7.1 Productos de la empresa.....	71
6.7.2 Marco regulatorio	71
6.7.3 Norma Societaria.....	72
6.7.4 Texto Único ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado	72
6.7.5. Marco Regulatorio de Precios	72
6.7.6. Relaciones interinstitucionales.....	73
6.8 Estado Situacional de Petroperú De 2014.....	74
6.8.1 Imagen de PetroPerú	74
VII. DISCUSIÓN.....	79
VIII. REFERENCIALES.....	81
IX. APENDICE.....	83
X. ANEXOS:	87
10.1 Matriz de Consistencia.....	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.6.4 Indicadores.....	14
Tabla 3.6.5 Variables.....	15
Tabla 4.3.2 Estrategia genérica.....	33
Tabla 4.12.1 Importación de crudo y combustibles.....	54
Tabla 4.12.2 Evolución De La Producción y Demanda De Petróleo en el Perú (2010-2014)	54
Tabla 4.12.3 Evolución De La Demanda y Producción Nacional De Combustibles (2010-2014).	54
Tabla 4.12.4 Entidades que fiscalizan a PetroPerú	55
Tabla 4.12.5. Estado de ganancias y pérdidas al mes de agosto 2013. .	55
Tabla 4.12.8. Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas.....	58
Tabla 4.13.1 Entorno Interno: Fortalezas y debilidades.....	60
Tabla 4.13.2 Producción y Demanda nacional por tipo de combustibles en el año 2004. Déficit y superávit, en MBDC	61
Tabla 4.13.3 Capacidad de Refinerías de Petroperú.....	62
Tabla 4.13.4 Capacidad de otras Refinerías instaladas en el Perú.....	62
Tabla 6.3 Unidades De Negocio De Petroperú, Privatizadas.....	69
Tabla 6.4. Importación de crudo y combustibles.....	70
Tabla 6.5 Evolución de la producción y demanda de petróleo en el Perú.....	70
Tabla6.6. Evolución De La Demanda Y Producción Nacional De Combustibles (2010-2014)	70
Tabla 6.7.7 Entidades que fiscalizan a Petroperú	73
Tabla 9.1. Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas.....	83
Tabla 9.3 Entorno Interno: Fortalezas y debilidades.....	85
Tabla 10.2. Producción y Demanda nacional por tipo de combustibles en el año 2004. Déficit y superávit, en MBDC	87

INDICES DE GRAFICAS

Gráfica 4.2.3 Formas de Estrategias	23
Gráfica 4.3.1 Los cinco factores de Porter	30
Gráfica 4.5.1. Fases de la Dirección estratégica.....	36
Gráfica 4.5.9 Correspondencia entre pensamiento, actitud y propósito (intención) para la ejecución efectiva	41
Gráfica 4.12.6. Esquema del modelo de dirección estratégica.....	56
Gráfica 4.12.7 Proceso de la Planificación Estratégica.....	57
Gráfica 4.12.9 Evolución de los precios del petróleo	59
Gráfica 4.13.5 Grafico De Desarrollo Estratégico	62
Gráfica 9.2 Evolución de los precios del petróleo	84
Gráfica 10.1 Definición de los valores finales	87
Gráfica 10.3 Mapa Estratégico de Petroperú.....	88

II. RESUMEN Y ABSTRACT

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los factores para el saneamiento económico de la empresa PETROPERU.

La investigación ha sido descriptiva, cuantitativa con diseño longitudinal y se utilizó la recolección de datos a través de fuentes directas de las memorias de la empresa y entrevistas personales.

El estudio propone un análisis de la dinámica económico financiera de la empresa PETROPERU con el fin de identificar aquellos factores que contribuyen a mejorar su capacidad de planeamiento financiero.

El enfoque del estudio se fundamenta en una metodología rigurosa sobre el entorno económico, financiero y gerencial de la mencionada empresa.

De otro lado se ha efectuado un proceso de análisis y de crítica de los diferentes estilos gerenciales que han conducido los destinos de esta empresa.

Los resultados son: El Empoverment aplicado por la alta dirección, que constituye una de las herramientas directrices que actualmente se encuentran concatenadas con el desarrollo organizacional tanto interno como externo en sus factores que la conforman.

De otro lado encontramos al Benchmarking aplicado por la dirección estratégica de la institución bajo estudio, como es de suponer este instrumento de desarrollo administrativo contempla variables relevantes para el saneamiento de toda empresa en general y de Petroperú en particular.

Asimismo debemos de recordar y tener muy presente el proceso de privatización que ha tenido esta empresa lo que ha motivado toda una reingeniería en los aspectos de recursos humanos, logística, finanzas, comercialización, operaciones e interrelaciones con el medio ambiente.

Palabras clave: Dirección, Estrategia Saneamiento, Empresa.

ABSTRACT

This research aimed to identify the factors for the economic recovery of the company Petroperu.

The research was descriptive quantitative with longitudinal design and data collection was used by direct sources of the reports of the company and personal interviews.

The study proposes an analysis of the economic and financial dynamics of the company PETROPERU in order to identify those factors that contribute to improve their capacity for financial planning.

The focus of the study is based on a rigorous methodology on economic, financial and managerial environment that company.

On the other hand it has made a process of analysis and criticism of the different management styles that have led the destiny of the company.

The results are: The Empowerment applied by senior management, which is one of the tools that are currently guidelines concatenated with both internal and external organizational development in its factors that shape it.

On the other hand we find the Benchmarking applied for the strategic direction of the institution under study, as you can imagine this instrument provides management development relevant to the sanitation of any company Petroperu general and particular variables.

Also we must remember and keep in mind the process of privatization that has been the company that has led to a re-engineering all aspects of human resources, logistics, finance, marketing, operations and relationships with the environment resources.

Key words:

Direction, strategy, sanitation, enterprise.

III. INTRODUCCION

3.1. Descripción de la realidad problemática

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Delimitación de la investigación

a) Delimitación Teórica

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

b) Delimitación Metodológica

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

período de Septiembre de 2003 a Diciembre de 2004, con relación al período A.

c) Delimitación Temporal

La delimitación de campo se ejecutó durante el periodo comprendido entre el 2013 y 2014.

3.3. Planteamiento del problema

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

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

Desde el año 2010 hasta el 2014, PetroPerú había ya perdido 12 % de participación de mercado. Las ventas netas proyectadas para el año 2003 eran 5.7 MBD , menos que el promedio del año 2002 (89.9 MBD), mientras que la empresa competidora REPSOL, incrementaba su participación.

En tres años, desde el año 2009, Petroperú había descendido desde el 61 % que tenía en el mercado de combustibles, a sólo 50 % en el año 2012. El conformismo con esta tendencia descendente parecía estar “mentalizada” en la organización debido

a la pérdida del horizonte empresarial y se proyectaba descensos futuros de las ventas de PetroPerú, a través de las cifras que elaboraba el Dpto. de Planeamiento y Mercadeo.

El presupuesto de ventas para el año 2014, era aún menor a las cifras de los años 2013 y 2012, lo que equivalía a una reducción de 10.5 MBD con relación al año 2012. Esto se reflejaba en los menores ingresos económicos proyectados.

La pérdida neta proyectada para el 2013 estaba en menos ochenta y tres (-83) millones de soles y en el presupuesto del año 2014, se anticipaba una pérdida neta de menos cuarenta y un (-41) millones de soles y con incremento de los gastos operativos de casi 100 millones de soles, con relación al año 2013.

Por otro lado, al 31 de agosto del 2013 la deuda total de las fuerzas armadas y policiales con PetroPerú llegaba a S/.163'623,782.

Las inversiones de PetroPerú estuvieron sólo en un promedio de US \$ 10 millones anuales entre 2007 y el 2012, insuficientes para financiar la modernización tecnológica y el mantenimiento que requieren Refinerías como Talara (US \$ 275 millones) y el oleoducto Norperuano.

3.4. Formulación del problema

¿Cómo la Dirección Estratégica contribuye al Saneamiento estratégico de la Empresa PETROPERU?

3.4.1. Sub-problemas

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

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

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

- ¿Se puede aplicar un liderazgo basado en principios para motivar al personal de una empresa en declinación temporal?
- ¿La instalación de una Comisión de Ética y transparencia (CET) al interior de la empresa en declinación temporal, puede contribuir a recuperar su buena imagen?
- ¿Puede recuperarse a corto plazo el valor de mercado de la empresa con la aplicación de un plan estratégico?
 - ¿Pueden competir en un libre mercado las empresas públicas productivas?
 - ¿Pueden los principios de dirección estratégica aplicables para la recuperación económico - financiera de las empresas privadas, aplicarse a las empresas públicas?
 - ¿Cómo es el clima laboral de las empresas en crisis?
 - ¿Cuál es la jerarquía de las gerencias en la empresa Petroperú y por cuál de las áreas se debió iniciar el saneamiento empresarial?

3.5 objetivos de la investigación

3.5.1. Objetivo general

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

Dadas las restricciones para aplicar una política de aumento de sueldos al personal supervisor (sin incrementos desde hacía 6 años por directivas de austeridad del FONAFE) deberán identificarse acciones compensatorias con otros incentivos como la recategorización y enriquecimiento de puestos, el reconocimiento público a la creatividad y al esfuerzo y la aplicación de programas de capacitación, mientras se gestiona ante el FONAFE y otros organismos públicos la autorización de los incrementos¹.

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

3.5.2 Objetivos específicos

- Analizar las condiciones que se requiere para la aplicación de un liderazgo basado en principios, que motive a los recursos humanos y los comprometa para el logro de las metas establecidas en las estrategias.
- Evaluar la forma de aprovechar las capacidades y potencialidad del personal con que cuenta la empresa.
- Analizar la importancia y utilidad de contar con una Comisión de Ética y Transparencia en las empresas públicas para la mejora de la imagen institucional.

3.6 Hipótesis de la investigación

3.6.1 Hipótesis general

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

¹ El personal sindicalizado sí obtenía incrementos a través de los convenios colectivos anuales, que la Ley de trabajo ampara, lo que daba lugar a que los subordinados obtengan mayores ingresos que sus supervisores

3.6.2 Hipótesis específica

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

3.6.3 Variables e indicadores

Variables independientes

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

Variables dependientes

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

3.6.4 Indicadores

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

3.6.5 Variables

VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES
Situación económica - financiera	Ratios financieros: benchmarking
Participación de mercado	% de participación
Imagen de la empresa	Percepción de la opinión pública
Nivel de productividad	Soles/hombre , Barriles /h

3.7 Justificación e importancia del estudio

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

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

IV. MARCO TEORICO

4.1 Antecedentes de la investigación

4.1.1 Antecedentes nacionales

Peter Drucker afirma que al desarrollar las metas del nivel corporativo, las compañías deben decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a las ocho categorías: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores y responsabilidad pública².

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

4.1.2 Antecedentes internacionales

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

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

² DRUCKER, Peter. The practice of management. New York. Harper& Row, 2004 p65

Para ejercer una labor de dirección en medio de la turbulencia de los tiempos cambiantes, el valor que pueda tener un mapa es limitado. Lo que se necesita es una brújula, manejada por líderes eficaces y honestos. Los principios correctos son como brújulas: siempre señalan el camino moral³.

4.2 Marco teórico

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

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

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

Los criterios de efectividad y eficiencia de Porter comparan los dos aspectos de la planeación: el planteamiento de las metas "adecuadas" y después la elección de los medios "adecuados". La herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios de mejorarla es la cadena de valor, que divide una empresa en las

³ COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Ed. Paidós America. 1993. p. 122

actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir los bienes⁴.

Análisis estratégico

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

4.2.1 La Dirección Estratégica

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

4.2.2 Ventajas competitivas y estrategias competitivas

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

Barril de petróleo: medida equivalente a 42 galones americanos.

⁴ PORTER, Michael. Ventaja competitiva .Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Cecsá.Mexico 2004

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

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

El nuevo paradigma de gestión empresarial de los años noventa, la dirección estratégica (strategic management) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que encontramos en conocidas obras como "En Busca de la Excelencia" de Thomas Peters y R. Waterman (2006), "La quinta disciplina" de Peter M. Senge (2004) y las contribuciones de Michael E. Porter (2004), quien incorporó definitivamente el concepto de Ventajas Competitivas al quehacer organizacional.

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

Los principios generales que rigen el proceso de dirección estratégica son su carácter científico, enfoque sistémico y holístico del proceso, carácter ético, eminentemente formativo y desarrollador del proceso de dirección, carácter participativo y proactivo orientado a los resultados,

coherencia y pertinencia, racionalidad política, económica y operativa, cooperación, flexibilidad, retroalimentación sistemática y la interacción permanente.

Para Richard Rumelt⁵ una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

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

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

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

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

Mintzberg reconoce que hay variadas definiciones de estrategia y presenta cinco de ellas: plan, pauta de acción, patrón (o modelo), posición y

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

perspectiva, pero él define a la estrategia como un modelo, específicamente un patrón de flujo de acciones. Sostiene que estrategia es “*consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como sino lo es*”.

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

El concepto de Táctica

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

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

Metas, Políticas y programas

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

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

Las **metas** (u **objetivos**)⁶ establecen *qué* es lo que se va a lograr y *cuándo* serán alcanzados los resultados, pero no establecen *cómo* serán logrados.

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

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

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

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

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

⁶Mientras que Mintzberg trata estos dos conceptos de manera similar, Kluyver (2001:15-16) las diferencia: Las metas son declaraciones abiertas y generales sobre resultados deseables; "ser rentables" o "preocuparnos por todas las partes corporativas interesadas" son ejemplos de metas. En cambio, los objetivos son más específicos y, en consecuencia, mensurables; "convertirnos en la empresa número uno de nuestra industria para el año 2002", por ejemplo, es una declaración tangible y mensurable sobre los resultados estratégicos deseados.

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

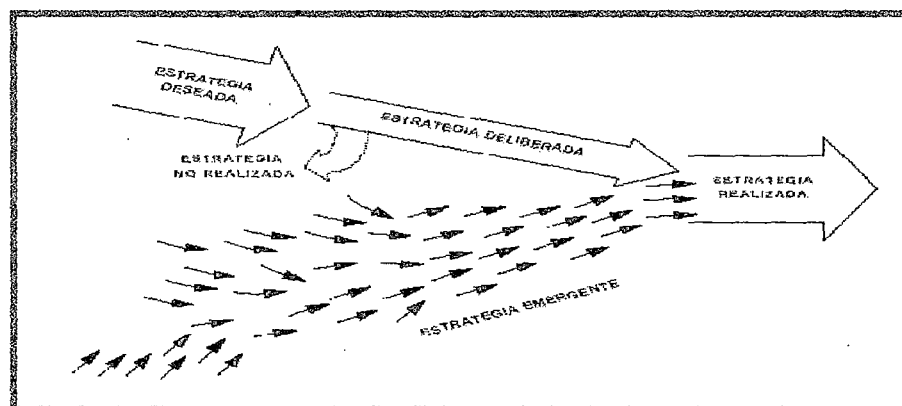
Estrategias deliberadas y estrategias emergentes

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

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

De igual manera, una verdadera estrategia *emergente* implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. Algunas estrategias, no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que la mayor parte, se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes.

4.2.3 Formas de Estrategias



Fuente: Adapta

4.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Principios de la evaluación de las estrategias

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

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

Antecedentes de Estrategas

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

La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery o MaoTse tung. Los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana. Así pues, ya en

tiempos de la Antigua Grecia, con Filipo y Alejandro Magno (Reyes macedonios) el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Donald Krause (2007) nos hace un breve explicación sobre Sun Tzu, (autor de los ensayos del "Arte de la guerra") quien vivió en China hace 2500 años y fue tenido como un experto en estrategia militar. Sus enseñanzas se pueden aplicar en muchas situaciones de negocios y políticas; por lo que dirigentes de todo el mundo (entre ellos Mao Tse Tung) han estudiado, estudian y llevan a la práctica la obra de Sun Tzu.

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

El Estratega empresarial

Burgeois y Brodwin⁷ crearon una tipología de enfoques para implantar estrategias en las empresas. Los llaman "modelos". Mintzberg (2007:23-27).

- **El estratega como entrenador (o el modelo cultural).** El director general es como un entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, pero le permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director trata de crear una cultura organizacional, que es compartido por los miembros de la organización.

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

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

establece límites o supuestos para las acciones de la organización y, de ahí pondera el valor de las estrategias sugeridas.

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

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

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

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

Modelos para crear estrategias

Mintzberg (2007:26-27) identificó tres modelos conceptuales para crear estrategias: el empresarial, el planificador y el adaptativo, identificando el papel de los estrategas en cada modelo.

Según el modelo empresarial, el poder está centralizado en manos del director, cuyo comportamiento está dominado por la búsqueda activa de oportunidades, por la persecución de la meta del crecimiento sobre todo y

por dramáticos saltos hacia delante, frente a la incertidumbre. El Liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión. El punto focal está en el líder.

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

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

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

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Estrategia competitiva de Porter

Es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Michael Porter (2004), fundamenta que la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que

pueden favorecer su desempeño, como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

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

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

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

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

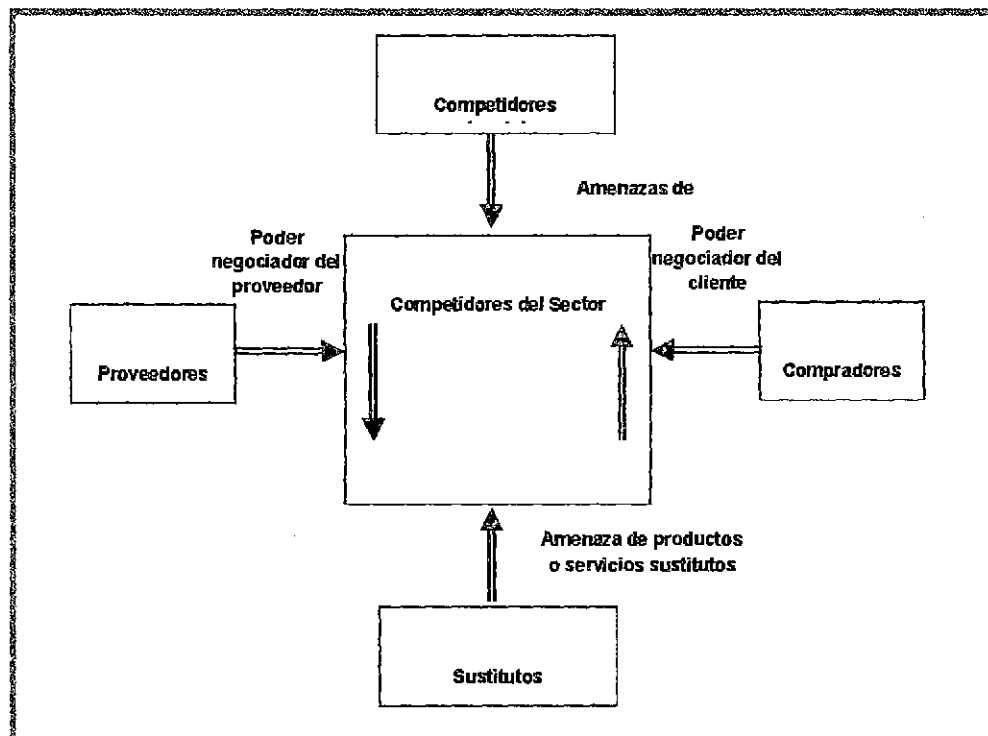
El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: *la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.*⁸

⁸ Andrew Grove, fundador de Intel, ha sugerido agregar una sexta fuerza al modelo de Porter: la influencia de los productos complementarios. Se trata de un negocio integrado por empresas a las que los clientes les compran productos complementarios. Las computadoras necesitan el software y el software necesita el hardware. Cuando los intereses de la industria están alineados con los de aquellos que ofrecen productos complementarios, se preserva el *statu quo*. Las nuevas tecnologías o enfoques pueden trastocar, sin embargo, el orden existente y hacer que sus rumbos dejen de converger.

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

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

4.3.1 Los cinco factores de Porter



Fuente: Elaboración propia

Las Estrategias genéricas de Porter

El segundo aspecto fundamental de la Estrategia competitiva es la *posición relativa* que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio⁹.

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

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

Liderazgo en costos

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de

⁹ C.K.Prahalad y G.Hamel, en su influyente artículo "The core competente of the corporation" publicado en *Harvard Business Review*, mayo-junio 2000, pp.79-91, insta a un cambio en el pensamiento estratégico: abandonar la idea del posicionamiento de la compañía dentro de las limitaciones impuestas por el entorno y adoptar el principio del desarrollo de la estrategia basada en los recursos y habilidades únicos de la compañía. Su tesis central es que una compañía es un conjunto de activos tangibles e intangibles que colectivamente definen su *capacidad distintiva* y si estos recursos están alineados en la persecución de una visión y motivados por metas y objetivos, se puede crear una *ventaja corporativa* que justifique la existencia de la empresa como entidad dedicada a múltiples negocios.

economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas u otros.

Liderazgo por Diferenciación

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

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

Estrategia de Concentración

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

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

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

4.3.2 Estrategia genérica

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

Fuente: Elaboración propia

4.4 LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR

El pensamiento estratégico

Kluyber (2011:14-17) nos dice que el pensamiento estratégico es el proceso utilizado por los líderes de la organización para crear una visión de ella, y para elaborar un plan maestro claro y conciso que permita concretar esa visión. Hace una distinción entre pensamiento estratégico y planificación estratégica. La planificación estratégica es un proceso utilizado para desarrollar un análisis de soporte, y para comunicar e implementar la estrategia elegida.

Únicamente el director ejecutivo o la alta gerencia de una empresa pueden "motorizar" el proceso del pensamiento estratégico; porque este comienza en la cúspide de la organización y es, en consecuencia, una especie de proceso de goteo. En cambio la planificación estratégica puede, y debería, tener un

componente de abajo hacia arriba, importante para asegurar que se haya captado toda la información relevante sobre la estrategia.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva, lleva a la perspectiva, mientras que la planeación de largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento.

4.4.1 La cadena de valor

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

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

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

El criterio fundamental de la diferenciación, es la compañía y la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de

valor de la compañía, sino como encaja en el sistema global de valores. (Porter 2004:34-35).

4.4.2 El valor

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

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

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

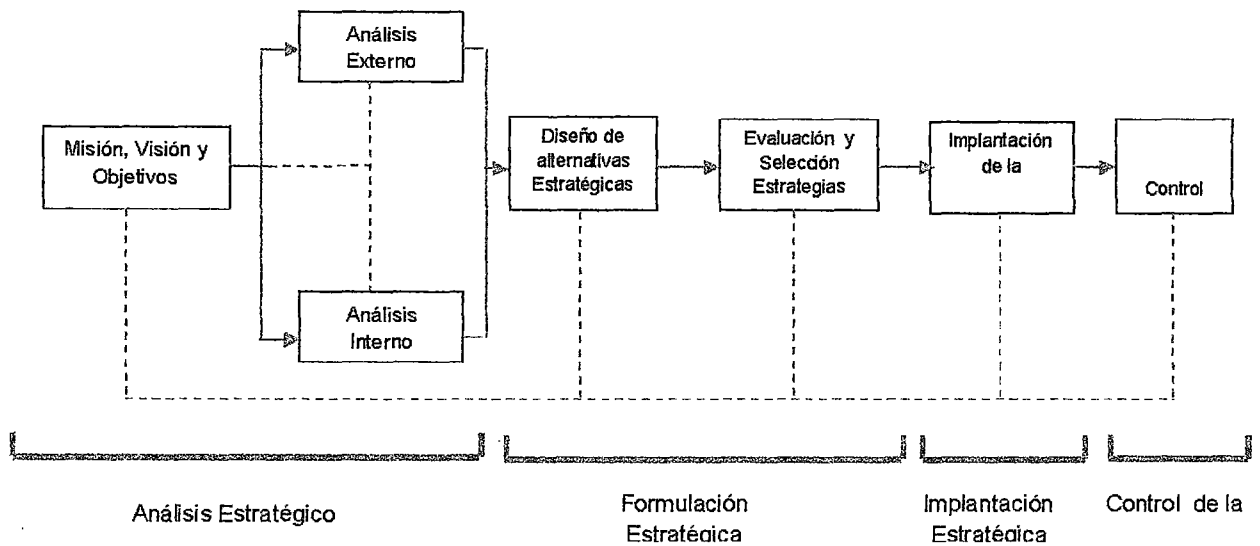
4.5 FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

El proceso de Dirección Estratégica está compuesto por cuatro fases: Análisis estratégico, formulación estratégica, implantación y control de la estrategia. (Grafico No. 4)

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

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

4.5.1. Fases de la Dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Análisis estratégico

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

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

Dentro del análisis estratégico encontramos tres bloques:

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

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

4.5.3 Las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

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

Las fortalezas y las debilidades pueden incluir a las habilidades, la experiencia, el *know-how* tecnológico, los recursos organizacionales, las capacidades competitivas, o las ventajas o desventajas posicionales definidas por variables como la participación de mercado, el reconocimiento del nombre o la marca, o las capacidades de distribución. Kluyver (2011:82).

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

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

4.5.4 Formulación de la estrategia

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

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

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

4.5.5 Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica

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

4.5.6 Implantación de la estrategia

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

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

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

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

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

4.5.7 Actitud estratégica

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

“Más importante que las decisiones estratégicas tomadas en un período dado, es la existencia de una actitud estratégica consecuente, que se traduce en el hábito de tomar y poner en práctica decisiones estratégicas eficaces a lo largo de la vida organizacional. Ello incluye no solamente la implicación personal de cada uno de los directivos, sino su integración en una sinergia responsable tanto de las decisiones como de la forma en que son adoptadas y puestas en práctica”¹⁰.

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

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

4.5.8 Propósito estratégico (o intención estratégica)

Hamel y Prahalad en su artículo “the strategic intent” (Hamel y Prahalad.1989:63-76) nos dicen que para alcanzar una posición de liderazgo en el mercado, no basta con poner énfasis en los impulsores de la competencia. Hace falta un liderazgo fuerte y decidido a concretar una visión clara del futuro, es decir un *propósito estratégico*. Este propósito va más allá de la visión e irradia la orientación y el destino del negocio, además de incorporar un aspecto emocional con el cual los integrantes de la empresa se identificarán.

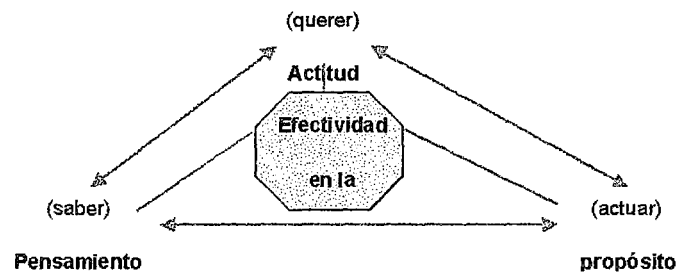
¹⁰ Dr. Humberto Blanco R. “La Dirección estratégica de la empresa. –Atención gerentes- Semanario de Negocios. Cuba.

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

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

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

4.5.9 Correspondencia entre pensamiento, actitud y propósito (intención) para la ejecución efectiva



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

4.6 LIDERAZGO

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

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

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

4.6.1. Definición

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

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

○

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

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

4.6.2 Líderes y estrategias clásicos

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

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

4.6.3 Características esenciales de los Líderes

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

Se han realizado muchos estudios de rasgos. Ralph Stogdill ¹¹ encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

Peter Drucker, el gran gurú empresarial, rechaza la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales. Afirma que el discutir sobre las características y rasgos del líder es una pérdida de tiempo: "personalidad de líder", "estilo de líder" y "rasgos de líder" no existen, sostiene. El único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes eficaces que conocí era "carisma", puntualiza Drucker, Boyett (2008:2-13).

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

4.6.4 El Líder, estrategia de la transformación

Las empresas son dirigidas por la gente y para la gente. Las personas que integran una organización o sus partes interesadas inmediatas son únicas. Comprender sus preocupaciones, aspiraciones y capacidades es, por

¹¹ Referencia hecha por Koonz: Ralph M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research* (Nueva York, The Free press, 1974)

consiguiente esencial para entender la posición estratégica de una compañía y sus opciones para el futuro. Kluyver (2011:75).

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

Warren Bennis¹² estudioso del liderazgo, encontró que los directores generales que tienen éxito despliegan cinco capacidades. Mintzberg (2007:27):

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

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

¹² Mintzberg estrajo estas notas de Bennis, W., "The Artform of Leadership". En The Executive mind. eds. S. Srivastva y Asociados, pp.15-24

4.6.5 Liderazgo eficaz

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

- Todos entregan con éxito lo mejor de sí (existen seguidores eficaces).
- Los esfuerzos de todos apuntan a una misma dirección.
- Se están logrando metas organizacionales.
- La organización se renueva permanentemente.
- La organización es admirada por la sociedad.

4.6.6 Liderazgo carismático

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

La impaciencia se traduce en acción. Son empresarios, sea que estén a la cabeza de sus propias organizaciones o que estén trabajando en una gran corporación. Parece que constantemente están buscando un reto mayor. Esta es la mentalidad del Líder carismático. J. Conger (2001:22).

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

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

Los líderes carismáticos son una poderosa fuerza que, si no se maneja adecuadamente, puede crearle serios problemas a las organizaciones y creárselos a si mismos. Conger (2001:22-25).

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

4.6.7 Liderazgo basado en principios

S. Covey (2003:22) en su obra titulada “liderazgo centrado en principios” nos dice: *Basarse en principios brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio, las comparaciones o las críticas; ello configura también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y objetivos.*

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

Las personas que trabajan en organizaciones de alto rendimiento tienden a ser mucho más saludables y felices, precisamente por que se les trata como son: el recurso más valioso de la organización; por ello, todos se

ayudan mutuamente para mejorar los niveles de calidad y productividad. (Covey 1993:90-91).

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

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

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

4.7 ÉTICA Y ESTRATEGIA

4.7.1 Confianza y Responsabilidad

Mintzberg en su explicación de "tener confianza", expone el argumento de quienes dicen que debemos tener confianza en los gerentes: cuando la empresa tiene gerentes responsables, no hay motivo para que sea nacionalizada, democratizada, reglamentada ni presionada. Cabe confiar

que los líderes de la empresa prestarán atención a las metas sociales. La sociedad debe aspirar a normas más elevadas de conducta. Dice: "Sin personas éticas y responsables en los puestos importantes, nuestra sociedad no vale gran cosa" (Mintzberg 1997:214).

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

4.7.2 Comisiones de Ética y Transparencia

Debido a que la corrupción es un mal endémico que corrompe todas las instancias de nuestra vida social, ataca instituciones públicas y privadas, destruye núcleos familiares y pulveriza organizaciones¹³, es necesario se instalen comisiones de ética y transparencia (CETI) en los organismos públicos, con representantes de la sociedad civil e Instituciones de prestigio en el campo ético.

Es así que en Noviembre de 2013 se instaló la CETI de PetroPerú, que está integrada por profesionales de reconocida solvencia moral, representantes de diversas instituciones de la sociedad civil que reciben el nombre de comisionados, ejercen sus funciones *ad honorem* y tienen capacidad de voz y voto.

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

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

La viabilidad de nuestro país tiene sus bases en una conducta ética y transparente de sus gobernantes¹⁴.

4.8 LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

4.8.1 La cultura organizacional

Consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso las formas de pensar. Mintzberg (2007.184).

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

Gran parte de la conducta que estructura las estrategias está influida por valores; diversos administradores confrontados con la misma información, tienen la posibilidad de elegir diferentes estrategias basados en su criterio personal, esto es, en sus valores. Mintzberg (2007).

Los valores constituyen una pantalla perceptiva o "prisma" a través del cual los administradores examinan y equilibran y ponderan distintas opciones, oportunidades, o amenazas. Los valores componen las expectativas del

¹⁴ "No es posible en avanzar en diseñar y poner en práctica una estrategia de desarrollo viable y sostenible en los dos primeros decenios del siglo XXI, sin construir y reafirmar un conjunto de valores individuales y colectivos que la sustenten": Valores democracia y estrategia de desarrollo. Agenda Perú. p. 291. Capitulo 8: Cultura, identidad y valores.

comportamiento deseable o inaceptable que se transforman en la "cultura" de la organización.

4.8.2 Estrategias genéricas y cultura organizacional

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

4.9 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Las organizaciones aprenden a desempeñarse perfectamente con su entorno e interactuar con él a través de las cinco disciplinas.

4.10 Las cinco disciplinas

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

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

Esta tiene a su vez once leyes, en la que la undécima dice: *No existen culpas*. Senge quiere decir con ello que es tonto echarle la culpa a factores externos, cosa que por desgracia, hacen muchísimos directores. “La lógica del sistema nos enseña que no existe el exterior, que usted y la causa de sus problemas forman parte de un mismo sistema”. El “ambiente” y “la empresa” forman parte del mismo sistema. Mintzberg (2007:450).

4.11. Modelo oriental de razonamiento estratégico

Hamel y Prahalad en su ensayo “La intención estratégica”¹⁵ Mintzberg (2007:443-445), al tratar de entender cómo en las décadas de 1960, 1970 y 1980, las empresas japonesas pequeñas como Honda, Komatsu y Canon, pudieron superar a rivales estadounidenses y europeas más grandes, como General Motors, Caterpillar y Xerox, encontraron que el razonamiento estratégico de los estrategas occidentales y orientales tenía modelos muy diferentes.

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

El énfasis del modelo oriental no radica en lo adecuado de las estrategias, sino que se dirige a encontrar una respuesta para el problema de cómo apalancar los recursos escasos, con el objeto de alcanzar metas aparentemente inalcanzables. Se subraya la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización, de tal manera que la empresa pueda crear ventajas nuevas a mayor velocidad que los competidores. En lugar de buscar nichos, las empresas orientales tratan de encontrar reglas nuevas

¹⁵ Hamel G y C.K. Prahalad, “Strategic intent”, Harvard Business Review (Mayo- Junio de 2009: 63-76)

de la industria las cuales podrían erosionar las ventajas de sus competidores. A diferencia del modelo occidental, asignan recursos a las competencias medulares que llegan a todas las unidades de negocios de productos/mercados. Se concentran en la intención particular de la estrategia.

4.12 Competencias y Administración del conocimiento

Según la definición de Spencer y Spencer¹⁶, competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Ernst & Young¹⁷ define competencia como *la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo*. M.Alles (2010:59).

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

Drucker (2004:6-10) argumenta que nos estamos convirtiendo muy rápidamente en una sociedad de clases nuevas. El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya el capital, ni la tierra ni el trabajo. Es y será el conocimiento. En lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad post capitalista son trabajadores de conocimientos y trabajadores de servicios.

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

²² Spencer y Spencer. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & sons Inc. USA. 2003

²³ Ernst & Young, "Innovación en la gestión empresarial". Fascículo No. 6 *Gestión por competencias*. Cuadernos Cinco Días, Madrid. 2008

4.12.1 Importación de crudo y combustibles

Importaciones de Petroperú (Miles de barriles)					
Producto	2010	2011	2012	2013	2014
Petróleo	5,277	6,147	5,531	8,252	10,260
Diésel	7,919	5,206	3,877	4,562	5,123
Otros	838	1,084	2,251	2,437	870
Total	14,034	12,437	11,659	15,252	16,254

Fuente: Memoria 2014. PetroPerú

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

4.12.2 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN y DEMANDA DE PETRÓLEO EN EL PERU (2010-2014)

	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Producción	MBDC ¹⁸	95.3	93.1	92.8	87.3	79.9
Demanda de petróleo (carga en refinерías)	MBDC	143.5	152.7	148.7	142.8	144.9

Fuente: Ministerio de Energía y Minas 2014. www.mineng.gob.pe

4.12.3 EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA Y PRODUCCIÓN NACIONAL DE COMBUSTIBLES (2010-2014)

	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Producción	MBDC	153	161	160	164	176
Demanda de combustibles	MBDC	148	140	140	135	145

Fuente: Ministerio de Energía y Minas 2014 - www.mineng.gob.pe

¹⁸ MBDC, Miles de barriles por día calendario

4.12.4 Entidades que fiscalizan a PetroPerú

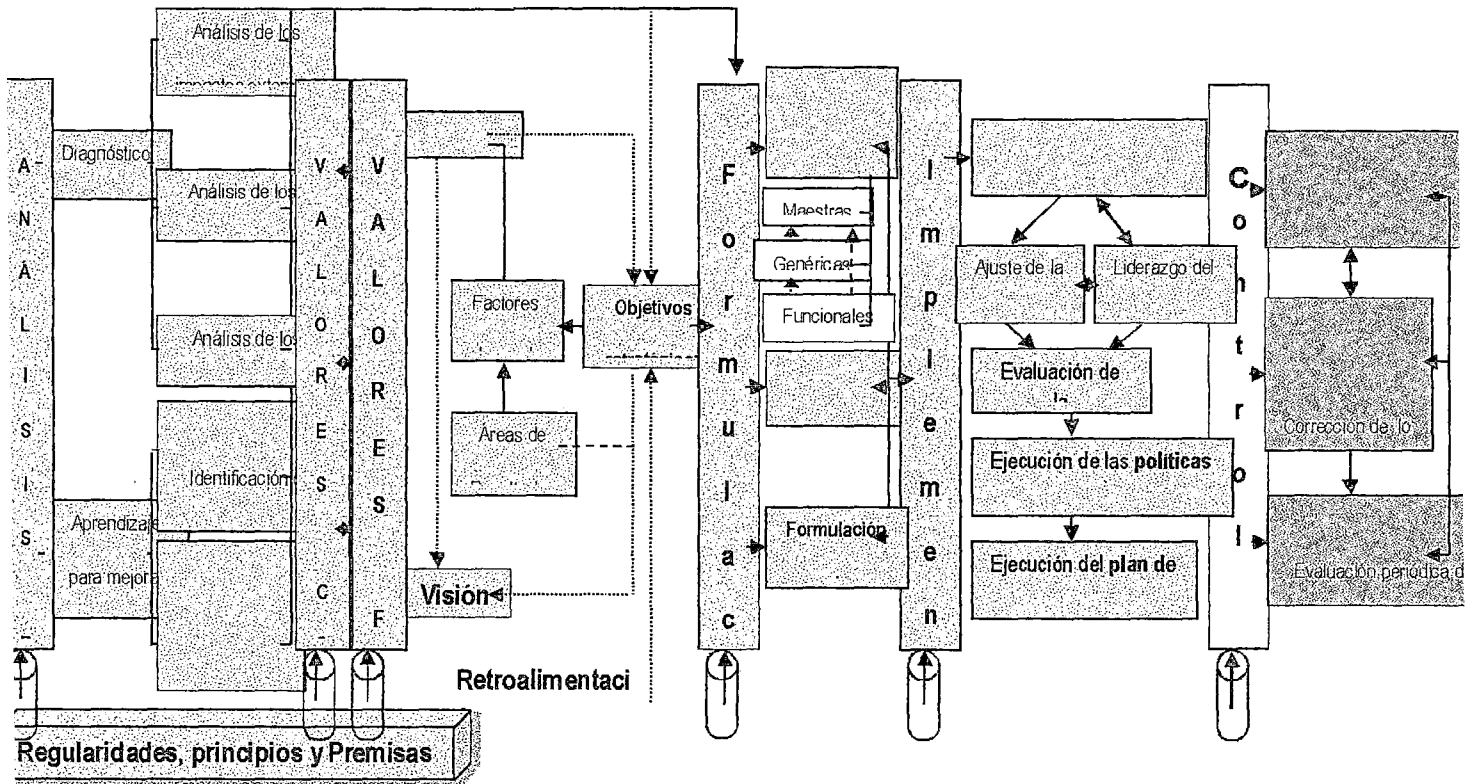
Entidad	Relación
FONAFE	Aprueba el presupuesto anual y dicta las normas de gestión en PETROPERÚ S.A.
Contraloría General de la República	Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto y de los actos de PETROPERÚ S.A.
Contaduría General de la Nación	PETROPERÚ elabora su información contable-financiera conforme a las normas de la Contaduría y remite información para la Cuenta General de la República
Ministerio de Energía y Minas	Dirige y supervisa la política de desarrollo de energía. Ejerce la función normativa y concedente de las actividades del sector energía.
Ministerio del Interior y Defensa	Fiscaliza la venta de productos combustibles y químicos de consumo controlado.
Ministerio de Trabajo	Supervisa el cumplimiento de la legislación referida a la relación laboral entre PETROPERÚ S.A. y su personal.
Municipalidades	Pago de licencias de funcionamiento y tributos municipales
OSINERG	Supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de las actividades desarrolladas por PETROPERÚ S.A.
CONSUCODE	Norma y supervisa el cumplimiento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Absuelve consultas y se pronuncia sobre observaciones a las bases de los procesos de selección o controversias entre los postores y PETROPERÚ S.A.
SUNAT	PETROPERÚ S.A. recauda y transfiere al Tesoro Público los tributos internos del Gobierno Nacional, incluyendo los tributos aplicables a los combustibles.
INEI, BCR, PRODUCE	Remisión de diversa información contable, importación y exportación y encuestas de opinión

4.12.5. Estado de ganancias y pérdidas al mes de agosto 2013

Enero/ Agosto 2013		
RUBROS	En millones de nuevos soles	
Total Ingresos	3,160	100.0%
Costo de ventas	(2,811)	(88.9) %
Utilidad(pérdida) Bruta	349	11.1 %
Utilidad(Pérdida) operativa	170	5.5 %
Utilidad (pérdida) Neta	(32)	(1.0) %

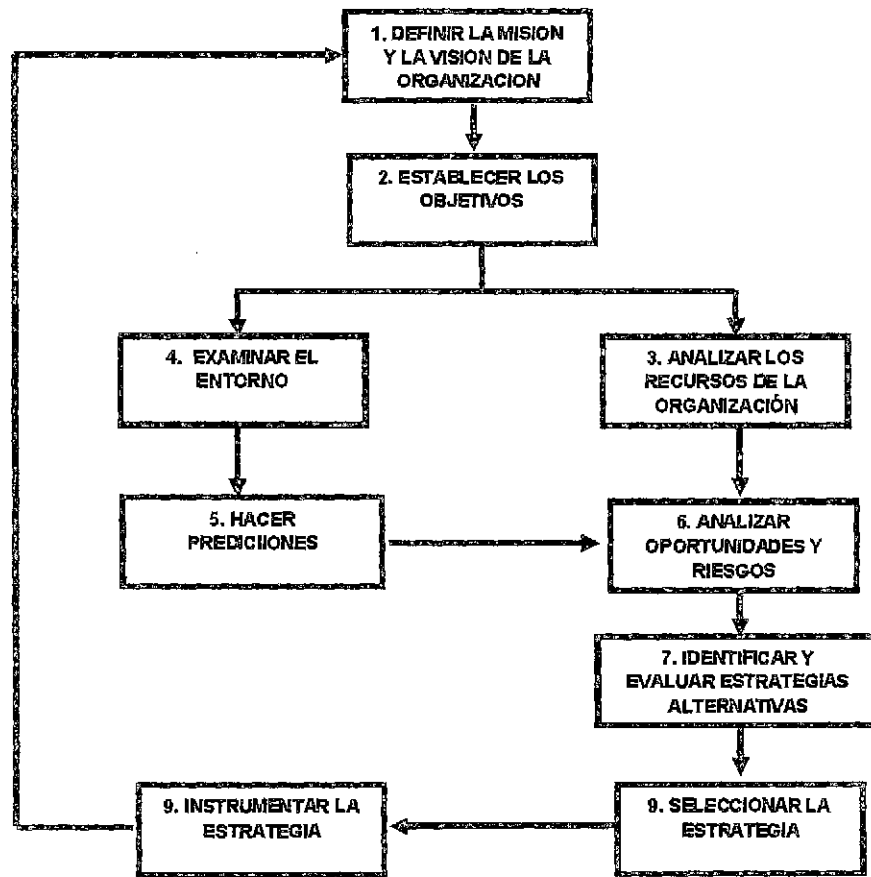
Fuente: PetroPerú

4.12.6 Esquema del modelo de dirección estratégica



Fuente: El autor

4.12.7 Proceso de la Planificación Estratégica.



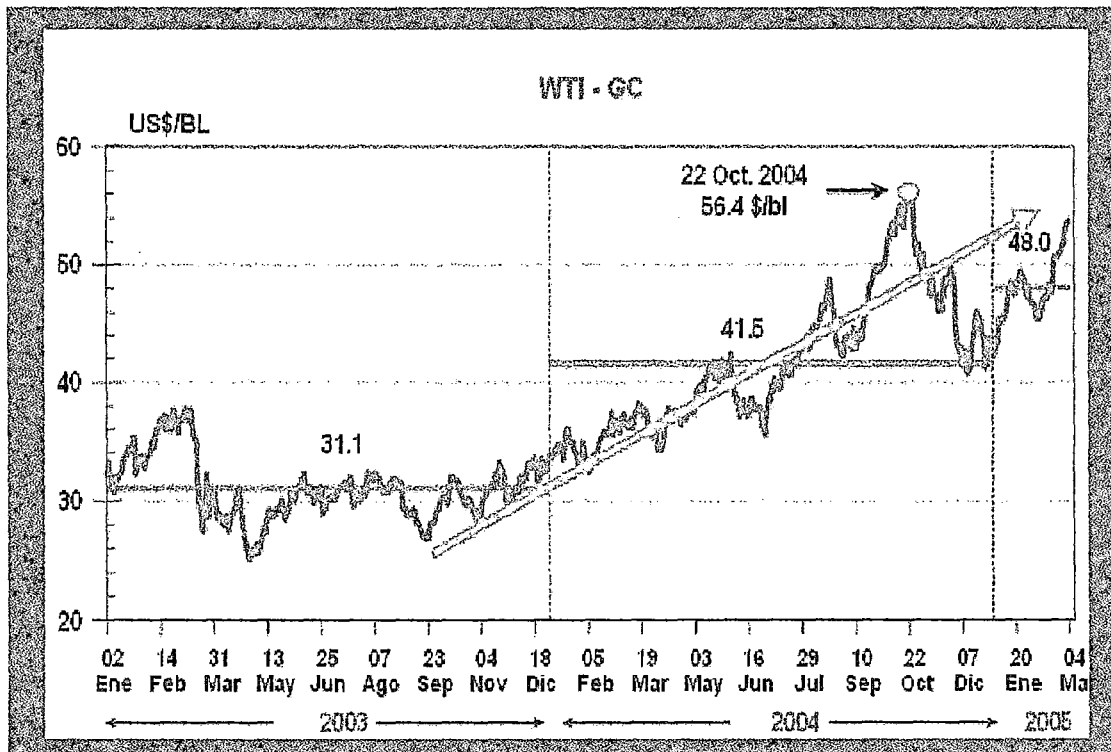
Fuente: El Autor

4.12.8: Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas

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

Fuente: Equipo de Planeamiento estratégico de Petroperú

4.12.9 Evolución de los precios del petróleo



Fuente: Memoria 2004 Petroperu

4.13

Análisis Interno

4.13.1 Entorno Interno: Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Acceso preferente a la producción nacional de petróleo crudo. Cercanía de refinerías a campos petroleros otorgan a Petroperú S.A. la condición de mejor alternativa para su venta.	Débil poder de negociación en la compra de crudos por la ausencia de alternativa económica para la Refinería Iquitos y la posible concentración de pequeños productores del noroeste.
La integración en las actividades de refinación y comercialización genera sinergias corporativas y facilita el abastecimiento a un menor costo.	Falta de integración vertical con el upstream y el downstream impide mayor eficiencia en la cadena de suministro. Insuficiente participación en la venta al consumidor final impide el traslado de beneficios económicos.
Líder del mercado nacional de combustibles. A base de su amplia red de distribución, PETROPERÚ S.A. reviste las condiciones para una alianza estratégica con otros agentes del mercado.	Deterioro de la imagen pública. No se ha conseguido difundir al público los múltiples beneficios que la empresa genera en favor del desarrollo nacional.
La capacidad instalada de refinación y almacenamiento supera las necesidades del mercado interno y constituye una barrera de entrada para nuevos competidores. El terminal Bayóvar puede ser usado como almacenamiento temporal de crudo importado y generar ahorros importantes en su compra.	Antigüedad y obsolescencia tecnológica en refinerías impide mayor conversión y mejor valor de realización de la producción. Reducida capacidad de proceso en las refinerías salvo Talara. Ausencia de economías de escala y alto componente fijo en costos operativos desfavorece a las refinerías pequeñas cuando los márgenes de refinación no son favorables.
Productos de calidad diferenciada favorece el desarrollo de la marca. Gasolinas y petróleos industriales superan o se encuentran en el rango superior de la norma técnica peruana.	Elevada carga ajena al negocio derivada de gastos extraordinarios, pensiones y obligaciones derivadas del proceso de privatización.
Experiencia y magnitud de las operaciones de la Empresa facilitan el acceso al crédito de proveedores y sistema financiero.	Insuficiente autonomía y limitada capacidad de maniobra para reaccionar al entorno. Retraso en el reajuste de los precios internos genera déficit del capital de trabajo y endeudamiento generando

	mayor gasto financiero en desmedro de la utilidad operativa.
Personal experimentado y conocedor del negocio.	Estructura organizacional favorece la centralización de la toma de decisiones, inadecuada coordinación y comunicación y ausencia de sistemas de información para la gestión.
	Distribución ineficiente del personal. Excesivo concentración en actividades de soporte e insuficiente en la gestión comercial y de planeamiento. Desajuste en las remuneraciones en comparación con las del sector petrolero privado y la insuficiente capacitación origina un clima laboral inadecuado para alinear los objetivos de la empresa con los del personal

Fuente: Equipo de Planeamiento estratégico de Petroperú

4.13.2 Producción y Demanda nacional por tipo de combustibles en el año 2004. Déficit y superavit, en MBDC

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

Fuente: Memoria Anual 2004. PetroPerú

4.13.3 Capacidad de Refinerías de PetroPerú

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

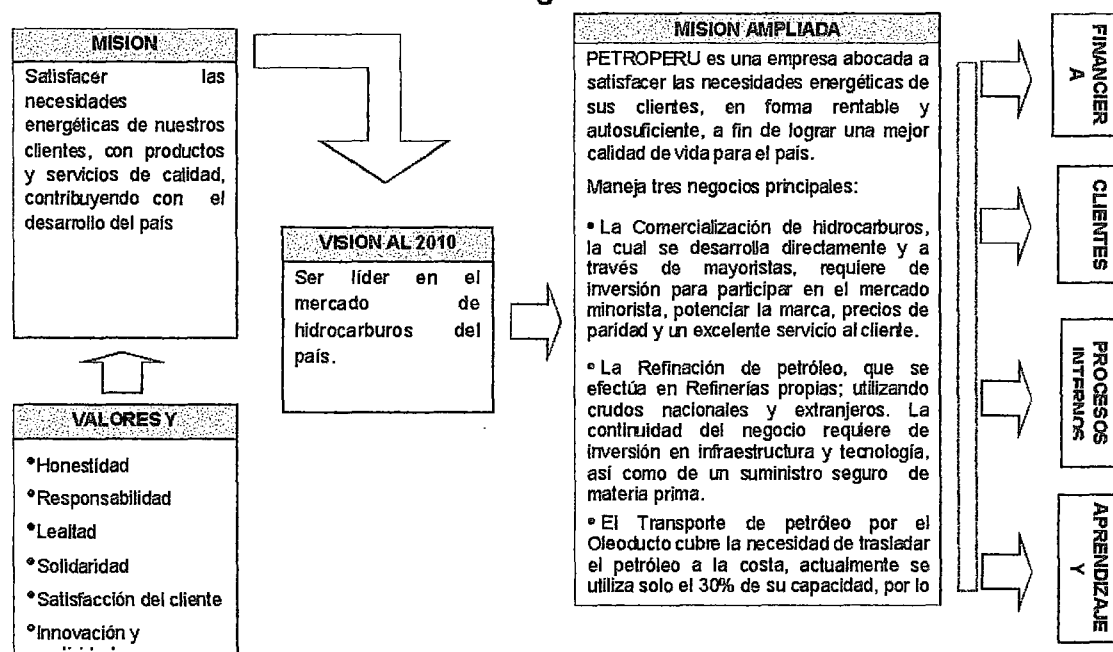
Fuente: Memoria 2004 - Petroperú

4.13.4 Capacidad de otras Refinerías instaladas en el Perú

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

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

4.13.5 Grafico de Desarrollo Estratégico



Del análisis de los cuadros y gráficos precedentes ya se pueden inferir los resultados de la presente investigación.

4.14 Marco Conceptual

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

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

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

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

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

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

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

V. MATERIALES Y METODOS

5.1 Tipo y Diseño de investigación

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

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

5.1.1 Tipo de investigación

La investigación es de carácter descriptiva.

5.1.2 Nivel de investigación

La investigación del nivel es de carácter descriptiva.

5.2 Población y muestra

La empresa PETROPERU se encuentra con una relevante participación en el mercado de la extracción de petróleo dominando casi la totalidad del mercado, en la distribución de derivados del petróleo tiene una participación de aproximadamente el 70% a nivel nacional.

5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada consiste básicamente en la configuración estructural y diseño de las estrategias conducentes al saneamiento de la empresa Petroperú.

VI. RESULTADOS

6.1. INFORMACIÓN GENERAL DE PETROPERÚ

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

6.2. Empowerment

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

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

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

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

El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente.

La segunda clave, crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa y la tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos. Las tres claves funcionan en una interacción dinámica.

Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los más fuertes competidores o contra aquellas compañías, que se reconocen como los líderes de la industria¹⁹

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

Objetivos:

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

Con el benchmarking, el enfoque es externo en vez de hacia adentro, se utilizan las mejores prácticas ya probadas en vez de ir con cambios evolutivos y se establece un alto compromiso en la organización. Las metas que se plantean son Objetivas, creíbles, proactivos y de liderazgo industrial.

EI PROCESO DE PRIVATIZACIÓN

Antecedentes

¹⁹ David T.Kearns.C:E:O.,Xerox Corporations . American Productivity& Quality Center.1990

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

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

Alcances de la Privatización

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

El Congresista Javier Diez Canseco en un artículo publicado bajo el título “Fracasan privatizaciones”, expresó su discrepancia sobre las

privatizaciones efectuadas en el Perú en la década del noventa²⁰. Señala que ello provoca la desnacionalización del aparato productivo al vender recursos peruanos a extranjeros, estos alientan bajos salarios, dan mal servicio o abusan de los usuarios; hay desconocimiento del destino del dinero recaudado, es decir hay falta de transparencia y que la empresa privada no es sinónimo de eficiencia. Hay empresarios que actúan en política para ganar privilegios - expresa - entre otros puntos de su artículo periodístico.

La privatización de las refinerías

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

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

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

De acuerdo con el plan de promoción de la inversión privada de PETROPERÚ S.A., desde 1992 se transfirieron al sector privado las unidades de negocio: Lote 8/8X (Selva), Lote X/XI (Talara), Terminales del Norte, Centro y Sur, Petromar, transoceánica, Refinería La Pampilla, Planta de Lubricantes y Plantas Eléctricas y de Gas Natural, Solgas, Plantas de

²⁰ Diario "La República". 20-6-99

ventas del Aeropuerto Lima- Callao. Los recursos percibidos por estas transacciones fueron transferidos al Tesoro Público.

6.3 Unidades De Negocio De Petroperú, Privatizadas

2002	Estaciones de Servicio
2002	Solgas
2003	Transoceánica
2003	Petromar
2006	Lotes X Noroeste
2006	Lotes 8/8X Selva Norte
2006	Refinería La Pampilla (60%)
2006	Plantas de grasas y lubricantes
2006	Plantas eléctricas y de gas natural
2007	Terminales y plantas de venta
2010	Planta de ventas del Aeropuerto Lima-Callao

Fuente: El autor

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

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

6.4. Importación de crudo y combustibles

Importaciones de Petroperú (Miles de barriles)					
Producto	2010	2011	2012	2013	2014
Petróleo	5,277	6,147	5,531	8,252	10,260
Diésel	7,919	5,206	3,877	4,562	5,123
Otros	838	1,084	2,251	2,437	870
Total	14,034	12,437	11,659	15,252	16,254

Fuente: Memoria 2014. PetroPerú

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

6.5 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN y DEMANDA DE PETRÓLEO EN EL PERU (2010-2014)

	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Producción	MBDC ²¹	95.3	93.1	92.8	87.3	79.9
Demanda de petróleo (carga en refinерías)	MBDC	143.5	152.7	148.7	142.8	144.9

Fuente: Ministerio de Energía y Minas 2014. www.mineng.gob.pe

6.6. EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA Y PRODUCCIÓN NACIONAL DE COMBUSTIBLES (2010-2014)

	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Producción	MBDC	153	161	160	164	176
Demanda de combustibles	MBDC	148	140	140	135	145

Fuente: Ministerio de Energía y Minas 2014 - www.mineng.gob.pe

²¹ MBDC, Miles de barriles por día calendario

6.7. OSINERG Organismo supervisor de la inversión en energía

La percepción de que una excesiva concentración del mercado podría generar presiones para el alza de los precios, determinó la necesidad de crear regulaciones antimonopólicas y de defensa del consumidor. Esta función de regulación en el sector energético y de hidrocarburos es efectuada por la Organismo supervisor de la inversión en energía (OSINERG) que aprueba, regula, fija, revisa y modifica las tarifas eléctricas, las tarifas de transporte y distribución de gas natural por redes de ductos y las tarifas de transporte de hidrocarburos líquidos por ductos, así como los procedimientos de la regulación tarifaria, mediante Resoluciones de su Consejo Directivo. Fiscaliza además el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas relacionadas a Seguridad, Operaciones y Asuntos Ambientales²².

6.7.1 Productos de la empresa

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

6.7.2 Marco regulatorio

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

²² Página Web de OSINERG www.osinerg.gob.pe/.

6.7.3 Norma Societaria

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

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

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

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

6.7.5. Marco Regulatorio de Precios

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

Semanalmente se presentan las respectivas autoliquidaciones de las ventas en base a los factores de aportación y/o compensación;

correspondientes a los precios publicados por OSINERG y en los formatos publicados en la página web del Ministerio de Energía y Minas.

6.7.6. Relaciones interinstitucionales

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

6.7.7 Entidades que fiscalizan a PetroPerú

Las entidades que fiscalizan a Petroperú se detallan a continuación:

Entidad	Relación
FONAFE	Aprueba el presupuesto anual y dicta las normas de gestión en PETROPERÚ S.A.
Contraloría General de la República	Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto y de los actos de PETROPERÚ S.A.
Contaduría General de la Nación	PETROPERÚ elabora su información contable-financiera conforme a las normas de la Contaduría y remite información para la Cuenta General de la República
Ministerio de Energía y Minas	Dirige y supervisa la política de desarrollo de energía. Ejerce la función normativa y concedente de las actividades del sector energía.
Ministerio del Interior y Defensa	Fiscaliza la venta de productos combustibles y químicos de consumo controlado.
Ministerio de Trabajo	Supervisa el cumplimiento de la legislación referida a la relación laboral entre PETROPERÚ S.A. y su personal.
Municipalidades	Pago de licencias de funcionamiento y tributos municipales
OSINERG	Supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de las actividades desarrolladas por PETROPERÚ S.A.
CONSUCODE	Norma y supervisa el cumplimiento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Absuelve consultas y se pronuncia sobre observaciones a las bases de los procesos de selección o controversias entre los postores y PETROPERÚ S.A.
SUNAT	PETROPERÚ S.A. recauda y transfiere al Tesoro Público los tributos internos del Gobierno Nacional, incluyendo los tributos aplicables a los combustibles.
INEI, BCR, PRODUCE	Remisión de diversa información contable, importación y exportación y encuestas de opinión

FUENTE: Petroperú

6.8 ESTADO SITUACIONAL DE PETROPERÚ DE 2014.

Un diagnóstico precoz efectuado en las diferentes áreas de PetroPerú por un equipo profesional externo²³ proporcionó información valiosa sobre los problemas que existían en las diversas áreas de la empresa, recomendando tomar urgente acción.

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

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

6.8.1 Imagen de PetroPerú

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

- Idea en la prensa y la opinión pública de que PETROPERU, se usa como "Caja Chica" del gobierno

²³ Informe final al Presidente del directorio: Equipo de apoyo externo de la Gerencia General, integrada entre otros por el autor del presente estudio. Mayo 15-2000

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

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

• CONCLUSIONES

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

5. En Petroperú existe una cultura organizacional muy fuerte, que ha estado adormecida por la incertidumbre en el destino de la empresa. Con la motivación y confianza que se generó, esta cultura, ha actuado sinérgicamente, lográndose resultados extraordinarios en un período relativamente corto de aplicación de las estrategias.
6. Con la exclusión de PetroPerú del proceso en que estaba inmerso con la Ley de privatización, aprobada por el Congreso de la República, se demuestra una vez más, que con la recuperación de la confianza general en la empresa, es posible convertir una amenaza en una oportunidad, como en el caso estudiado,.
7. La estrategia de crear valor para la empresa, independientemente de su destino jurídico final, funcionó con la aplicación de una dirección estratégica basada en principios; lo que neutralizó el paradigma del conformismo determinista que mantuvieron sus diferentes administraciones sobre el "inexorable" destino de privatización que le esperaba a PetroPerú.

• RECOMENDACIONES

1. PetroPerú es el principal contribuyente y recaudador de tributos para el Estado peruano. Cada año se incrementan las cifras de contribución al Estado, habiendo alcanzado la cifra record de 3,185 millones de soles en el año 2004.
2. La mala imagen que la empresa tuvo, producto de su actuación no transparente, sólo ha podido cambiarse, con una conducta austera, eficiente y transparente, que la opinión pública luego de un período de duda, comprobó que era genuina y le devolvió la confianza a Petroperú.
3. La Comisión de Ética y transparencia, cuando funciona con veracidad y con representantes probos de las Sociedad Civil actuando como Comisionados, es una garantía de una actuación honesta y transparente en la gestión.

4. Petroperú genera utilidades netas , que puede y debe invertir en su modernización y expansión de su capacidad, sin requerir fondos públicos para ello.

VII. DISCUSIÓN

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

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

VIII. REFERENCIALES

1. ALLES, Martha A. **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.** Ediciones Granica. México. 2004.478 p.
2. BLANCHARD, Ken. **Administración por valores.** Editorial Norma. Bogotá 2007.150 p.
3. BLANCHARD, Ken. **Empowerment.** Editorial Norma. Bogotá 2006.124 p.
4. BARKER, Arthur. **Paradigmas, El Negocio de descubrir el futuro.** Mc Graw-Hill. D'vinni Editorial Ltda. Colombia. 2008.258 p.
5. BECKHARD, Richard. **Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total.** Editorial Norma. Colombia. 2003.104 p.
6. BOLOÑA, Carlos. **Experiencias para una economía al servicio de la gente.** Editorial Nutesa. Lima, 2000. 680 p.
7. BOWMAN, Cliff .**La Esencia de la Administración Estratégica.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 2005. 150 p.
8. BOYETT, Joseph & Jimmie. **Hablan los Gurús.** Editorial Norma .Bogotá.2009. 381 p.
9. CAMPOVERDE A. José .**Visión de Líder. Desarrollo organizacional.** Editorial Apoyo. Lima. 2006. 407 p.
10. CONGER, Jay. **El Líder carismático.** Mc Graw Hill. Colombia. 2001.245 p.
11. COOK, Marshall. **Coaching efectivo. Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral.** Mc Graw-Hill. Bogotá. 2000. 174 p.
12. COVEY, Stephen R. **Liderazgo centrado en principios.** Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.2003. 460 p.
13. COVEY, Stephen R. **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.** Ediciones Paidós . México 2006. 435 p.
14. DELIBES, José. **La función de mandar.** Editorial Paraninfo. Madrid. 2003. 149 p.
15. DRUCKER, Peter. **La Sociedad post capitalista.** Editorial Norma. Bogotá. 2004. 298 p.

16. DRUCKER, Peter. **La Gerencia en la sociedad futura**. Editorial Norma. Bogotá. 2004. 290 p.
17. ELORDUY, Juan I. **Estrategia de empresa y recursos humanos**. Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.A. 1993. 184 p.
18. GIUDICE BACA, Víctor M. **Planeamiento estratégico. El caso del Instituto de Investigaciones Económicas**. Revista pensamiento económico. UNMSM.2008
19. GUERRA, Gustavo. **Reforma del Estado en el Perú**. Agenda Perú. Lima. 2009. 253 p.
20. HAMEL Gary y C.K. PRAHALAD. "Strategic intent". *Harvard Business Review*, mayo-junio 2009. pp.63-76

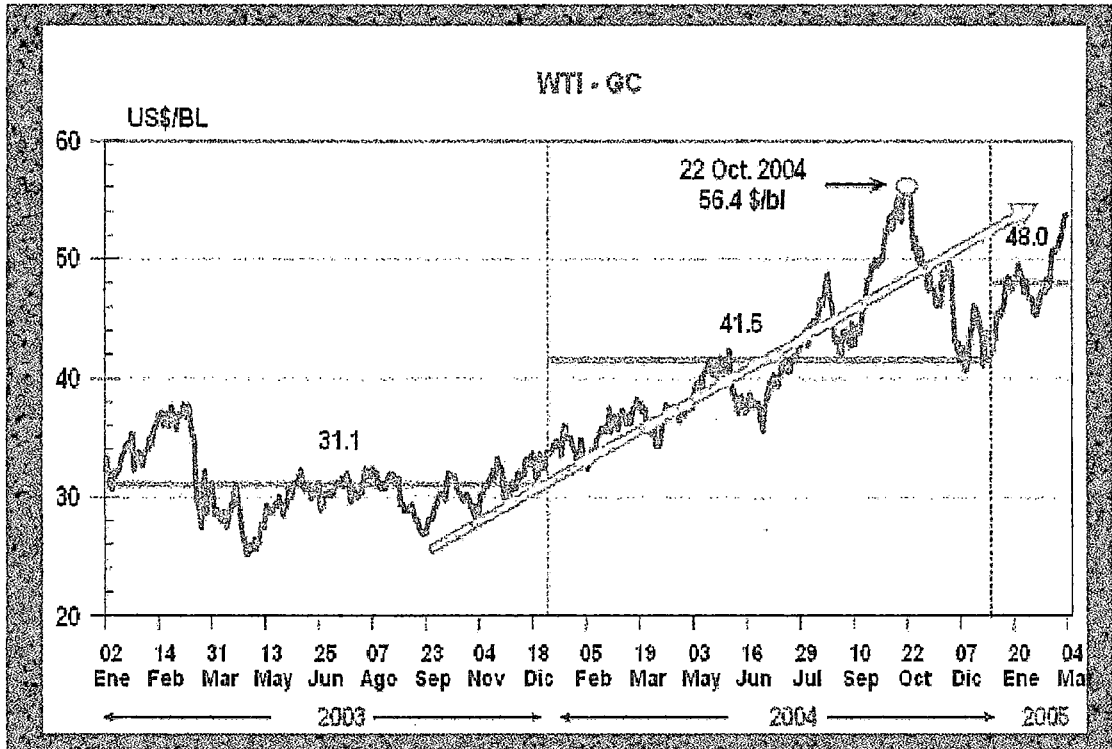
IX. APENDICE

9.1. Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas

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

Fuente: Equipo de Planeamiento estratégico de Petroperú

9.2 Evolución de los precios del petróleo



Fuente: Memoria 2014 Petroperu

Análisis Interno

9.3 Entorno Interno: Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Acceso preferente a la producción nacional de petróleo crudo. Cercanía de refinerías a campos petroleros otorgan a Petroperú S.A. la condición de mejor alternativa para su venta.	Débil poder de negociación en la compra de crudos por la ausencia de alternativa económica para la Refinería Iquitos y la posible concentración de pequeños productores del noroeste.
La integración en las actividades de refinación y comercialización genera sinergias corporativas y facilita el abastecimiento a un menor costo.	Falta de integración vertical con el upstream y el downstream impide mayor eficiencia en la cadena de suministro. Insuficiente participación en la venta al consumidor final impide el traslado de beneficios económicos.
Líder del mercado nacional de combustibles. A base de su amplia red de distribución, PETROPERÚ S.A. reviste las condiciones para una alianza estratégica con otros agentes del mercado.	Deterioro de la imagen pública. No se ha conseguido difundir al público los múltiples beneficios que la empresa genera en favor del desarrollo nacional.
La capacidad instalada de refinación y almacenamiento supera las necesidades del mercado interno y constituye una barrera de entrada para nuevos competidores. El terminal Bayóvar puede ser usado como almacenamiento temporal de crudo importado y generar ahorros importantes en su compra.	Antigüedad y obsolescencia tecnológica en refinerías impide mayor conversión y mejor valor de realización de la producción. Reducida capacidad de proceso en las refinerías salvo Talara. Ausencia de economías de escala y alto componente fijo en costos operativos desfavorece a las refinerías pequeñas cuando los márgenes de refinación no son favorables.
Productos de calidad diferenciada favorece el desarrollo de la marca. Gasolinas y petróleos industriales superan o se encuentran en el rango superior de la norma técnica peruana.	Elevada carga ajena al negocio derivada de gastos extraordinarios, pensiones y obligaciones derivadas del proceso de privatización.
Experiencia y magnitud de las operaciones de la Empresa facilitan el acceso al crédito de proveedores y sistema financiero.	Insuficiente autonomía y limitada capacidad de maniobra para reaccionar al entorno. Retraso en el reajuste de los precios internos genera déficit del capital de trabajo y endeudamiento generando

	mayor gasto financiero en desmedro de la utilidad operativa.
Personal experimentado y conocedor del negocio.	Estructura organizacional favorece la centralización de la toma de decisiones, inadecuada coordinación y comunicación y ausencia de sistemas de información para la gestión.
	Distribución ineficiente del personal. Excesivo concentración en actividades de soporte e insuficiente en la gestión comercial y de planeamiento. Desajuste en las remuneraciones en comparación con las del sector petrolero privado y la insuficiente capacitación origina un clima laboral inadecuado para alinear los objetivos de la empresa con los del personal

Fuente: Equipo de Planeamiento estratégico de Petroperú

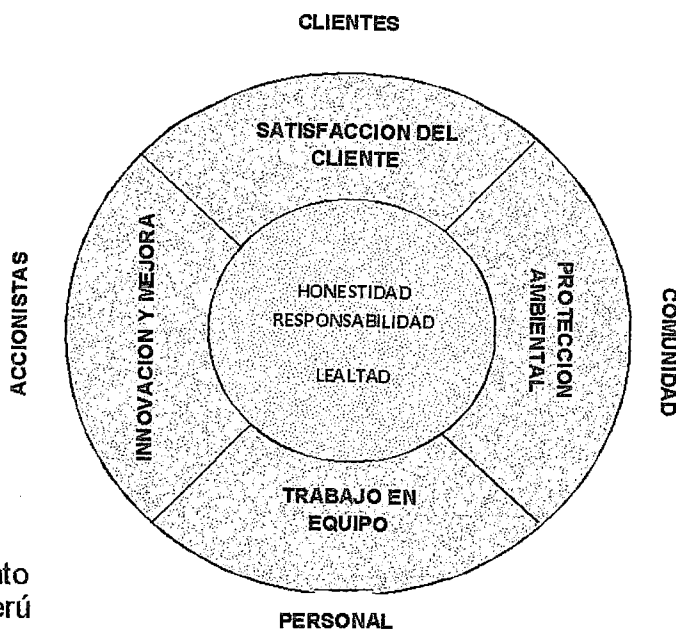
X. ANEXOS

10.1 Definición de los valores finales

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

- Honestidad ,
- Responsabilidad
- Lealtad
- Solidaridad

Valores y Principios



Fuente: Equipo de Planeamiento Estratégico de Petroperú

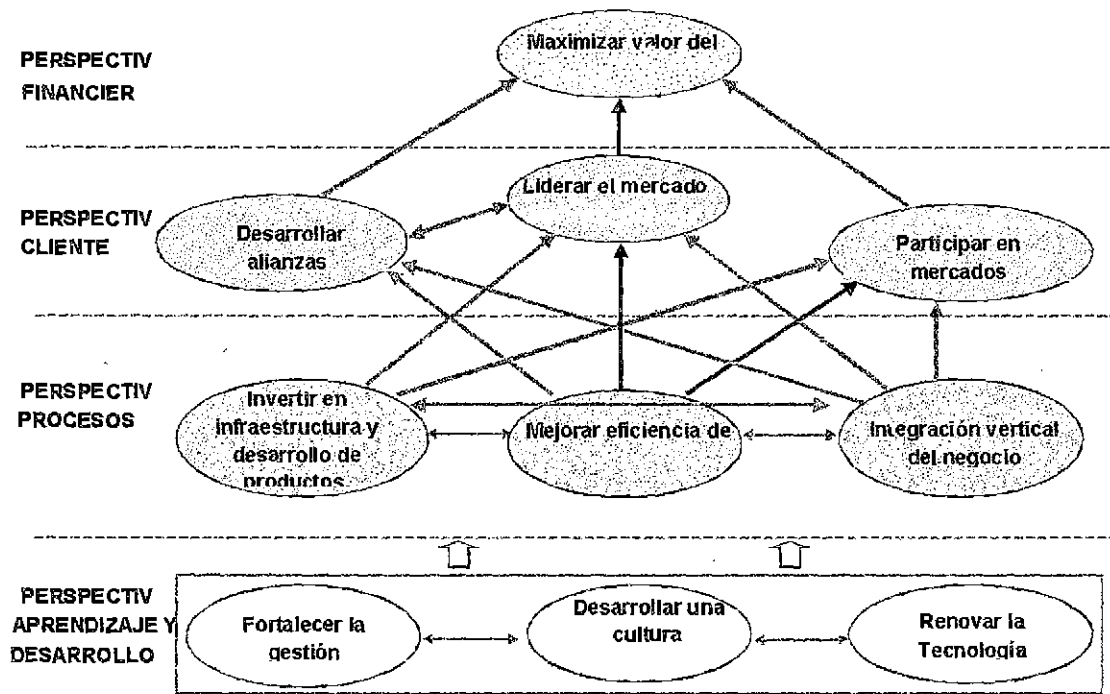
Satisfacer las necesidades energéticas del país, con productos y servicios de calidad, contribuyendo con el desarrollo nacional.

10.2. Producción y Demanda nacional por tipo de combustibles en el año 2014. Déficit y superavit, en MBDC

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

Fuente: Memoria Anual 2014. PetroPerú

10.3 Mapa Estratégico de Petroperú



10.4 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
¿Cómo diseñar, aplicar y evaluar estrategias de dirección para el saneamiento de la empresa Petroperú?	Diseñar, aplicar y evaluar estrategias de dirección para el saneamiento de la Empresa Petroperú	El correcto diseño, aplicación y evaluación de las estrategias de dirección para el Saneamiento de la Empresa Petroperú	<p><u>Variable Dependiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica - financiera • Participación de mercado • Imagen de la empresa • Nivel de productividad <p><u>Variable Independiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo basado en principios • Cultura organizacional (trabajo en equipo, comunicaciones, etc.) • Estímulo económico • Estrategias
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis	INDICADORES
<u>Problemas Específico 1.</u> ¿Cómo Diseñar estrategias de dirección para el saneamiento de la Empresa Petroperú?	<u>Objetivo Específico 1.</u> Diseñar estrategias de dirección para el saneamiento de la Empresa Petroperú.	<u>Hipótesis subsidiaria 1.</u> El Diseño de las estrategias de dirección permite el saneamiento de la Empresa Petroperú.	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financieros: benchmarking • % de participación • Percepción de la opinión pública • Soles/hombre , Barriles /h • Nivel de compromiso de los
<u>Problemas Específico 2.</u>	<u>Objetivo Específico 2.</u>	<u>Hipótesis subsidiaria 2.</u>	

<p>¿De qué manera se puede aplicar estrategias de dirección para el saneamiento de la Empresa Petroperú.</p>	<p>Aplicar estrategias de dirección para el saneamiento de la Empresa Petroperú.</p>	<p>La aplicación de la estrategias de dirección permite el saneamiento de la Empresa Petroperú</p>	<p>trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral participativo y eficaz. • Incremento en remuneraciones, distribución de utilidades. • Cumplimiento de metas.
<p><u>Problemas Específico 3.</u> ¿De qué modo se puede evaluar estrategias de dirección para el saneamiento de la Empresa Petroperú?</p>	<p><u>Objetivo Específico 3.</u> Evaluar estrategias de dirección para el saneamiento de la Empresa Petroperú.</p>	<p><u>Hipótesis subsidiaria 3.</u> La evaluación de las empresas permite el saneamiento de la Empresa Petroperú.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.