

PROGRAMA PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS ENERGÉTICOS DEL PERÚ (PROSEMER)

Convenio de Financiamiento No Reembolsable N° ATN/CN-13202-PE

Plan Reputacional y de relacionamiento con grupos de interés de PETROPERÚ

Términos de Referencia

Lima, octubre 2014



Términos de Referencia

SIGLAS Y ABREVIATURAS

1. **BGC:** Buen Gobierno Corporativo.
2. **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.
3. **Comité Técnico:** Comité Técnico de Trabajo orientado a la implementación de actividades relacionadas con el componente 2 del PROSEMER (actividad empresarial del Estado).
4. **Consultor:** Firma consultora encargada de prestar el servicio.
5. **Empresa o PETROPERÚ:** Petróleos del Perú – PETROPERÚ S.A.
6. **MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas.
7. **PROSEMER:** Programa para la Gestión Eficiente y Sostenible de los Recursos Energéticos del Perú.
8. **UCPS:** Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales del MEF.



PROSEMER
Cooperación Técnica MEF-BID
Entidad Beneficiaria
PETROPERÚ

I. Antecedentes

- 1.1 Mediante Resolución Suprema N° 039-2012-EF de fecha 23 de junio de 2012, el Gobierno del Perú aceptó la donación de cooperación técnica que financiará el PROSEMER, cuya firma de Convenio de Financiamiento No Reembolsable N° ATN/CN-13202-PE se efectuó el 25 de junio de 2012.¹
- 1.2 El PROSEMER propone enfrentar la problemática energética actual contribuyendo a generar y consolidar conocimiento y experiencia institucional en materia de planeamiento energético, esquemas de la promoción de Energías Renovables y Eficiencia Energética y buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas públicas del sector energético.
- 1.3 El programa implica un esfuerzo de cinco años y medio, cuya ejecución está a cargo del MEF, a través de la UCPS, utilizando recursos provenientes de un aporte no reembolsable por parte de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, cuya supervisión es efectuada por el BID.
- 1.4 Para la implementación del Componente 2 del PROSEMER, relacionado con la actividad empresarial del Estado en el Sector Energético, se constituyó un Comité Técnico de Trabajo conformado por representantes de PETROPERÚ y de FONAFE.
- 1.5 El representante de PETROPERÚ en el Comité Técnico de Trabajo tiene como responsabilidad la aprobación/validación de los entregables parciales y finales de los servicios contratados en el marco del PROSEMER, debiendo preparar los informes de conformidad técnica de dichos documentos así como brindar la información necesaria.
- 1.6 PETROPERÚ es una empresa de propiedad del Estado del sector de Energía y Minas, cuyo objeto social es llevar a cabo actividades de Hidrocarburos que establece la Ley N° 26221, Ley Orgánica de Hidrocarburos, en todas las fases de la industria y comercio de los Hidrocarburos, incluyendo sus derivados, la Industria Petroquímica e Intermedia y otras formas de energía.
- 1.7 En los últimos años PETROPERÚ ha venido implementando una serie de mecanismos y procedimientos con el objeto de alcanzar adecuados estándares y prácticas de BGC.
- 1.8 En sesión de Directorio N° 026-2010 del 30 de noviembre de 2010, con Acuerdo de Directorio N° 0107-2010, se aprobó el Código de Buen Gobierno Corporativo de PETROPERÚ.
- 1.9 En el marco de lo expuesto, es necesario promover la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo en PETROPERÚ en lo relativo al relacionamiento con los grupos de interés y a la identificación y mitigación del riesgo reputacional de la Empresa. Con este propósito es necesario diseñar e implementar un plan reputacional, que permita identificar y priorizar los grupos de interés de la empresa y sus expectativas, así como gestionar el riesgo

¹ Resolución Suprema N° 039-2010-EF. "Artículo 1º.- Aceptar la Cooperación Técnica No Reembolsable a ser otorgada por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, en su calidad de administrador de la donación de cofinanciamiento del Gobierno de Canadá, a través de la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (...)" (el subrayado es nuestro)

reputacional, de modo que se puedan adoptar los mejores procedimientos para su evaluación, monitoreo y gestión.

- 1.10 En este sentido, el presente Término de Referencia describe el requerimiento de PETROPERÚ respecto a la contratación de un servicio para la elaboración de un Plan Reputacional Corporativo y de relacionamiento con grupos de interés para PETROPERÚ.

II. Objetivo de la Contratación

- 2.1 Se requiere la contratación de una empresa que se encargue de la elaboración del Plan Reputacional Corporativo para PETROPERÚ, con la finalidad de fortalecer el relacionamiento de la Empresa con los grupos de interés y disponer de un inventario razonable de acciones de gestión estratégica y de comunicación que consoliden la reputación de la institución en el futuro.
- 2.2 Dicho objetivo comprende, sin ser limitativos:
- Formular la visión, misión y valores reputacionales.
 - Identificar y jerarquizar los grupos de interés, proponiendo una metodología objetiva para su priorización.
 - Realizar un diagnóstico de la situación reputacional actual de la empresa respecto a lo señalado en literal a.
 - Identificar las variables de gestión reputacional, así como sus indicadores de monitoreo que permitan hacer seguimiento de su evolución.
 - Elaborar un Cuadro de Mando Reputacional – CMR.
 - Formular un Plan Director de Reputación donde se especifique en detalle las actividades que debe realizar PETROPERÚ para fortalecer el relacionamiento con sus grupos de interés.
 - Elaboración de bases estratégicas para el Plan de Comunicación.

III. Alcances

- 3.1 Las actividades mínimas que deberán ser realizadas por la empresa consultora se describen a continuación. Esta enumeración de actividades no es de carácter limitativo, por lo que podrán ser ampliadas de acuerdo a la recomendación del consultor, con la conformidad de PETROPERÚ, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.
- 3.2 Las actividades requeridas como mínimo son las siguientes:
- Fase 1: Formulación de visión, misión y valores reputacionales.
 - Análisis sobre documentación interna y sobre la presencia en medios.
 - Se deberá realizar la recopilación de la documentación y análisis de la memoria anual, reporte de sostenibilidad, plan estratégico institucional, políticas, procedimientos, encuesta a grupos de interés, web corporativa, informes o estudios internos de la organización sobre visión, misión y valores, posicionamiento de marca, estudios de clima laboral, comunicaciones de hechos de importancia, notas

de prensa, apariciones en prensa, artículos en prensa (clipping), entre otros.

- Análisis de la presencia en medios: el CONSULTOR llevará a cabo una evaluación de la presencia de PETROPERÚ en los medios de comunicación que de manera razonada considere relevantes. Es preciso indicar que el CONSULTOR propondrá y justificará el plazo temporal que tome como referencia para realizar el análisis.

a.2) Benchmarking.

- El CONSULTOR deberá realizar un benchmark sobre la misión, visión y valores reputacionales de las principales empresas del sector y otras empresas con modelos ideales.

a.3) Entrevistas en profundidad

- Conocer las percepciones y expectativas de la Alta Dirección, a través de entrevistas en profundidad, para construir la visión, misión y valores reputacionales.
- Desarrollo de las entrevistas: se realizará el número necesario de entrevistas a responsables de la estrategia para conocer su visión sobre el futuro de la Organización. El CONSULTOR deberá entrevistar como mínimo al Presidente del Directorio, Gerente General, Gerente Planeamiento Corporativo y Gerente Departamento Relaciones Corporativas.

a.4) Revisión de la Visión, Misión y Valores.

- Revisar si la Visión, Misión y Valores vigentes de PETROPERÚ, se encuentran alineados a lo identificado en el inciso precedente. De no estar alineados, el CONSULTOR deberá elaborar una propuesta de visión, misión y valores reputacionales.
- La propuesta de visión, misión y valores reputacionales debe ser validada en una entrevista con la Alta Dirección.

b) Fase 2: Identificación y jerarquización de los grupos de interés.

El objetivo es realizar un inventario que permita detallar y jerarquizar de manera objetiva los grupos de interés de PETROPERÚ.

b.1) Inventario de grupos de interés.

- Consulta mediante cuestionario y/o entrevistas a personal clave de PETROPERÚ para identificar los grupos de interés y jerarquizar cada uno de ellos.
- Los cuestionarios y/o entrevistas se dirigirán a las personas que tienen mayor nivel de relacionamiento con los grupos de interés. La metodología que se utilice deberá recopilar como mínimo lo siguiente: tipo de contacto, frecuencia, calidad de la relación, motivo de la relación, agenda o eventos a los que asiste, instituciones con las que colabora.
- Elaboración de primer inventario de los grupos de interés donde se identifique la

relación de PETROPERÚ con cada uno de ellos.

- Determinación de los criterios para jerarquizar los grupos de interés identificados y priorizarlos de acuerdo a ello. Mapa del sistema de relación con grupos de interés. Debe incluir propuestas de mejora que identifique problemáticas.

c) Fase 3: Diagnóstico reputacional.

El objetivo es elaborar un diagnóstico que establezca la brecha existente entre la reputación que la empresa necesita (visión reputacional) y la que tiene en la actualidad (diagnóstico).

Las conclusiones del diagnóstico deben contener los indicadores correspondientes.

El Diagnóstico reputacional debe contener como mínimo lo siguiente:

c.1) Análisis de información corporativa (realidad) y estudios existentes sobre los grupos de interés (reconocimiento).

- Documentación corporativa (memorias e informes, encuestas de satisfacción, información externa sobre el sector, informes de rankings, etc.) con menos de 2 años de antigüedad.
- El CONSULTOR tendrá en consideración la información contenida en los documentos corporativos existentes, así como estudios internos y externos que se encuentren vigentes. También tendrá en cuenta la valoración del desempeño de PETROPERÚ reflejada en los medios de comunicación.
- El CONSULTOR justificará la necesidad de que PETROPERÚ lleve a cabo investigaciones específicas en los casos de que no se disponga de las mismas y hagan referencia a grupos de interés estratégicos. En estos casos el CONSULTOR llevará a cabo el diseño metodológico y de los cuestionarios para que PETROPERÚ pueda decidir la realización de los trabajos de campo o retomar una investigación.

c.2) Desarrollo de un Cuadro de Mando Reputacional – CMR.

- La estructura del CMR será propuesta por el CONSULTOR para la aprobación de PETROPERÚ. Dicha estructura deberá contemplar como mínimo lo siguiente: simplicidad visual, facilidad de lectura, facilidad de actualización, versatilidad (facilidad para incorporar nuevos indicadores), simplicidad tecnológica, privilegios de acceso, facilidad para el monitoreo y evaluación de indicadores, entre otros que el CONSULTOR considere de acuerdo a su experiencia.
- El CMR deberá contener como mínimo para cada grupo de interés: la identificación de compromisos con cada uno de estos, la importancia para PETROPERÚ, capacidad de influencia, los intereses del grupo de interés y la evaluación de impacto.

c.3) Variables e indicadores

- El CONSULTOR ofrecerá por cada una de las variables de reputación identificadas un estudio comparativo triangular (Benchmarking) donde se confronte la situación de PETROPERÚ en cada variable con la de otras dos compañías que se consideren de referencia en dichas variables. Sin perjuicio de que PETROPERÚ indique las compañías de referencia para llevar a cabo ese análisis de prácticas de excelencia, el CONSULTOR sugerirá de manera razonada las empresas para dicha comparación triangular, teniendo en cuenta que tal comparativa solo es posible hacerla con fuentes públicas.
- Las conclusiones de la fase de diagnóstico de reputación se trasladarán mediante un proceso razonado a indicadores numéricos que den cuenta de su situación y evolución. A partir de ese análisis documental se formularán los indicadores que correspondan.

d) Fase 4: Elaboración del Plan director de reputación.

El objetivo es eliminar la brecha existente entre la reputación actual y la exigida por la visión reputacional formulada por la Alta Dirección, para tal fin se debe identificar el modelo y herramientas de gestión de la reputación, y los programas de mejora de la reputación.

d.1) Gestión reputacional.

- El CONSULTOR propondrá la estructura, funciones y herramientas necesarias para desarrollar la gestión de la reputación de PETROPERÚ. En este apartado el CONSULTOR aportará su experiencia en otras compañías similares para justificar su propuesta sin que, en ningún caso, ello implique el uso de información confidencial.

d.2) Programa de mejora reputacional.

- El CONSULTOR propondrá una serie de acciones o programas que ayudarán a la organización a impulsar su reputación y se definirá una estrategia de comunicación, tomando en cuenta los objetivos operativos y programas de mejora, para lo cual deberá contemplar aspectos a solucionar en el desempeño, aspectos a valorar para ser reconocidos, diseño del gobierno de la función y líneas de trabajo, plan de relación con los grupos de interés, definición de objetivos de comunicación y mensajes, recomendaciones sobre premios, ranking y/o foros.

e) Fase 5: Elaboración de bases estratégicas del Plan de comunicación reputacional.

El objetivo es lograr el reconocimiento por parte de los grupos de interés de PETROPERÚ de sus fortalezas reputacionales, para tal fin se debe identificar el posicionamiento reputacional de la compañía y los programas de comunicación con cada grupo de interés.

El CONSULTOR propondrá un documento base de estrategia de comunicación que oriente y dirija esta actividad para que PETROPERÚ la lleve posteriormente a cabo.

e.1) Mensajes y argumentarios claves por cada uno de los principales grupos de interés.

- El CONSULTOR identificará cuáles son los mensajes claves que PETROPERÚ debe comunicar de acuerdo con la nueva visión de la compañía.
 - Adaptará dichos mensajes a los diferentes grupos de interés para que la comunicación sea más efectiva.
- e.2) Identificará los canales de comunicación más idóneos y eficaces para cada grupo de interés.
- e.3) Se valorará la propuesta de iniciativas especiales encaminadas a fortalecer la comunicación con cada uno de los grupos de interés clave.

IV. Entregables

- 4.1 Se ha previsto la presentación de 4 entregables. Cada entregable será presentado en medio impreso y foliado, y además en medio magnético, en tres (03) originales por cada entregable, de acuerdo al siguiente esquema:

Entregable	Contenido
Entregable 1: Plan de Trabajo y Cronograma de Trabajo.	En coordinación con PETROPERÚ (con quien se sostendrán reuniones de coordinación) se deberá incluir la propuesta metodológica, actividades, cronograma, responsables de las actividades, etc.
Entregable 2: Informe sobre visión, misión y valores reputacionales Identificación y Jerarquización de grupos de interés Mapa del sistema de relación con grupos de interés	Todos los contenidos señalados en el alcance de la Fase 1 y Fase 2
Entregable 3: Informe de Diagnóstico reputacional Cuadro de Mando Reputacional	Todos los contenidos señalados en el alcance de la Fase 3
Entregable 4: Plan Director de reputación: Diseño del gobierno de la función y líneas de trabajo Plan de relación con grupos de interés Plan de Comunicación Reputacional	Todos los contenidos señalados en el alcance de la Fase 4 y Fase 5.

- 4.2 PETROPERÚ a través de su Comité Técnico, en un plazo de siete (07) días hábiles, contados a partir del día siguiente de la recepción del entregable, emitirá su conformidad técnica o notificará al CONSULTOR (mediante correo electrónico) sus observaciones, debiendo levantarlas durante diez (10) días calendario siguientes de recibidas la comunicación con las observaciones.

- 4.3 La remisión de los entregables se realizarán tanto en forma electrónica como en soporte papel. Asimismo, adjuntará una (01) versión magnética (CD) que será entregada en formato Word, Excel o Power Point, según sea el caso.
- 4.4 El CONSULTOR se obliga a mantener en estricta confidencialidad toda la información recibida de PETROPERÚ o generada como consecuencia de la ejecución del servicio y se obliga a utilizar dicha información únicamente para el objeto materia del servicio, y su incumplimiento hará responsable al CONSULTOR de los daños y perjuicios que ocasione a PETROPERÚ.
- 4.5 Al día siguiente de la firma del contrato, dentro del plazo de tres (03) días calendario, realizará las coordinaciones necesarias que le permitan el inicio y desarrollo del servicio.

V. Plazos y Formas de Pago

- 5.1 El plazo de vigencia se iniciará a partir del día siguiente de la suscripción del contrato hasta la conformidad del último entregable y el pago respectivo. La consultoría deberá realizarse en un período máximo de doscientos (200) días calendario, incluidos los plazos de formulación y subsanación de observaciones.
- 5.2 El servicio se desarrollará observando el siguiente cronograma de presentación de entregables:

Reporte	% Pago	Fecha
Entregable 1	-	A los siete (7) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 2	30%	A los sesenta (60) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 3	30%	A los cien (100) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 4	40%	A los ciento ochenta(180) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

- 5.3 El sistema de contratación es suma alzada. Todos los gastos en que incurra el CONSULTOR en el cumplimiento de sus obligaciones serán de su exclusivo cargo.
- 5.4 La UCPS efectuará los pagos luego de haber recibido del representante de PETROPERÚ ante el Comité Técnico el informe de conformidad correspondiente y su aprobación por parte del Coordinador Técnico.

VI. Supervisión y Coordinación

- 6.1 La responsabilidad de la supervisión de esta consultoría corresponde a la Secretaría de Gobierno Corporativo de PETROPERÚ, a través de su representante en el Comité Técnico del PROSEMER, con el apoyo y asesoría de la UCPS.

VII. Equipo de Trabajo, Calificaciones, Experiencia y Habilidades

- 7.1 El CONSULTOR deberá contar con experiencia en el desarrollo de al menos diez (10) estudios durante los últimos cinco (5) años en materia de Gestión de Reputación Corporativa.

- 7.2 Haber prestado servicios similares al menos a una (1) empresa del sector hidrocarburos y a cinco (5) empresas que coticen valores en bolsa, de cualquier sector en los últimos cinco (5) años.
- 7.3 El personal calificado para realizar el presente servicio debe estar conformado por, al menos, un (01) líder del equipo y dos (02) analistas.
- a) Experiencia y requisitos del líder del equipo
- a.1) Profesional titulado de las carreras de ciencias sociales, comunicaciones y/o administración de empresas o afines; así como, con estudios de maestría concluidos en ciencias de la comunicación y/o reputación corporativa y/o gestión de intangibles y/o dirección de marketing y gestión comercial.
- a.1.1) Experiencia de haber realizado al menos seis (06) servicios de consultoría en alguna(s) de las siguientes áreas: planificación y/o comunicación estratégica, identificación de valores, gestión de reputación corporativa y/o identificación de grupos de interés, en los últimos diez (10) años, contados a partir de la presentación de la propuesta, así como haberse desempeñado en puestos ejecutivos y gerenciales.
- b) Experiencia y requisitos de los analistas
- b.1) Profesional titulado de las carreras de comunicación y/o ciencias sociales. De preferencia deberá contar con especialización a nivel de postgrado en ciencias de la comunicación y/o reputación corporativa y/o gestión de intangibles y/o dirección de marketing y gestión comercial.
- b.1.1) Experiencia de haber realizado al menos cuatro (04) servicios de consultoría en alguna(s) de las siguientes materias: diseño de planes estratégicos, visión reputacional o planes de gestión de intangibles, en los últimos cinco (05) años contados a partir de la presentación de la propuesta.
- b.2) Profesional titulado de las carreras de comunicación y/o ciencias sociales. De preferencia deberá contar con especialización a nivel de postgrado en ciencias de la comunicación y/o ciencias sociales.
- b.2.1) Deberá contar con una experiencia de haber realizado al menos cuatro (04) servicios de consultoría en alguna(s) de las siguientes materias: diagnóstico cualitativo, gestión del cambio, comunicación corporativa, comunicación reputacional o diseño de proyectos estratégicos de índole cultural, en los últimos cinco (05) años contados a partir de la presentación de la propuesta.
- 7.4 El líder del equipo, así como los analistas estarán a disponibilidad inmediata durante todo el servicio, en caso que alguno de ellos deba ser cambiado por motivos de fuerza mayor, será reemplazado por alguien de igual o mayor nivel académico y experiencia, previa autorización del representante de PETROPERÚ ante el Comité Técnico.

- 7.5 El líder de equipo deberá participar obligatoriamente de las reuniones a las que sea convocado; asimismo, participará en las reuniones con el personal de PETROPERÚ.

VIII. Lugar de Trabajo

- 8.1 Las actividades previstas en los alcances del presente servicio se realizarán en las instalaciones del CONSULTOR. En los casos que sea necesario se podrán llevar a cabo reuniones de trabajo en las instalaciones de PETROPERÚ, previa coordinación.

IX. Propiedad Intelectual

- 9.1 Todas las especificaciones, diseños, informes y otros documentos y herramientas informáticas preparados por el CONSULTOR en virtud del servicio pasarán a ser de propiedad de la UCPS y de PETROPERÚ, este último en su calidad de entidad beneficiaria del PROSEMER.

