

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

*Convenio de Financiamiento No Reembolsable Nº ATN/CN-13202-PE*

**“DIAGNOSTICO, ELABORACIÓN DE MANUALES Y POLITICAS, Y  
CAPACITACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN, EN GESTION DE  
RIESGOS FINANCIEROS EN PETROPERÚ”**

**Términos de Referencia**

Lima, Marzo 2016.



## 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 PETROPERU:** 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.<sup>1</sup>
- 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 Continuando con el fortalecimiento de prácticas de gobierno corporativo en PETROPERÚ, resulta necesario contratar los servicios de una consultora que diseñe y elabore los manuales y políticas sobre la gestión en Riesgos de mercado como parte del fortalecimiento del control interno y gestión integral de riesgos en PETROPERÚ; para ello se propone el diseño de elaboración de la normatividad interna de PETROPERÚ (políticas, procedimientos, lineamientos, manuales) relacionada a la gestión de riesgos.

---

<sup>1</sup> 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).

1.9 Finalmente, el presente proceso de contratación cumple con los criterios establecidos en el Programa correspondiente al componente 2, considerando que el resultado (producto) del mismo permitirá desarrollar el proceso de fortalecimiento del control interno y gestión integral de riesgos de PETROPERÚ como empresa del Estado, acorde con los estándares y/o mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

## II. **Objetivo de la contratación**

2.1 El **objetivo general** requiere de la contratación de una empresa que se encargue del desarrollo de estrategias, políticas y manuales que permitan de manera efectiva gestionar y mitigar los riesgos de mercado relevantes en el negocio de refinación de crudo, como los originados por las fluctuaciones de precios de crudo, tipo de cambio y tasa de interés flotante; y su impacto sobre los flujos de caja de la empresa.

2.2 Dichos objetivos comprenden, sin ser limitativos, por los menos los siguientes **objetivos específicos**:

- a. El diseño de estrategias, políticas y manuales a desarrollar, deben tener por objeto establecer el marco referencial que regule las actividades en materia de administración de los riesgos de mercado en PETROPERÚ; los mismos que deben ser desarrollados como resultado de un proceso de benchmarking de las mejores prácticas de empresas comparables de la industria sobre las materias descritas.
- b. Además de las estrategias, políticas y manuales, la empresa consultora debe recomendar herramientas informáticas que permitan la modelación, elaboración de escenarios y análisis de resultados sobre las diferentes variables que requieran ser evaluadas.

## III. **Alcance**

3.1 A continuación se describe una lista de actividades que deberán ser realizadas por el Consultor, sin que ello constituya un parámetro para que éste, sobre la base de su experiencia, pueda sugerir ampliarlas o modificarlas, en el entendido que, de esa forma, se podrá alcanzar de manera más eficiente los objetivos propuestos:

### **Fase 1. Plan de trabajo**

- a) Presentar un plan y cronograma de Trabajo. Dicho Plan debiera considerar como mínimo: objetivos, alcance, metodología, plazo de los entregables y responsables.
- b) Presentación ante Directores y Gerentes de los objetivos de la presente consultoría, la misma que incluye el plan de trabajo que se desarrollará en la empresa.

### **Fase 2. Diseño de políticas**

- c) Entrevistas con el personal de la Gerencia Finanzas y Gerencia Mercado Externo, para la identificación de riesgos de mercado, de acuerdo a los objetivos del presente servicio.
- d) Elaboración y recomendación de estrategias que conduzcan a la gestión y mitigación de los riesgos de mercado, incluida la habilidad para medirlos a través de diferentes



escenarios, y para diferentes niveles de cobertura, lo cual permitirá determinar las políticas de cobertura (*hedging*) adecuadas u óptimas de la empresa.

- e) Formulación de políticas que incluyan la definición de niveles máximos de riesgo para cada sub-tipo.

### **Fase 3. Diseño de manuales y metodologías**

Formulación de manuales o procedimientos los cuales deben contener los aspectos metodológicos que permitan efectivamente establecer los límites a los diferentes riesgos de mercado que enfrenta la empresa y el sustento de la selección de la metodología propuesta. A este propósito, será conveniente evaluar la implementación de técnicas del manejo de riesgo identificadas tras el proceso de benchmarking como los siguientes, según corresponda:<sup>2</sup>

- *Price Risk*
- *Basis Risk*
- *Earnings and cash flows at risk*
- *Maximum potential loss*
- *Value at risk*
- *Credit Value at Risk*
- *Credit Value Adjustment (CVA)*

### **Fase 4. Elaboración y recomendación de estrategias en relación a los Riesgos de mercado identificados.**

- f) Benchmarking de la forma como las principales empresas de la región y del mundo afrontan los riesgos de mercado a los que se encuentran expuestas y los mecanismos de mitigación utilizan (coberturas).
- g) Elaboración de estrategias de coberturas sobre los riesgos de mercado identificados y su impacto contable y económico sobre los resultados y reportes financieros de la empresa.
- h) Presentación del diagnóstico y benchmarking ante el Comité de Riesgos de Tipo de Cambio y Tasa de interés y el Comité de *commodities* o el Comité que haga de sus veces.

### **Fase 5. Recomendación de Plataformas y herramientas**

- i) Modelación de transacciones y los riesgos de mercado que las afecten.
- j) Diseño de la herramientas para la evaluación de los riesgos de mercado en Excel y recomendación de otras herramientas informáticas que permitan obtener una mayor precisión en las estimaciones realizadas.

---

<sup>2</sup> A modo enunciativo pero no limitativo.

- k) Recomendación de los contenidos de plataformas para el *front, middle y back office*, considerando la conveniencia de contar con un sistema integrado.
- l) Recomendación de interfaces a precios y/o índices a precios futuros del petróleo y sus derivados (*Reuters, Bloomberg, Datatec* u otras plataformas de información, entre los principales).

#### **Fase 6. Informe final**

- m) Capacitación al personal de PETROPERÚ en la aplicación de los manuales, metodologías y herramientas propuestas en la consultoría (Aproximadamente 30 personas).
- n) Informe consolidado de los entregables 2 al 5.
- o) Recomendaciones y conclusiones.
- p) Presentación del informe final, con las conclusiones y recomendaciones ante el Directorio, o Comités de Directorio, el Comité de Riesgos de Tipo de Cambio y Tasa de interés y el Comité de *commodities o el Comité que haga de sus veces*.

3.2 El Consultor deberá acompañar en la sustentación de los entregables y apoyar en la exposición o absolución de consultas, de ser requerido por la Secretaría de Gobierno Corporativo.

*Nota: PETROPERÚ hará entrega de la información necesaria para que el Consultor pueda llevar a cabo este análisis.*

#### **IV. Entregables**

4.1 Se ha previsto la presentación de seis (06) 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:

	<b>Contenido</b>
<b>Entregable 1:</b> <b>Plan de Trabajo y Cronograma de Trabajo.</b>	Todo lo contenido en la Fase 1 de los alcances.
<b>Entregable 2:</b> <b>Diseño de políticas</b>	Todo lo contenido en la Fase 2 de los alcances.
<b>Entregable 3:</b> <b>Diseño de manuales y metodologías</b>	Todo lo contenido en la Fase 3 de los alcances.
<b>Entregable 4:</b> <b>Elaboración y recomendación de estrategias en relación a los Riesgos de mercado identificados.</b>	Todo lo contenido en la Fase 4 de los alcances.
<b>Entregable 5:</b> <b>Recomendación de plataformas y herramientas</b>	Todo lo contenido en la Fase 5 de los alcances.
<b>Entregable 6:</b> <b>Informe final</b>	Todo lo contenido en la Fase 6 de los alcances.



*Nota: Todos los entregables deberán ir acompañados de una exposición ante la Gerencia de Finanzas y Secretaría de Gobierno Corporativo, pudiendo efectuarse ante la UCPS, así como las personas o áreas que la Secretaría le requiera.*

- 4.2 PETROPERÚ, a través de su representante en el Comité Técnico, en un plazo de diez (10) días hábiles, contados a partir del día siguiente de la recepción de los entregables, emitirá su conformidad técnica o notificará al Consultor sus observaciones, mediante correo electrónico, debiendo éste levantarlas durante los siete (07) días calendarios siguientes de recibida la comunicación con las observaciones.
- 4.3 La remisión de los entregables se realizará tanto en forma electrónica como en soporte papel. La forma magnética deberá ser entregada en formato *Word, Excel o PowerPoint*, 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, salvo que medie autorización expresa por escrito de PETROPERÚ. Dicha obligación se mantendrá incluso luego de la terminación o resolución del servicio, y su incumplimiento hará responsable al Consultor de los daños y perjuicios que ocasione a PETROPERÚ.

## **5 Plazos y Forma 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 ciento ochenta (180) días incluidos los plazos de formulación y subsanación de observaciones.
- 5.2 El servicio se desarrollará observando el siguiente cronograma de presentación de entregables:

<b>Entregable</b>	<b>% Pago</b>	<b>Fecha</b>
Entregable 1	-	A los quince (15) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 2	20%	A los cuarenta (40) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 3	20%	A los setenta (70) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 4	20%	A los cien (100) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 5	20%	A los ciento treinta (130) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.
Entregable 6	20%	A los ciento cincuenta (150) días calendarios contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

- 5.3 El sistema de contratación es a 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 de Trabajo el informe de conformidad correspondiente y su aprobación por parte del Coordinador Técnico.

## **6 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 de Trabajo del PROSEMER, con el apoyo y asesoría de la UCPS.

## **7 Equipo de Trabajo, Calificaciones, Experiencia y Habilidades**

7.1 La empresa consultora:

- Deberá contar con experiencia en el desarrollo de al menos cinco (5) estudios o servicios de asesoría durante los últimos diez (10) años en materia de gestión de riesgos corporativos financieros. Entre ellos, por lo menos un estudio deberá ser en materia de gestión de riesgos de commodities, y haberse realizado en los últimos cinco años.
- Deberá haber desarrollado cinco (05) trabajos en los últimos diez (10) años relacionados a lo que es objeto del contrato a empresas del sector privado y/o empresas o entidades del Estado, de preferencia del sector de energía y minas; y/o del sector financiero.

### **A. Líder del equipo**

- Titulado o bachiller en economía, contabilidad, administración de empresas ingeniero industrial, estadística o ciencias actuariales.
- Con grado de maestría en administración de empresas (MBA), gestión de riesgos, economía, finanzas corporativas o ciencias actuariales.
- Experiencia de haber realizado al menos diez (10) estudios o servicios de asesoría en temas de gestión de riesgos de mercado a empresas o entidades del sector privado y/o del Estado, del sector energía y minas y/o del sector financiero. Entre ellos por lo menos un estudio deberá ser en materia de gestión de riesgos de mercado de *commodities*, en los últimos cinco años.

### **B. Tres (03) especialistas en gestión de riesgos**

- Titulado o bachiller en administración o economía o contabilidad o estadística o ingeniero industrial.
- Con estudios concluidos de maestría en gestión de riesgos o finanzas corporativas o economía.
- Haber realizado dos (02) estudios o servicios de asesoría a empresas o entidades del Estado y/o empresas privadas del sector energía y minas y/o del sector financiero, en temas que son objeto de la contratación, en los últimos diez (10) años, contados a



partir de la presentación de la propuesta. Entre ellos, por lo menos un estudio deberá ser en materia de gestión de riesgos de mercado sobre *commodities*; y haberse realizado en los últimos cinco años.

**C. Un (01) abogado**

- Título profesional de abogado.
  - Con estudios de maestrías concluidos en derecho corporativo, finanzas o administración de empresas (MBA).
  - Haber realizado dos (02) servicios a empresas o entidades del Estado y/o empresas privadas del sector energía y/o minas y/o sector financiero, en la elaboración y diseño de instrumentos normativos o reglamentos, en los últimos diez (10) años, contados a partir de la presentación de la propuesta. Entre ellos por lo menos un estudio deberá ser en materia de gestión de riesgos de mercado sobre *commodities*.
- 7.2 El líder del equipo y los analistas estarán a disponibilidad inmediata durante todo el servicio, en caso alguno de estos 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.
- 7.3 El personal clave 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**

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**

Todas las especificaciones, diseños, informes y otros documentos y programas de computación preparados por el Consultor en virtud del servicio pasarán a ser de propiedad del UCPS y de PETROPERÚ, este último en su calidad de entidad beneficiaria del PROSEMER.



PRESUPUESTO DE AGRESOADO

卷之三

Las tarifas por uso públicas son las que:

1