

La tragedia de las empresas sin dueño

El caso Petroperú



Carlos E. Paredes Lanatta

El libro que el lector tiene entre las manos es el relato de una tragedia que el autor intentó convertir en aventura. ¿Qué lleva a un economista con un doctorado en Yale a aceptar la presidencia de una empresa «sin dueño» como Petroperú, caso emblemático de la inercia y la corrupción que prevalecen en el sector público? La petrolera estatal sigue siendo la primera empresa del Perú, pero condensa las vacilaciones de nuestra historia y la rugosidad de nuestra geografía.

FERNANDO CARVALLO

Filósofo y periodista de RPP

A través de *La tragedia de las empresas sin dueño*, Carlos Paredes ilustra decisiones y hechos ocurridos durante su intensa y comprometida gestión en la empresa más grande del Perú: lucha contra la corrupción, desarrollo de su personal a través de la capacitación como factor que impacta directamente a la competitividad y la priorización de una cultura con enfoque de género fortaleciendo, promoviendo y manteniendo el liderazgo de las mujeres en espacios de toma de decisiones.

MARILÚ MARTENS

Educadora y exministra de Educación

El relato personal que Guayo Paredes nos presenta de su paso por la Presidencia de Petroperú contiene un diagnóstico situacional muy completo. Considero que debe constituir una guía obligada de las próximas administraciones. Al mismo tiempo, comparto su frustración al constatar que, al igual que en mi caso, la injerencia política fue la causa de que dejara la presidencia.

AUGUSTO BAERTL

Empresario y expresidente de Petroperú

Valiosa ilustración desde dentro, desde una mirada de parte, de los enormes desafíos de la gestión pública y, sobre todo, de la gestión empresarial dentro del aparato público. Este libro trae una narración en primera persona de lo que implica la función pública para alguien que regresa al Estado con ánimo de reforma.

CAROLINA TRIVELLI

Economista y exministra del MIDIS

La tragedia de las empresas sin dueño es un testimonio narrado desde la posición de privilegio de quien ejerció por diez meses la presidencia de la empresa más grande del país. Cuando una empresa no tiene dueño, ese vacío es rápidamente cooptado por la alta dirección y las dirigencias sindicales, grupo de poder al que el autor denomina «la gran cofradía».

JOSÉ UGAZ

Abogado y exprocurador anticorrupción

Este libro, más que un ensayo o una crónica, es un relato aleccionador, un manual de operaciones y, sobre todo, una inspiración para renovar la gestión pública en el Perú. Guayo Paredes desnuda el comportamiento de diferentes grupos de interés en las empresas públicas, desde sindicalistas a funcionarios anquilosados. Un libro de cabecera para quienes enfrentarán el desafío de modernizar nuestro país.

FRANCISCO SAGASTI

Ingeniero, autor y congresista de la República



La tragedia de las empresas sin dueño

El caso Petroperú

La tragedia de las empresas sin dueño

El caso Petroperú

Carlos E. Paredes Lanatta

PAREDES LANATTA, Carlos E.

La tragedia de las empresas sin dueño: el caso Petroperú/ Carlos E. Paredes Lanatta. -- Huancayo: Universidad Continental. Fondo Editorial, 2020.

ISBN 978-612-4443-23-7

ISBN electrónico 978-612-4443-22-0

1. Industria y comercio del petróleo 2. Administración pública
3. Petroperú

354.3 (SCDD)

Datos de catalogación Universidad Continental

Es una publicación de Universidad Continental

La tragedia de las empresas sin dueño. El caso Petroperú

Carlos E. Paredes Lanatta

Primera edición

Huancayo, septiembre 2020

Tiraje: 1000 ejemplares

© Autor

© Universidad Continental SAC

Av. San Carlos 1980, Huancayo, Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7863

Correo electrónico: fondoeditorial@continental.edu.pe

www.ucontinental.edu.pe

Empresa Editora El Comercio S. A.

Jorge Salazar Araoz 171, La Victoria

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2020-06319

ISBN electrónico 978-612-4443-22-0

ISBN 978-612-4443-23-7

Edición: Elio Vélez Marquina

Equipo de investigación: Claudia Velarde, Juan Pablo Gallardo

Diseño de cubierta y diagramación: Yesenia Mandujano Gonzales

Impresión: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156-164, Breña

Septiembre, 2020

Impreso en el Perú / *Printed in Peru*

El contenido de esta obra es responsabilidad exclusiva de su autor. No refleja necesariamente la opinión de la Universidad Continental. Prohibida la reproducción total o parcial del documento.

Índice

Preliminares	
<i>Presentación</i>	9
<i>Prólogo</i>	11
<i>Travesía en el interior del Estado</i>	15
<i>Oportunidades perdidas, la corrupción y su cofradía</i>	17
Introducción	23
Capítulo I. Mi llegada a Petroperú	29
Capítulo II. El diagnóstico y el plan de acción inicial	43
Capítulo III. Si usted hace eso, señor Paredes, destruirá a Petroperú	67
Capítulo IV. ¿Quién es el real dueño de Petroperú?	83
Capítulo V. La inyección de capital privado a Petroperú	99
Capítulo VI. La refinería de Talara: transformar un elefante blanco en uno negro	113
Capítulo VII. El Oleoducto Norperuano: Hamlet en la selva	149
Capítulo VIII. Hacia un nuevo contrato social: industria, comunidad y ambiente	175
Capítulo IX. Transparencia y lucha contra la corrupción	207
Capítulo X. Diez meses de gestión	227

Capítulo XI. Mi salida	259
Colofón	285
Bibliografía recomendada	295

Presentación

La Organización Educativa Continental, desde hace más de treinta años, apuesta por una educación enfocada en el cómo: llevar la teoría a la práctica supone un desafío constante a nuestros estudiantes que, como líderes, adquieren diversas herramientas para mejorar la sociedad. Con su desempeño profesional, son ejemplos del rol transformador de la educación superior.

Nuestros profesores son un ejemplo claro de esta práctica: son excelentes docentes que, además, ocupan puestos clave en los sectores público y privado. Carlos Paredes Lanatta ilustra cabalmente esta relación entre excelencia pedagógica y desempeño profesional. Su participación en nuestra Escuela de Posgrado aporta su experiencia en la gestión y políticas públicas, las finanzas corporativas y en proyectos de desarrollo sostenible. Además, el autor del presente volumen cuenta con una vasta experiencia como escritor dedicado a la reflexión económica: desde sus libros hasta su columna en el diario *Gestión*.

Este nuevo libro de su autoría constituye un ejemplo claro de la apuesta educativa de la Organización Educativa Continental: se trata de la crónica y reflexiones de un alto funcionario público que, además, comparte diversas herramientas para los profesionales que desean construir un mejor país desde el sector público. Se

construye un modelo de gestión desde la experiencia y mediante la interacción con diversos profesionales a lo largo y ancho del territorio nacional.

Carlos Paredes nos obsequia una visión crítica de Petroperú, la empresa pública más grande del país, pero lo hace con optimismo. Estas páginas, escritas para un público amplio, contienen aspectos fundamentales que los peruanos necesitamos conocer sobre nuestro sector público y la forma en que se toman las decisiones económicas que terminan afectándonos a todos los peruanos. Estamos seguros de que este libro será de gran utilidad y constituirá un importante incentivo para todo aquel que esté interesado en aportar o estudiar el sector público como oportunidad de contribución social.

FERNANDO BARRIOS IPENZA
Presidente Ejecutivo
Organización Educativa Continental

Prólogo

Carlos E. Paredes es un miembro destacado de la familia de *Gestión* y parte de su historia. Carlos comenzó a colaborar con nuestro diario hace veinticinco años, cuando en mayo de ese año publicó su primer *Memorándum Económico*, el nombre de su columna en el diario. En aquella oportunidad señalaba que «Resulta indispensable cerrar la brecha fiscal (...) el sector público está gastando bastante por encima de lo que es compatible con la estabilidad macroeconómica del país. Señor presidente: Tome control nuevamente sobre las finanzas públicas. Tanto usted como el país tienen nuevamente un horizonte razonable de planeación; son cinco años más, cinco años en los que la disciplina fiscal tendrá que volver a imperar para que usted y nosotros podamos recoger los frutos de lo que empezamos a sembrar en agosto de 1990.» Pareciera haber sido escrito para el candidato que resulte electo en las elecciones del año del bicentenario de nuestra república.

Así es, hay fundamentos económicos que simplemente no cambian. Y las columnas de Carlos —o Guayo, como le gusta ser llamado— han insistido en eso a lo largo de los años: en cómo debíamos enfrentar los problemas, manteniendo los principios del orden macroeconómico y la economía de mercado. Sus memorandos económicos pasaron de las páginas en blanco y negro al *full color*, hasta que en 2007 se imprimieron en nuestro

característico color salmón. Su acertada, aguda y a la vez positiva comprensión de la economía peruana ha sido una presencia permanente en nuestra labor de difusión. Sus cientos de columnas en nuestro diario así lo atestiguan.

Hoy, cuando *Gestión* cumple treinta años en el mercado, celebramos este hito con la publicación de un nuevo e importante libro de Carlos Paredes. Cabe señalar que fue justamente con él que *Gestión* inauguró en 2013 la edición de libros dedicados a la economía peruana con una visión global. Por cada década de nuestro diario, Paredes ha publicado un libro: *¿Ya fueron las vacas gordas? Reflexiones sobre economía y las instituciones en el Perú* (2013), *De la bonanza a la desaceleración. ¿Y ahora qué hacemos?* (2015) y *Pero de verdad, ¿todo es un desastre? Reflexiones económicas sobre nuestras fortalezas y nuestras debilidades* (2018). Esta trilogía comparte dos aspectos relevantes: el estilo llano y directo con que aborda la problemática económica nacional y el uso acertado de preguntas en sus títulos. Ese cuestionamiento de la realidad propio de nuestro diario es parte esencial de la visión crítica de Paredes.

Este nuevo volumen, *La tragedia de las empresas sin dueño. El caso Petroperú*, publicado gracias a la Organización Educativa Continental, abandona las preguntas para realizar una serie de afirmaciones sobre la crisis del sector público, en particular de nuestras empresas públicas. Con una narración envolvente, el autor expone los defectos y las ausencias, así como los desafíos que enfrentan las empresas públicas, basado en la intensa experiencia que vivió al frente de Petroperú, la empresa pública más grande del país. Pero, a pesar de la magnitud de los problemas, las frustraciones que inevitablemente afectan el ánimo, las contingencias en que potencialmente se incurre, Carlos E. Paredes nos invita, sin dudas, a enfrentar estos retos, a reformar nuestras empresas y no dejarlas

CARLOS E. PAREDES LANATTA

en manos de unos pocos que parecen haber olvidado que los reales dueños de estas empresas somos todos los peruanos. El trigésimo aniversario de *Gestión* confirma con este libro su apuesta por la difusión del saber económico y financiero a un público que, gracias a los medios digitales, alcanza a más lectores del Perú y del mundo.

JULIO LIRA
Director Periodístico
Diario *Gestión*

Travesía en el interior del Estado

El libro que el lector tiene entre las manos es el relato de una tragedia que el autor intentó convertir en aventura. ¿Qué lleva a un economista con un doctorado en Yale a aceptar la presidencia de una empresa «sin dueño» como Petroperú, caso emblemático de la inercia y la corrupción que prevalecen en el sector público? La petrolera estatal sigue siendo la primera empresa del Perú, pero condensa las vacilaciones de nuestra historia y la rugosidad de nuestra geografía.

Cualquier decisión que se tome sobre ella despierta los viejos fantasmas de la historia política del petróleo. Y al mismo tiempo termina por afectar a los dos polos más separados de nuestra sociedad: la tecnoburocracia de la capital y las comunidades nativas de la selva. Al fin y al cabo, Petroperú transporta el crudo de la Amazonía hasta la costa, atravesando los contrafuertes andinos.

Tres grandes desafíos empresariales dan intensidad al relato, porque insertan la realidad de nuestro país en la economía global: la apertura de una empresa pública al capital privado, la modernización de la más grande refinería del país y el mantenimiento del oleoducto norperuano. A lo largo de diez meses, Carlos Paredes tuvo que lidiar contra la mayor tara histórica de nuestro Estado: la alianza entre la corrupción y los defensores del *statu quo*.

A la vez crónica y ensayo, *La tragedia de las empresas sin dueño* es una historia que corre paralela a la precariedad de la política peruana y atraviesa la lucha por la igualdad de las mujeres, el compromiso de la Iglesia con el medio ambiente y la aspiración creciente a la transparencia. Al leer a Carlos Paredes, el lector no aprende solo sobre gerencia, finanzas y energía. Descubre, desde el interior del Estado, aspectos de la realidad peruana, ocultos con frecuencia tras fachadas, protocolos y afabilidades de conveniencia. Pero, sobre todo, acompaña una aventura humana interrumpida que quiso ponerse al servicio de la modernización, la eficiencia y el desarrollo.

FERNANDO CARVALLO
Filósofo
Periodista de RPP

Oportunidades perdidas, la corrupción y su cofradía

La tragedia de las empresas sin dueño es un testimonio narrado desde la posición de privilegio de quien ejerció durante diez meses la presidencia de la empresa más grande del país. Cuando una empresa no tiene dueño, ese vacío es rápidamente cooptado por la alta dirección y las dirigencias sindicales, grupo de poder al que el autor denomina «la gran cofradía».

Los intereses de la empresa que, en este caso, por su naturaleza, debieran ser los del país, se pervierten y convierten en los intereses de la cofradía. Falta de transparencia, redes de conflictos de interés, sobreprecio en las compras, digitación de las licitaciones y asignación de contratos, cobros indebidos de viáticos y falsificación de facturas, robo de combustible, sabotaje al oleoducto, son algunas de las prácticas frecuentes que encontró Carlos «Guayo» Paredes cuando llegó a Petroperú.

El golpe de timón, indispensable para salvar a la empresa, requería una apuesta por la transparencia y la integridad. Una lucha frontal contra la corrupción. Desarticular las redes corruptas era una necesidad impostergable. Pero la corrupción y su cofradía no descansan, se resisten, contraatacan y, en este caso, lo hacen

de la mano con quienes viven del *statu quo*. Asestaron un golpe certero y ganaron un *round* clave. Felizmente, como sostiene el autor, la pelea no ha terminado. Vendrán nuevos *rounds* en los que ganaremos los que queremos erradicar la corrupción del Perú.

JOSÉ UGAZ
Abogado penalista
Exprocurador anticorrupción

*A la juventud peruana, verdadero combustible del cambio,
quien debe construir un mejor país que el que recibe*

*Para todos los peruanos, verdaderos dueños de Petroperú,
quienes deben tomar control de sus empresas públicas
y no solo financiarlas*

*Y, por supuesto, para los trabajadores de Petroperú,
a los muchos amigos que allí gané,
con enorme aprecio*

«Las empresas no son asociaciones de caridad: ellas
contratan trabajadores para hacer utilidades.»

Paul Samuelson

«En la historia de las zonas menos desarrolladas del mundo, la
ubicua corrupción de la Administración Pública ha sido soslayada,
tildándose de constante cultural o legado institucional inevitable.
El descuido y el escepticismo han obviado, pues, evidencias históricas
útiles para reinterpretar las batallas reformistas, a menudo solitarias,
contra las nocivas prácticas corruptas.»

Alfonso W. Quiroz, *Historia de la corrupción en el Perú*

«Nuestras sociedades necesitan corregir el rumbo y ustedes, los
jóvenes de los pueblos originarios, pueden ayudar muchísimo con este
reto, enseñándonos un estilo de vida que se base en el cuidado y no en
la destrucción».

Papa Francisco

Encuentro con los pueblos indígenas en Madre de Dios

«La libertad es la obediencia a la ley que uno mismo se ha diseñado».

Jean-Jacques Rousseau

Introducción

Puesto en perspectiva, el libro que comienzan a leer constituye el último capítulo de la etapa de mi paso por Petroperú. Con el mismo, concluyo el proceso que inicié al aceptar la presidencia de su directorio: servir a nuestro país tratando de cambiar el rumbo de una empresa emblemática y, a la vez, controversial. De hecho, buscaba abrir la trocha para la modernización de las empresas estatales del Perú. Al haberlo acabado —la introducción usualmente es lo último que se escribe, constato con satisfacción que haber escrito el presente volumen no solo era conveniente, sino que, más bien, era necesario. Aquí comparto con los peruanos lo que conocí y aprendí gracias a la oportunidad que me dio la vida de dirigir la empresa más grande del país. De eso se trata este libro, de compartir con ustedes, los lectores, lo que aprendí.

No es usual que al dejar un puesto importante nos demos el tiempo para reflexionar de manera sistemática sobre lo aprendido y, menos aún, para escribir un libro sobre la experiencia vivida. Yo mismo no lo hice hace veinte años. Entonces, al dejar el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) tras haber enfrentado con éxito una crisis financiera en gestación, comencé a escribir unas páginas y, poco a poco, la vorágine de la vida profesional me llevó a posponer el proyecto indefinidamente. En esta ocasión, la larga cuarentena dictada para combatir a la pandemia del COVID-19 me dio la oportunidad perfecta para escribir este libro. Y no lo

hice solo, lo hice con la gran ayuda de dos jóvenes economistas a quienes quiero agradecer en primer lugar: Claudia Velarde y Juan Pablo Gallardo. Ellos me acompañaron tanto en Petroperú como en el proceso de investigación, discusión y redacción del presente volumen. Además de ellos, debo agradecer a mi amigo, el filólogo Elio Vélez, quien me ayudó con la edición del manuscrito y la estrategia de comunicación de las ideas contenidas en él.

A quienes me acompañaron en Petroperú, quiero agradecerles por su apoyo en la labor titánica que implementamos durante el año 2019 y el inicio del 2020, periodo en el que nos enfrentamos a muchísimos retos y grandes problemas. Tuvimos éxito en muchos frentes y no tanto en algunos otros. Por ejemplo, fracasamos en comunicar algunas necesidades que para nosotros resultaban evidentes. Tampoco conseguimos el apoyo que requeríamos del Gobierno, pero siempre actuamos de manera transparente, comunicando la verdad a todos los peruanos. Sin duda, durante este periodo, dije muchas cosas que usualmente calla u omite el presidente de una empresa como Petroperú, pero era necesario dar un golpe de timón y agradezco a quienes compartieron conmigo esta visión y actitud.

En particular, quisiera agradecer a los miembros del directorio, a Hernán, Jaime, Pepín, y Raúl; y también al equipo gerencial y administrativo liderado por Carlos Barrientos: Arturo, Beatriz, Billy, Brigitte, Carlos Alberto, Carla, Carmen, Cristina, Eleonora, Fiorella, Jorge, Jorge Luis, José Manuel, Juan, Juan Carlos, Lucho, Manolo, María Teresa, Marita, Mathius, Omar, Pablo, Percy, Rodolfo, Rubén, Santiago, Tomás, Úrsula, Víctor y Zenaida... Estos son algunos de los nombres que se agolpan en mi memoria de personas que hicieron grato y menos fatigante este recorrido.

Sin duda, también debo agradecer a los dirigentes sindicales y a los cientos de trabajadores de Petroperú que supieron entender que había llegado la hora del cambio y, que, con responsabilidad, asumieron los riesgos del mismo. A aquellos que no lo entendieron y que, más bien, sabotearon el proceso, debo reconocerles que me permitieron constatar la urgente necesidad de cambiar la gobernanza¹ de nuestras empresas públicas y de enfrentarnos con valor al *statu quo* y la corrupción que impera en ellas.

Agradezco al actual Directorio por haberse comprometido a continuar con muchas de las reformas que iniciamos, sobre todo la lucha contra la corrupción y la modernización de la empresa. Puntualmente, Eduardo Guevara y Carlos Barrientos tuvieron acceso temprano a este manuscrito. Nadie mejor que ellos para leer los primeros borradores.

¿A quién está dirigido este libro? Este es un libro escrito por economistas, pero no ha sido escrito pensando en un auditorio de economistas o de especialistas en petróleo. Ha sido escrito pensando en el público general, por lo que su exposición busca la simplicidad y evita los tecnicismos, es decir, la jerga especializada. El libro, entonces, está dirigido a todos aquellos que quieren conocer cómo se gestionan nuestras empresas públicas, cómo se toman las decisiones, por qué pasan las cosas que observamos en este segmento de nuestra economía. Y qué mejor ejemplo para entender a las empresas públicas que Petroperú. Esta empresa estatal, a pesar de ser la más grande en ventas de nuestro país, no es una de las más rentables. Y como irán descubriendo a lo largo de estas páginas, muchos de sus problemas obedecen a las deficiencias en su gestión: reflejan la débil gobernanza de la

1 En el ámbito empresarial, esta palabra es equivalente a la expresión *gobierno corporativo*, es decir, a la idiosincrasia con que se dirige una institución.

empresa y el exceso de interferencia estatal a lo largo de las décadas de su existencia.

El libro también está dirigido a todos aquellos interesados en la gestión pública, en el sector petrolero de nuestro país y a todos los analistas, periodistas y políticos que encuentran en la intervención estatal una solución a muchos de nuestros problemas; sobre todo a aquellos que les gusta hablar de las fallas de mercado sabiendo poco de las fallas del Estado. Este libro también está dirigido a los trabajadores de Petroperú, quienes —tal vez— descubrirán algunos aspectos sobre su empresa que no conocían. Y sobre los trabajadores de Petroperú puedo decir que les guardo un enorme respeto, pues la mayor parte es gente honesta y trabajadora con derecho a que la empresa se gestione con más transparencia y eficiencia.

El libro es una mezcla de ensayo y crónica. Les cuento a ustedes mi experiencia directa y reflexiono sobre los principales problemas que enfrenté durante mi gestión. Los primeros dos capítulos tratan sobre mi llegada a la empresa, el diagnóstico que hice y las condiciones bajo las que acepté el cargo. Luego, en los siguientes tres capítulos, me centro en los principales problemas de Petroperú: la falta de transparencia en la toma de decisiones y la crisis de gobernanza provocada por la inexistencia de un accionista concreto a quien rendirle cuentas. Este análisis nos muestra que la necesidad de fortalecer institucional y patrimonialmente a la empresa es muy grande y que la inyección de capital privado es un imperativo para salvaguardar la enorme inversión que hemos hecho los peruanos en Petroperú.

Llegamos así al sexto capítulo, en donde presento un análisis de la problemática de la nueva refinería de Talara, desde la génesis del proyecto de inversión pública más grande de historia del

país hasta su problemática cuando llegué a la empresa en 2019. El capítulo séptimo se centra en el oleoducto norperuano, su viabilidad económica y las opciones que enfrentamos los peruanos respecto a la explotación de petróleo en nuestra Amazonía. La sostenibilidad socioambiental es un aspecto que se ha vuelto un tema crucial para la viabilidad de la industria extractiva en la actualidad, por lo que el octavo capítulo se centra en la gestión social y ambiental de la petrolera estatal.

Por su parte, el capítulo noveno presenta una de las discusiones centrales de este libro: el círculo vicioso entre el *statu quo* y la corrupción en las empresas estatales. Tras esto, en el capítulo décimo presento los logros que obtuvimos en todos estos frentes durante mi gestión y, finalmente, en el capítulo undécimo relato los hechos que llevaron a mi salida de Petroperú, incluyendo algunas anécdotas tristes pero reales, que merecían conocer la luz pública.

Antes de pasar al primer capítulo, termino esta breve introducción agradeciendo nuevamente a todos los que me acompañaron en la aventura que ahora comparto con ustedes. En particular, quisiera agradecer a mi familia, a Lupe, mi compañera de tantos años, a mi madre y a mis hijos. Tal como conté en una conferencia a la que asistieron connotadas figuras en los temas de transparencia y la lucha contra la corrupción, cuando asumí la presidencia mi hijo Diego me dijo: *Papá, no la vayas a fregar* (evidentemente, usó otra palabra...). Ahora, viendo hacia atrás, le puedo decir a Diego, a mi familia, a mis amigos y a los peruanos, que estoy seguro de no haberla fregado. Hice lo que creía correcto. Espero que el libro les sea de utilidad.

Visite la página web del Fondo Editorial y conozca los puntos de ventas

