

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA MEDIANTE ANÁLISIS PROSPECTIVO AL AÑO 2016

Pablo Pazmiño Manrique
Licenciado en Ciencias Navales
Maestrante en Planificación y Dirección Estratégica ESPE-AJC

RESUMEN

La reforma del marco legal de la empresa Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC) ejecutada por parte del gobierno en el año 2012 y la falta de ejecución del Plan Estratégico vigente para el periodo 2010-2014, permitieron desarrollar esta propuesta académica, basada en un proceso metodológico que no solo promovió el desarrollo de un análisis estratégico en términos de amenazas y oportunidades que se limite a la revisión actual del entorno competitivo de la empresa a corto plazo, sino que esta propuesta también se enfocó al desarrollo de un plan que para su materialización requería la ejecución de diversas herramientas prospectivas tales como el análisis estructural para identificar las preguntas claves del futuro organizacional, el análisis de estrategias para poner de relieve la influencias entre actores, la evaluación de la correlación de fuerzas y de los retos estratégicos, el análisis morfológico para explorar el campo de los posibles y la construcción de los escenarios orientando el problema al futuro mediato. El escenario apuesta producto de esta prospectiva, se constituyó en la visión organizacional, eje en cual se basa el direccionamiento estratégico desarrollado.

Considerando que la empresa FLOPEC, es parte de la administración pública, los objetivos estratégicos, metas e indicadores planteados producto de las acciones estratégicas que se sugiere aplicar en las diversas perspectivas de la empresa están definidos considerando al nuevo marco jurídico, y también alineados con las prioridades de gobierno establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir¹.

Con este estudio se puede colegir que los principios de la prospectiva se enfocan en los deseos de la organización, mientras que el análisis estratégico se direcciona a la realidad otorgándole a la empresa un esquema estructurado para la toma de decisiones de largo como de corto plazo.

PALABRAS CLAVES

Plan estratégico
Análisis estructural Prospectivo
Direccionamiento estratégico
Perspectivas de la empresa

¹ Plan Nacional del Buen Vivir: Es el instrumento del Gobierno del Ecuador para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública.

STRATEGIC PLAN PROPOSED FOR ECUADORIAN OIL FLEET BY PROSPECTIVE ANALYSIS FOR THE YEAR 2016

Pablo Pazmiño Manrique
Degree en Naval Sciences Marines
Master Program Student in Planning and Strategic Direction. ESPE-AJC

ABSTRACT

The legal framework reform of the Fleet Ecuadorian Oil Company (FLOPEC²) implemented by the government in 2012, and the lack of implementation of the current Strategic Plan for 2010-2014 helped to develop this academic proposal, based on a methodological process which promoted the development of strategic analysis in terms of threats and opportunities are limited to the current revision of the company's competitive environment in the short term, and also this proposal aimed to develop a plan for its realization required the prospective implementation of various tools such as structural analysis to identify key questions of the future organizational, strategic analysis to high light the influences between actors, the evaluation of forces correlation and strategic challenges, morphological analysis to explore the potential field and the construction of the scenarios guiding the immediate future problem. The bet scenario which is product of this prospective, was built on the organizational view which is the axis used as base of the strategic direction which was developed.

Taking into account that FLOPEC Company is part of the public administration, the strategic objectives, targets, and indicators proposed which are product of the strategic actions and suggested to apply on the different perspectives of the company are defined considering the new legal framework, and aligned with the government priorities established in the “Plan Nacional del Buen Vivir” (National Plan to get the Good Living).

With this study we can in far that the principles of foresight focus on the desires of the organization while the strategic analysis is addressed to reality giving the company structured approach for decision making in a long and a short term.

KEYWORDS

Strategic Plan
Prospective Structural Analysis
Strategic Management
Company Perspectives

²It's acronym in Spanish

I. Introducción

La Flota Petrolera Ecuatoriana es una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos y derivados, que desde el año 1978 y por el lapso de 34 años fue administrada por la Armada Nacional. El Gobierno Nacional consideró que las empresas públicas del Estado que se encontraban dispersas en diversos ámbitos de la administración debían ser objeto de reestructuración. En el año 2012 se han producido modificaciones en el marco jurídico institucional que regulan la gestión de la Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC), sin embargo el Plan Estratégico Institucional de la empresa para el período 2010-2014 continua vigente, por lo que en el marco de esta investigación se pone a consideración una propuesta académica de reformulación del Plan Estratégico vigente utilizando análisis prospectivo a fin de consolidar la responsabilidad social y la innovación como parte de la cultura organizacional.

II. Metodología

Una vez identificado el problema corporativo, la metodología utilizada para la ejecución de este estudio fue inductiva, analítica, exploratoria, que partió desde un diagnóstico del macro sistema, analizando las características actuales de la empresa y sus repercusiones en el sistema. Luego como parte de la investigación utilizando herramientas prospectivas, tales como el Árbol de Competencias³ y su respectivo análisis se pudo identificar las variables internas y externas, logrando en base al apoyo de programas informáticos modelar las evoluciones de estas variables, así como los comportamientos de los principales actores implicados, para posteriormente consolidando esta acción anteriormente indicada, plantear una alternativa de reestructura del Plan Estratégico Institucional.

Fue muy importante en el avance del estudio, reducir la complejidad del sistema relacionado con la problemática nacional e internacional de la empresa estatal que atiende el transporte marítimo de hidrocarburos en el Ecuador, por lo que aplicando la metodología del análisis estructural mediante la caracterización de las variables más influyentes y la identificación de los actores que intentan proteger y favorecer sus intereses con respecto al desarrollo y giro de la empresa, se consolidaba la metodología aplicada en base al juego de actores, campo de batalla y retos estratégicos que fueron planteados.

La correlación de los actores y los objetivos, permitió establecer las zonas de alianza, de conflictividad, zonas neutras y de poder. La determinación posterior de escenarios como parte de la metodología, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obligando a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema en el cual se encuentra la empresa; finalmente una vez determinado el escenario apuesta se continuo con el siguiente paso de la propuesta académica.

El escenario apuesta, como parte de la metodología, se constituyó en la visión institucional de FLOPEC hasta el 2016 y fueron establecidas diversas acciones estratégicas que se enfocan en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos permitiendo como parte del plan estratégico planteado aterrizar la propuesta. Las acciones estrategias determinadas pudieron visualizarse a través del mapa estratégico.

³ Árbol de competencias: Es una metodología japonesa, de gran utilidad para poder determinar las competencias fundamentales de las organizaciones y con base a esto poder determinar las orientaciones estratégicas, permitiendo comenzar un ejercicio de prospectiva.

Finalmente, como una consolidación del planteamiento se elaboró el plan anual de actividades y el plan operativo que constituyen acciones concretas que posibilita a la empresa estimar los recursos necesarios para llevar a cabo la acción, verificando las metas de todos los objetivos de contribución, resultantes que permitan lograr el alineamiento de la empresa a la visión propuesta.

III. Evaluación de resultados y discusión

En el diagnóstico inicial no se pudo verificar la contribución de los objetivos estratégicos de FLOPEC al Plan estratégico Institucional 2010-2014. De igual forma fue notoria la falta de alineación de las diferentes directrices estratégicas con la visión de la empresa planteada para el mismo periodo.

El escenario apuesta-visión 2016, resultado del estudio propone lograr una mayor seguridad para los clientes internos y externos, conjuntamente con una mejor regulación de la administración, optimizando el desarrollo de servicios de transporte marítimo de petróleo en el Ecuador sin afectar al medio ambiente. Además brindará oportunidades de diversificación de las líneas de negocio, tomando en cuenta de forma primordial la responsabilidad social el crecimiento, aprendizaje y la innovación de E.P.- FLOPEC.

En el modelamiento de los diversos escenarios planteados para el problema, se demuestra que la probabilidad de ocurrencia del escenario apuesta⁴ es del 7%, existiendo un 70% de posibilidades de que el escenario escogido sea peor que el escenario ideal, es decir en base a las diversas variables, existen dificultades que tiene la empresa que muy difícilmente pueden solucionarse hasta el 2016, pero se plantean estrategias innovadoras enfocadas en emprendimientos de responsabilidad social, capacitación, innovación y desarrollo tecnológico que permitan fortalecer el giro del negocio, desarrollando proyectos alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.

Las variables estratégicas más influyentes identificadas en este estudio fueron: La ley de Reserva de Carga, la crisis económica mundial, la productividad de la empresa, la responsabilidad social, las alianzas estratégicas y la presión política regional para lograr eliminar la reserva de carga. De igual manera, los actores externos identificados en este estudio son el Gobierno Nacional, Petroecuador y las empresas navieras internacionales asociadas a la empresa FLOPEC; mientras que los actores internos fueron el Directorio y los empleados de EP-FLOPEC.

En la correlación de actores y objetivos se determinaron retos estratégicos para la empresa con el objetivo de minimizar la presión las empresas navieras extraregionales y regionales que tratarán de minimizar la Ley de Reserva de Carga. De igual manera, es muy importante destacar que debe seguir fortaleciéndose la convergencia entre el Gobierno Nacional y Petroecuador para gestionar la continuidad de la Ley de Reserva de Carga que permitirá acelerar la productividad y la responsabilidad social.

Finalmente como parte de los objetivos y metas previstas se presenta como resultado el Plan Operativo del año 2013.

⁴ Escenario Apuesta: Escenario ideal, se expresa en forma de una narración que perfila una imagen coherente y completa de la situación hipotética: es coherente ya que no debe tener contradicciones y completa ya que todos los elementos explicativos relevantes de la "historia del futuro" estén incluidos.

IV. Trabajos relacionados

El aprendizaje del método de planificación estratégico de manera teórica recomienda tendencia a la acción, énfasis en el pensamiento estratégico más que en el documento de planificación, anticipación de los eventos futuros y su impacto en la empresa, promueve un mejor entendimiento organizacional de la dirección que se debe seguir y de su propósito, reconociendo que acciones estratégicas son fundamentales y prioritarias que busquen apuntar a la visión de FLOPEC, optimizando el presupuesto que este asignado. En el desarrollo de este estudio, el anterior plan estratégico no pudo ser parte de toda la gestión corporativa y de forma paralela habiendo existido una acción externa muy trascendental como es la emisión de decretos ejecutivos que disponían la puesta en marcha de un nuevo marco jurídico para FLOPEC, se asistió a la modificación organizacional, administrativa y financiera de la empresa, observándose que el giro del negocio permanecía casi inalterable, pues la esencia de empresa pública del Estado no cambio; sin embargo es necesario considerar que aparte de esta situación especial, era necesario tomar acciones estratégicas inmediatas que permitan apuntalar la empresa, pues e han identificado no solo amenazas y oportunidades a corto plazo, pues las múltiples incertidumbres en el futuro mediato encontradas muestran las necesidades de construir las decisiones estratégicas urgentes y sostenidas optimizando la dinámica y el futuro de EP-FLOPEC.

Por estas razones y otras que puedan ocurrir el proceso de Planificación Estratégica Empresarial requerirá revisiones conjuntas ya que el entorno varia e incluso las situaciones internas y el ajuste es una necesidad imperiosa, pero sin duda el éxito de la planificación estratégica dependerá de la ejecución satisfactoria del plan y del monitoreo de los resultados. Los sistemas de evaluación propuestos de forma académica son herramientas que deben sistematizarse para que la medición del desempeño y evaluación cuantitativa de los proyectos contribuyentes progresen hacia el logro de las metas propuestas.

V. Conclusiones y trabajo futuro

El marco teórico aplicado en esta propuesta académica, correlacionando el uso de herramientas prospectivas con el proceso metodológico de planificación estratégica, es una metodología que se ha aplicado con éxito en diversos ámbitos y fue una oportunidad para lograr presentar resultados que no sean tendenciales reconociendo que riesgos se debería asumir o evitar en la empresa. De tal manera que los estudios prospectivos que se puedan implementar son una oportunidad para obtener implementar habilidades organizativas, que estén estrechamente relacionadas con la estrategia, el presupuesto y los recursos humanos. Todos estos elementos están interrelacionados y constituyen un requisito para constituirse en impulsor de cambio organizacional y evitar que las empresas en este caso puedan dirigirse hacia rumbos impredecibles.

La planificación estratégica 2010-2014 que existía en FLOPEC, no aseguró el cumplimiento de la visión de la empresa a través de la operativización de los objetivos estratégicos planteados para este período, dificultando la visión establecida para la empresa. De igual manera no se desarrolló un sistema adecuado de medición de indicadores de gestión, lo cual dificultó medir con objetividad el desempeño de cualquier gerencia o área de la empresa con respecto a lo proyectado.

La Ley de Reserva de Carga⁵ es un factor clave en la gestión empresarial, por lo cual la nueva propuesta determinada en base a un proceso de investigación científico, considera que esta variable continúa siendo el eje de desarrollo empresarial y que todos los proyectos contribuyentes que se hagan con el fin de que los objetivos se materialicen, debe considerar la rentabilidad y la responsabilidad del Estado que tiene la empresa en su accionar.

Agradecimientos

Estoy muy agradecido de la capacitación recibida por parte de la Universidad de Fuerzas Armadas y quiero hacer un reconocimiento muy profundo al apoyo del Sr. Ing.Edison Proaño quien direccionó el desarrollo de esta investigación de esta investigación. El autor consciente de la realidad por la que atraviesa la empresa, está optimista de que este estudio será un aporte que contribuya al engrandecimiento de la EP-FLOPEC.

Referencias Bibliográficas

- **Libro con Autor y editores**

- PROAÑO, Edison, Texto Guía de Estrategia Empresarial, BalancedScorecard, Maestría de Planificación y Dirección Estratégica, ESPE, Quito, Agosto 2011.
- IBARRA, Fernández Mikel, Texto Guía de Análisis Prospectivo, Maestría de Planificación y Dirección Estratégica, ESPE, Quito, Agosto 2010.
- GODET, Michael. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, UNESCO, Dunod, Paris, Francia, 2010.
- GODET, Michael. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, Abril 2000.
- Díaz, Cesar, Texto Guía de Análisis Estratégico, Maestría de Planificación y Dirección Estratégica, ESPE, Quito, Agosto 2011.

⁵ Ley de Reserva de Carga de Flopec: La Reserva de Carga es el dispositivo legal mediante el cual Ecuador obliga a que la totalidad o un porcentaje de las cargas de importación o exportación, que genera su transporte marítimo de hidrocarburos sean movilizadas por armadores nacionales en buques de bandera nacional.

