

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

## **RESUMEN**

La Flota Petrolera Ecuatoriana, FLOPEC, es una empresa estatal constituida legalmente en el año 1978, consolidada actualmente como la empresa nacional encargada del transporte marítimo de crudo y derivados, con presencia nacional e internacional.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal realizar una propuesta de Planificación Estratégica de la Flota Petrolera Ecuatoriana al año 2016, tomando como premisa que desde el 26 de marzo del 2012, EP – FLOPEC<sup>1</sup>, forma parte del grupo de empresas públicas del Estado.

Esta investigación inició con el diagnóstico de la empresa, para lo cual se estableció la línea de base del sistema y el suprasistema, de manera que se pueda comprender el ámbito en el cual EP-FLOPEC se desenvuelve tanto a nivel nacional como internacional. De igual manera, se realizó un análisis interno de la situación de la empresa incluyendo la situación del Plan Estratégico 2011-2014, que en este momento está en marcha.

En base a estos insumos, haciendo uso del análisis prospectivo, inicialmente se obtuvieron los factores de cambio, se realizó el análisis del árbol de competencias, estableciendo los estereotipos y cambios esperados. Estos factores de cambio obtenidos se cotejaron hasta llegar a determinar las variables estratégicas de la empresa haciendo uso del programa MICMAC<sup>2</sup>.

A continuación se establecieron los actores externos e internos que forman parte de la realidad de la EP-FLOPEC, de igual manera con el concurso de personas experimentadas que forman parte de la empresa, se determinaron los retos estratégicos que se requiere solventar por lo cual, haciendo uso de la herramienta MACTOR<sup>3</sup>, se

---

<sup>1</sup> EP- FLOPEC: Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana, creada mediante decreto ejecutivo No. 1171, del 26 de marzo del 2012.

<sup>2</sup> MICMAC: Método de Análisis estructural de las variables estratégicas, software, Michel Godet.

<sup>3</sup> MACTOR: Método de actores o Matriz de Alianzas y Conflictos, Michel Godet.

realizó el procedimiento para lograr la interrelación con cada variable estratégica clave que fue determinada anteriormente.

Con estos insumos se estuvo en capacidad de determinar los escenarios tendencial<sup>4</sup> y apuesta<sup>5</sup>, que podrían darse a través del análisis de las hipótesis producto del desarrollo de la metodología de prospectiva aplicada en un horizonte hasta el año 2016, esta última fase del estudio se la realizó con el apoyo de la herramienta informática SMIC<sup>6</sup>.

Posteriormente se determinó las estrategias para cada reto estratégico planteado a través del método IGO (importancia y gobernabilidad).

Luego se estableció la propuesta de Planificación Estratégica al 2016, mediante un cuadro de mando integral BSC enfocado en las cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje, con los cuales luego de un análisis profundo se pudo plantear una propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa.

Se analizaron los valores que se están practicando en la EP-FLOPEC, dejando planteada una propuesta de cambio con el objeto de que si esta es acogida pueda aplicarse en la empresa; posteriormente, se determinaron los objetivos estratégicos que son necesarios para alcanzar la visión planteada en el horizonte hasta el año 2016, los cuales deben estar alineados con la Planificación Estratégica del Estado.

Dentro del Cuadro de Mando Integral (BSC), se definieron los KPI's<sup>7</sup>, las metas y las iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos establecidos, con la finalidad de alcanzar la visión planteada, así mismo, se detallan los objetivos de contribución; finalmente se realiza una propuesta de Plan Operativo Anual para el año 2013.

Finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones de este trabajo, producto de la investigación realizada.

---

<sup>4</sup> Escenario tendencial: O escenario más probable. Constituye la elaboración de una imagen de lo que ocurriría en la empresa, si las condiciones de modificación de las variables fundamentales continuaran al mismo ritmo que el observado históricamente, sin cambios significativos.

<sup>5</sup> Escenario apuesta: Es el escenario que más contribuirá al desarrollo y crecimiento, y se constituye en la visión de la empresa.

<sup>6</sup> SMIC: Sistema de matrices de impacto cruzado. Michel Godet.

<sup>7</sup> KPI's: Son los indicadores clave de desempeño, ayudan a las organizaciones a lograr metas a través de la definición y medición de los progresos reflejando los factores de éxito. Los KPI seleccionados deben reflejar los objetivos de la organización.

