



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO  
X PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO DE PETROPRODUCCIÓN  
PERIODO 2010-2014”**

**AUTOR: JAYA, EDGAR FERNANDO**

**DIRECTOR: ING. MBA. VELASCO, ANTONIO**

**QUITO, OCTUBRE DEL 2010**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**CERTIFICADO**

**ING. ANTONIO VELASCO**

**Director**

CERTIFICA

Que el trabajo titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE PETROPRODUCCIÓN PERIODO 2010-2014”, realizado por Jaya Ugsha Edgar Fernando, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Autoriza a Jaya Ugsha Edgar Fernando, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados.

Sangolquí, Octubre 2010

**ING. ANTONIO VELASCO MBA  
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
X PROMOCIÓN 2009-2010**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Jaya Ugsha Edgar Fernando**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE PETROPRODUCCIÓN PERIODO 2010-2014” ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizó del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Octubre del 2010

Jaya Ugsha Edgar Fernando

## **AUTORIZACIÓN**

A través de la presente autorización cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente, por tal motivo autorizo a realizar la respectiva publicación en la biblioteca virtual.

Sangolquí, Octubre del 2010

Jaya Ugsha Edgar Fernando

## DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar a Dios por iluminar todos los días de mi vida, a mi amada esposa e hijos por su sacrificio además que con su valioso apoyo supieron proporcionarme ánimo para no decaer.

A mi director de tesis, quién con sus sabios consejos, supo direccionar este proyecto, ya que con sus conocimientos, sabiduría, experiencia y profesionalismo permitieron enrumbar correctamente el desarrollo de este proyecto.

A mi querida madre por su apoyo incondicional por todos sus sabios consejos que me han servido para seguir adelante.

Fernando Jaya

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi eterno agradecimiento eterno a la empresa EP PETROECUADOR a sus directivos quienes me brindaron todo su apoyo incondicional que permitieron que todos los esfuerzos que se ejecutaron día a día llegue a la culminación de tan objetivo deseado.

Fernando Jaya

## INDICE

	Pag.
CERTIFICADO.....	i
AUTORIZACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	v
CAPITULO I.....	01
Determinación de la Investigación .....	01
Descripción de la empresa .....	02
Identificación y Justificación del Problema.....	04
Objetivo General .....	05
Objetivos Específicos.....	05
Marco Teórico .....	05
Gestión de la estrategia .....	06
Planificación Estratégica .....	06
Plan Estratégico.....	07
Plan Maestro.....	07
Modelo de las 5 fuerzas de PORTER .....	07
Análisis FODA .....	09
Análisis PEST .....	11
Matriz de balance de fuerzas (FODA).....	13
CAPITULO II.....	13
Análisis Situacional .....	13
Antecedentes Institucionales .....	13
Análisis de Planes.....	14
Planes operativos de la empresa Petroproducción período 2000-2008.....	14
Plan Operativo de Petroecuador 2009.....	19
Plan Estratégico de Petroecuador 2007-2017 .....	22
Plan Maestro de Petroecuador .....	24
Planes y programas que integran el Plan Maestro .....	25
Programas .....	26
Plan Nacional para el Buen Vivir (Plan Nacional de Desarrollo).....	28

Estrategias del Buen Vivir .....	29
Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir .....	30
CAPITULO III .....	33
Análisis Estratégico.....	33
Análisis externo.....	33
Macroambiente PEST .....	33
Político .....	33
Económico .....	35
Social .....	36
Tecnológico.....	37
Ambiental .....	37
Microambiente Porter.....	38
Poder de negociación de los clientes.....	39
Poder de negociación de los proveedores.....	40
Amenaza de nuevos competidores.....	42
Amenaza de productos sustitutos.....	43
Rivalidad entre los competidores .....	44
Análisis Interno: Capacidades, organigrama y procesos .....	45
Capacidades.....	45
Organigrama.....	46
Procesos.....	48
Procesos de dirección.....	48
Procesos de realización.....	48
Procesos de soporte .....	49
Descripción de la producción de petróleo .....	49
FODA .....	50
Análisis FODA.....	50
Matriz de balance de fuerzas (FODA).....	51
FODA conclusión.....	54
CAPITULO IV.....	56
PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	56
Matriz cruzada FODA .....	56



Misión de Petroecuador .....	57
Propuesta de Misión de Petroproducción .....	58
Visión de Petroecuador .....	58
Propuesta de la Visión de Petroproducción .....	58
Objetivos .....	59
Estrategias .....	60
Valores .....	62
Políticas .....	63
Objetivos Estrategias de Petroproducción alineados al Plan Nacional Para el Buen Vivir y Plan Maestro de Petroecuador .....	64
Programa de Campos Maduros en Desarrollo, Reversiones y Campos Nuevos.....	65
Programa de Alianzas Internacionales .....	69
Gestión Integral, Ambiental y Social .....	70
Gestión del Talento Humano .....	71
Control y Verificación de resultados.....	72
CAPITULO V .....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
Conclusiones .....	76
Recomendaciones .....	77
BIBLIOGRAFIA Y FUENTES .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Mapa de bloque operados por Petroproducción .....	04
Organigrama Político .....	14
Producción de crudo de Petroproducción 20 .....	19
Estructura Plan Maestro .....	25
Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir .....	31
Distribución de la producción de crudo .....	40
Poder de los proveedores .....	41
Producción nacional de crudo Año 2009 .....	44
Organigrama de Petroproducción.....	46
Procesos de Petroproducción .....	49
Alienación de Petroproducción con el Plan Maestro y Plan Nacional Para el Buen Vivir .....	65
Herramienta EPR.....	73
Objetivos EPR.....	73
Mapa Estratégico EPR.....	74
Portafolio de Proyectos EPR:.....	74

## ÍNDICE DE CUADROS

Áreas de operación de Petroproducción 05

Matriz de balance de fuerzas .....	11
Matriz FODA .....	50
Balance de medición de fuerzas (DOFA).....	52
Línea base de Petroproducción .....	54
Matriz cruzada FODA .....	56

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas en la actualidad elaboran planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes suelen ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, esto quiere decir de acuerdo a su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores; Petroproducción ha desarrollado sus actividades con planes operativos anuales, los mismos que no contaban con estrategias ni definiciones de sus objetivos, ocasionando falta de gestión empresarial y la desconfianza por parte de las autoridades gubernamentales debido a los bajos resultados obtenidos en su gestión anual, para la elaboración del Plan Estratégico fue necesario desarrollar de un diagnóstico de la empresa, el que permite identificar la situación actual tanto en el macro como en el micro ambiente del entorno en donde desarrolla sus actividades, mediante la aplicación de herramientas de planificación y contar con planes del Gobierno Nacional y de Petroecuador, se han desarrollado objetivos y estrategias los mismos que se encuentran alineados a los Planes Maestro y Plan Nacional para el Buen Vivir. Con el desarrollo de este plan se pretende que Petroproducción cuente con un instrumento de trabajo, el cual permitirá desarrollar su gestión empresarial además de la búsqueda de nuevos retos para incrementar su productividad en beneficio del País.

TEMA: PLAN ESTRATEGICO PARA PETROPRODUCCIÓN PERIODO 2010-2014

**PLALABRAS CLAVES:**  
**PLAN ESTRATEGICO PETROPRODUCCIÓN**  
**PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO**  
**INCREMENTO DE PETRÓLEO**  
**ALIENACIÓN A EJES GUBERNAMENTALES**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Companies are now developing strategic plans for achieving its objectives and goals, these plans are usually short, medium and long term, according to the extent and magnitude of the company, this means according to their size, as this implies that many plans and activities must execute each operational unit, either higher or lower levels levels. Petroproducción has developed its activities with annual operating plans, the same strategies and lacked definition of its objectives, causing lack of business management and distrust of government authorities due to the poor results in its annual management. For the preparation of the Strategic Plan was necessary to develop a diagnostic company, which identifies the current situation in both the macro and micro environment of the environment in which it operates, through the application of planning tools and have plans of the national government and Petroecuador, have developed the same objectives and strategies that are aligned to the Master Plan and National Plan for Good Living. With the development of this plan is intended to have an instrument Petroproducción work, which will develop their business management in addition to seeking new challenges to increase productivity for the benefit of the country.

## **CAPITULO 1**

### **DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Con la perforación del primer pozo Lago Agrio 1, Ecuador inició su fase de extracción de crudo en el Oriente Ecuatoriano a través de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE) en 1972.

Mediante la Ley Especial N°4 de 26 de Septiembre de 1989, y publicado en el Registro Oficial No.283 del mismo año, se crea la Empresa Estatal de Petr6leos Petroecuador con tres filiales temporales (Petroamazonas, Petrotransporte, Petropenínsula) y tres filiales definitivas (Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial), como una entidad con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con facultades para cubrir sus costos operativos.

Con decreto ejecutivo N° 776 de 29 de noviembre del 2007, el Presidente de la República declara la emergencia el sector hidrocarburífero, mediante el cual la Armada Nacional toma la dirección de Petroecuador, durante este periodo se elabora y difunde el Plan Maestro Institucional para el período 2010-2015; con la finalidad de optimizar la operacionalidad, mejorar la producción de petróleo y derivados. Este plan contempla 5 programas, en los cuales se encuentra involucrado a sus vicepresidencias para alcanzar los objetivos y metas trazadas en este plan.

La Secretaria Nacional de Planificación SENPLADES, elaboró el Plan Nacional Para el Buen Vivir para el período: 2009-2013 (periodo presidencial), el cual estableció 12 objetivos de carácter nacional, con la finalidad de trabajar en armonía con la naturaleza y mejoramiento del bienestar de la población, SENPLADES busca alinear a las instituciones del Estado con estos objetivos.

Por otro lado la Asamblea Nacional Constituyente aprobó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la misma que fue publicada en el Registro Oficial N° 48 y con aplicación a partir del mes de abril del 2010.

El 6 de abril del 2010, la Empresa Estatal de Petróleos Petroecuador cambió su razón social a la nueva Empresa Pública de Hidrocarburos EP Petroecuador, transformado sus vicepresidencias o antes llamadas filiales a gerencias o unidades de negocio de la siguiente manera:

- Exploración y Producción
- Refinación
- Comercialización
- Transporte y Almacenamiento
- Ambiente, Seguridad y Salud
- Desarrollo Organizacional

Estas Gerencias dependen directamente de la Gerencia General de la Empresa Pública EP PETROECUADOR.

## **1.1 Descripción de la Empresa**

Petroecuador como empresa matriz, es la encargada de la planificación de las actividades hidrocarburíferas, cumpliendo con las directrices emitidas por parte de la Presidencia de la República y políticas del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. Además es la responsable de la distribución de los hidrocarburos. Primero produce petróleo a través de procesos de extracción, lo transporta por medio del oleoducto con el fin de abastecer a las refinerías para producir derivados, abasteciendo de derivados al mercado interno y los saldos disponibles de crudo como de derivados los comercializa en el mercado externo generando ingresos al Presupuesto General del Estado.

Petroproducción realiza la tarea de explorar y explotar petróleo, consistiendo en la búsqueda de incrementar el volumen de reservas y de la extracción de petróleo respectivamente.

La Vicepresidencia de Petroproducción cuenta actualmente con 24 campos los que opera en el Distrito Amazónico, constituidos en 5 áreas de acuerdo a su ubicación y facilidades de producción siendo estas las siguientes:

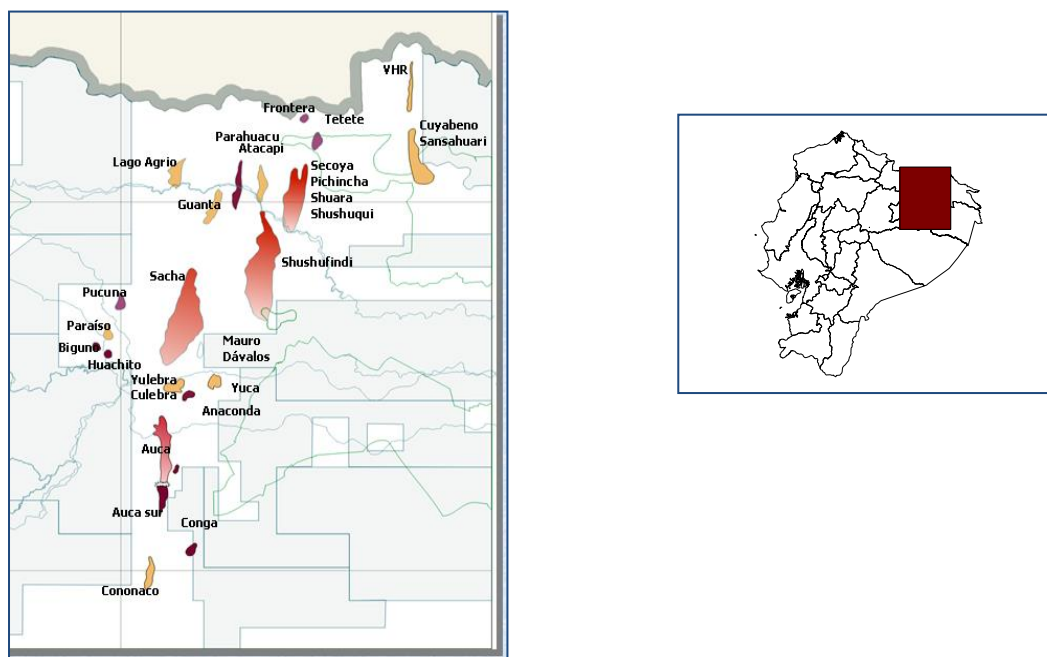
**Cuadro 1:**

**Áreas de operación de Petroproducción.**

Área	Campo
<b>Lago Agrio</b>	Lago Agrio, Guanta, Parahuacu.
<b>Libertador</b>	Atacapi, Frontera, Pichincha, Secoya, Shuara, Shushuqui, Tapi, Tetete.
<b>Auca</b>	Auca y Auca Sur, Anaconda, Cononaco, Culebra, Yulebra, Rumiyacu.
<b>Shushufindi</b>	Shushufindi, Aguarico
<b>Cuyabeno</b>	Cuyabeno, Sansahuari, Víctor Hugo Ruales, Bloque 27.

En la figura 1 se puede observar los campos que opera Petroproducción en el Distrito Amazónico.





Fuente: Sistemas de Petroecuador.

## Figura 1. Mapa de bloques operados por Petroproducción

EP Petroecuador se encuentra en trabajando en la nueva estructura organizacional como empresa pública, mediante la cual se inicia con la fusión de diferentes departamentos o áreas como por ejemplo la fusión de las unidades financieras y administrativas, mientras que unidades operativas mantienen sus normales actividades.

### 1.2 Identificación y Justificación del Problema.

Petroproducción continuamente ha trabajado con planes operativos en forma anual siendo estos a corto plazo, los mismos que no cuentan con estrategias y objetivos a largo plazo. El Plan Maestro y el Plan Nacional Para el Buen Vivir, son insumos que permiten enfocar el rumbo correcto que debe tomar la empresa.

Ante la inexistencia de un plan estratégico es necesario que la organización cuente con un instrumento de trabajo para el próximo

quinquenio el cual deberá estar alineado a los objetivos y programas de los documentos descritos anteriormente.

Esta investigación permitirá a Petroproducción fortalecer su operatividad maximizar su gestión institucional identificando claramente sus principales objetivos, metas y estrategias.

### **1.3 Objetivo General**

**“DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ESTATAL DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE PETRÓLEO PETROPRODUCCIÓN 2010-2014”**

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional base entre 2000 y 2008 de los Planes Operativos, Estratégico de Petroecuador y Petroproducción.
- Diseñar un conjunto de objetivos y estrategias para el próximo quinquenio con lo cual Petroproducción tendrá un camino claro a seguir, los mismos que deberán estar alineados a la Planificación Estratégica de PETROECUADOR (Plan Maestro) y además al Plan Nacional Para el Buen Vivir.
- Determinar conclusiones y recomendaciones que permitan aportar al mejoramiento y desarrollo del proyecto.

### **1.4 Marco Teórico**

Para el tema propuesto de la presente investigación, inicialmente se realizará la recopilación de información de diferentes fuentes de información primaria y secundaria, posteriormente realizar un análisis y en base a este análisis realizar un diagnóstico, el cual permitirá visualizar el estado situacional de la empresa.

Mediante el análisis del macro ambiente, el cual involucra las actividades de la empresa en diferentes escenarios siendo este Político, Económico, Social y Tecnológico denominado PEST. Adicionalmente se ha incorporado como escenario el ambiental.

Debido a su actividad de producción de petróleo, además de los diferentes actores involucrados en esta actividad, se aplicará la metodología de las 5 fuerzas de PORTER, las cuales permitirán identificar posibles debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con las que la empresa se encuentra compitiendo en el mercado.

Para identificar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se utilizará el análisis FODA, con el fin de desarrollar la búsqueda de nuevas estrategias para dar un mayor impulso a la organización.

Estructurar misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias, con la finalidad de alinear todos los proyectos hacia el cumplimiento de la visión.

#### **1.4.1 Gestión de la estrategia**

Es el conjunto de acciones formalmente establecidas a corto y largo plazo, cuyo seguimiento permite diseñar y desarrollar una o varias estrategias para cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa

#### **1.4.2 Planificación Estratégica**

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

### **1.4.3 Plan Estratégico**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

### **1.4.4 Plan Maestro**

En cuanto al plan maestro, se entiende que es uno de los instrumentos de la gestión del territorio. Se caracteriza, en general, por su aplicación en cualquier organización institucional de escala sub-local de intervención.

### **1.4.5 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

#### **1.4.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquearlas por nuevos participantes que

puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

#### **1.4.5.2 La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas públicas agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

#### **1.4.5.3 Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores se encuentren muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La situación será aún más complicada si los mismos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

#### **1.4.5.4 Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos el producto no es muy bien diferenciado o es de bajo costo para el cliente lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de

utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia otros.

#### **1.4.5.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos**

Un mercado o segmento de mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **1.4.6 Análisis FODA**

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se genera en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

### 1.4.7 Análisis PEST

Identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas; este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

En los últimos años ha aparecido otra serie de factores, que cada vez tienen mayor importancia en el entorno, por lo que, a pesar de no incluirse en este análisis tradicionalmente, empieza a ser común encontrarlo recomendable tenerlo en cuenta. Estos factores son los medioambientales.

- **Ecológicos:** Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biósfera.

### 1.4.8. Matriz de balance de fuerzas (FODA)

A través de la metodología de balance de fuerzas, el que consiste en la construcción de un eje de cuatro coordenadas, como a continuación se observa en el cuadro N° 2.

#### Cuadro 2.

#### Matriz de balance de fuerzas.

<b>F+O = cuadrante</b>	<b>D+O = cuadrante</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>F+A = cuadrante</b>	<b>D+A = cuadrante</b>
<b>3</b>	<b>4</b>

Una vez realizadas estas operaciones se procede a ubicar a la organización en el cuadrante cuya suma aritmética es mayor.

El primer cuadrante se denomina “Zona de Poder” ya que se constituye por la relación entre fortalezas y oportunidades, además brinda información vinculada al nivel de poder de la empresa. La pregunta de relación precisa es ¿permite esta fortaleza aprovechar correctamente esta oportunidad? si la respuesta es negativa, se coloca un cero en la celda correspondiente; en cambio si es afirmativa, se procede a cuantificar el nivel de aprovechamiento con la segunda pregunta: ¿cuál sería la magnitud de esa relación, es decir del aprovechamiento que se puede obtener de la oportunidad? Si es moderada=1; fuerte=2 y muy fuerte=3. A mayor aprovechamiento, mayor poder del sistema

El segundo cuadrante denominado como “Zona de Protección” debido a la relación de las fortalezas con las amenazas, la pregunta es ¿protege esta fortaleza contra esta amenaza específica? Si la respuesta es negativa como el caso anterior la ponderación es cero. Si es afirmativa, la pregunta sería



¿Cuál es la magnitud de esta relación fortaleza-amenaza, es decir cuánto protege? Si es moderada=1; fuerte=2 y muy fuerte=3.

La “Zona de freno” o de autobloqueo, ubicada en el cuadrante 3 es la relación debilidades-oportunidades, en donde la pregunta es ¿Afecta esta debilidad al aprovechamiento de la oportunidad correspondiente? Respuesta negativa cero, afirmativa se efectúa la segunda pregunta ¿Cuánto afecta la debilidad el aprovechamiento de la oportunidad? Si es moderada =1; si es fuerte=2 y muy fuerte=3. Vemos que a mayor afectación para el aprovechamiento de las oportunidades, puede darse el símil que el “sistema está frenado” (es decir bloque su capacidad de interrelacionarse con el medio a favor de aprovechar las oportunidades existentes).

El último cuadrante 4 establece la relación debilidades-amenazas, llamada “Zona crítica” la pregunta es ¿Hace vulnerable a la organización esta debilidad ante la amenaza en cuestión? Respuesta negativa=0, afirmativa: ¿qué magnitud tiene esa relación debilidad-amenaza, es decir, cuán vulnerable hace al sistema esta debilidad frente a la amenaza? Si es moderada=1; fuerte=2; y muy fuerte=3. Esto quiere decir a mayor vulnerabilidad, mayor nivel crítico para la desorganización del sistema.

## **CAPITULO 2**

### **ANALISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Antecedentes Institucionales**

Petroecuador fue creada el 26 de septiembre del 1996, publicado en el registro oficial del mismo año.

La Ley Especial de Petroecuador establece como órganos directivos al Directorio de Petroecuador y al Consejo de Administración, al primero le corresponde establecer las políticas empresariales, aprobar orgánicos funcionales, políticas salariales, los planes y presupuestos, evaluar su ejecución y las demás funciones de dirección que establezcan los Reglamentos, de acuerdo al Capítulo II Art. 4

El Consejo de Administración (CAD) es el órgano de planificación y coordinación de Petroecuador, el cual está integrado por el Presidente Ejecutivo y cuatro miembros designados por el directorio.

Petroproducción se encuentra bajo la dirección de un Vicepresidente, el cual es nombrado por el CAD, Petroproducción tiene a su cargo la exploración y explotación de crudo en la Región Amazónica dividida en cinco grandes áreas ya descritas anteriormente.

A continuación se describe la Estructura Política entre Petroecuador y los entes de Gobierno en la figura N° 2 de la siguiente manera:



**Figura 2. Organigrama Político**

## 2.2 Análisis de Planes

Con la información obtenida de los planes operativos, plan estratégico, plan maestro y plan nacional para el buen vivir, se ha realizado un análisis de su estructura en cada uno de estos planes como a continuación se detalla:

### 2.2.1 Planes operativos de la empresa Petroproducción período 2000-2008.

Los planes operativos elaborados por Petroproducción, son entregados oficialmente a Petroecuador, para que este a su vez elabore la proforma presupuestaria y de operaciones a ser aprobados por el directorio de la empresa, los mismos que han guardado similitud entre cada uno de ellos, debido a que la estructura ha sido la misma, ya que lo único que ha cambiado son los volúmenes de producción de crudo y el incremento de reservas, así como el cronograma de perforación de pozos, además los proyectos de inversión en arrastre de años anteriores se mantienen durante

aproximadamente 5 años, esto responde directamente a que no se ha tenido una visión de futuro.

A continuación se detalla cómo se encuentra estructurado el Plan Operativo de Petroproducción del periodo en análisis:

- Lineamientos del Plan Operativo
- Marco Legal
- Misión, Visión, Políticas de la filial.
- Objetivos estratégicos en cada una de las áreas:
  - Exploración y Desarrollo
  - Gerencia de Operaciones
  - Gerencia de Gestión Ambiental, Seguridad y Salud
  - Gerencia Financiera
  - Proforma Presupuestaria
  - Presupuesto Económico de Gastos
  - Presupuesto Financiero de Gastos
  - Proforma de Inversiones.

Los objetivos y las estrategias se encuentran alineados con las políticas del Ministerio de Minas y Petróleos, siendo que estas políticas varían de acuerdo a lo establecido por el gobierno de turno, existiendo diferentes políticas como por ejemplo se enuncian a continuación:

- Intensificar la actividad exploratoria que permita el descubrimiento de nuevos prospectos y amplíe el horizonte hidrocarburífero del país, aplicando tecnología moderna como por ejemplo sísmica 3D. Plan Operativo 2002-2003

- Explorar y explotar hidrocarburos en las áreas asignadas por el estado, de manera sustentable, con la mejor tecnología y al menor costo posible y en armonía con los recursos socio-ambientales.
- Relación 1=1 que quiere decir que por cada barril producido debe incorporarse a las reservas 1 barril de petróleo. (2005-2006-2007-2008).

El marco legal se encuentra establecido en la Ley de Hidrocarburos, la Ley Especial de Petroecuador, Decretos Ejecutivos y Acuerdos Ministeriales promulgados en los registros oficiales.

La misión descrita en los planes operativos no varía en su contenido ya que la razón de ser de Petroproducción es la de explorar y explotar hidrocarburos.

Con respecto a la visión esta tampoco ha sufrido mayores cambios, ya que su enfoque principal se lo realiza en función de incrementar su producción de petróleo y el incremento de reservas, siendo esta una gran falencia debido principalmente por la falta apoyo gubernamental en el período 2000-2007.

En los Planes Operativos no existe un análisis de la gestión de años anteriores que identifique claramente como finalizó su gestión, careciendo siempre de una línea base de producción de crudo, número de torres para realizar la perforación de pozos, número de torres para reacondicionamientos de pozos, los cuales permiten sustentar el incremento de producción.

Una vez revisados los objetivos estratégicos se desprenden de las políticas gubernamentales y siendo estos repetitivos en todos los Planes Operativos anuales como por ejemplo: incrementar reservas, incrementar la

producción petrolera, reducir impactos ambientales, incrementar la eficiencia operacional, incrementar el desarrollo del capital humano, reducir los costos de operación e incrementar los niveles de seguridad y salud.

Los objetivos descritos en estos planes, se encuentran como simples enunciados, ya que no identifica las estrategias ni el camino a seguir para alcanzar las metas propuestas.

Los proyectos a ser ejecutados en los diferentes años no se encuentran alineados a los objetivos de la empresa, ya que no se identificaron que proyectos son los que necesariamente la empresa debía haber incorporado, ya que en ocasiones algunos proyectos de inversión no contaban con estudios de pre factibilidad, en otros casos los proyectos contaban con un presupuesto excesivamente, siendo estos muy difícil de cumplir con su cumplimiento como sucedió con proyectos establecido en el Plan Operativo Anual del año 2007, siendo su ejecución del 50%.

Las metas establecidas se reducen en:

- Incremento de Reservas
- Incremento de la Producción
- Remediación Ambiental
- Proyectos de Inversión

Los indicadores se refieren a las metas establecidas como por ejemplo:

- Reservas descubiertas vs. programadas
- Producción ejecutada vs programada
- Remediaciones ambientales realizadas vs programadas
- Ejecución de las inversiones vs programadas

No se identifican valores de la empresa, además carece de un diagnóstico situacional el cual permite identificar los principales problemas

que afectan a la industria, también como se encuentran alienados los proyectos al logro de las metas operativas identificadas en este plan operativo.

En resumen los planes operativos de Petroproducción fueron estructurados sin una verdadera visión de futuro, debido a que se concentraban en el día a día, ocasionando falta de gestión empresarial, incumplimiento de metas, generando que campos de operación de Petroproducción sean entregados a las compañías privadas en diferentes modalidades contractuales con el estado.

La falta de gestión en proyectos de inversión también ha jugado un papel preponderante, debido que ha ocasionado una gran desconfianza en la gestión por parte de las autoridades gubernamentales, en especial del Ministerio de Finanzas.

Al no existir un canal de información en la organización, que permita conocer e involucrarse a los trabajadores de la organización con la misión, visión, objetivos, ya que solamente han tenido conocimiento los vicepresidentes y subgerentes operativos de Petroproducción.

Finalmente estos problemas de falta de gestión y visión a largo plazo, ocasionó que la producción de crudo vaya disminuyendo año tras año en un porcentaje promedio anual del 4% como se puede ver en la figura N° 3.



Fuente: Estadísticas de Planificación, Petroecuador

**Figura 3. Producción de crudo de Petroproducción Período: 2000-2009**

### 2.2.2 Plan Operativo de Petroecuador 2009

El Plan Operativo de Petroecuador fue conocido y aprobado por el Directorio de la empresa el 11 de febrero del 2009, cabe señalar que al momento de su aprobación contando ya con un desfase de un mes y 11 días, además de disponer con un presupuesto recortado y que no respondía a las metas establecidas por parte de la Empresa Estatal y afectando directamente a las operaciones de Petroproducción.

La estructura del plan operativo, contiene tres capítulos, como se detalla a continuación:

#### a. Presentación del plan operativo

La presentación del POA 2009 es la presentación Plan Estratégico 2008-2010 y Plan Operativo 2009

#### b. Planificación Estratégica compuesta de:

- Plan Maestro 2008-2015



- Visión y Misión
- Objetivos Estratégicos
- Valores Corporativos
- Políticas Empresariales
- Alineación a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

### c. Plan Operativo

- Metas operativas
- Proyectos de inversión.

Este plan realiza una breve explicación de la implantación del Plan Estratégico 2008-2010 basado en talleres con la presencia del Presidente de la República realizado en la localidad de Puenbo.

El Plan Maestro se describe rápidamente como la empresa debe responder a los nuevos desafíos, siendo estructurado para el mediano plazo a través de la metodología EPR (Empresa Por Resultados), el cual permitirá visualizar las estrategias a ser implementadas.

Las políticas petroleras descritas en este plan, no se contemplan en planes anteriores, siendo estas aprobadas por parte del directorio en el inicio del gobierno de Rafael Correa en el año 2007, siendo estas las siguientes:

1. Mantener la relación reservas-producción
2. Incrementar el nivel de producción nacional de petróleo y sus derivados
3. Garantizar el transporte y almacenamiento seguro de petróleo desde los centros de producción hasta el consumo
4. Garantizar el almacenamiento y transporte de los derivados de petróleo y GLP con oportunidad, calidad, seguridad, y protección al ambiente

5. Regular y participar en la comercialización de derivados y GLP captando en cuatro años el 30% del mercado
6. Contribuir al desarrollo organizacional
7. Desarrollar el talento humano en áreas técnicas, administrativas y operativas.
8. Contribuir en la implementación del plan de Soberanía Energética
9. Participar en la comercialización de hidrocarburos y derivados al usuario final en mercados internacionales
10. Priorizar la prevención de los impactos ambientales en coordinación con las filiales y SOTE.
11. Asumir la responsabilidad social corporativa en las áreas de influencia de Petroecuador.
12. Asumir el manejo de contingencias y remediación de los pasivos ambientales.
13. Consolidar institucionalmente el Sistema de Seguridad Integral

Se contempla además valores corporativos, lo que los otros planes no los habían considerado como los que a continuación se detalla:

- Integridad
- Excelencia
- Compromiso
- Responsabilidad Social y Ambiental

Como se pudo identificar este plan carece de un diagnóstico de la empresa, siendo similar a los planes operativos de años anteriores, también en lo que respecta a objetivos, metas e indicadores.

Carece de un análisis externo e interno, en los cuales se puedan identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además no contiene un análisis macro y micro del entorno.

La metodología aplicada para la elaboración de este Plan Operativo no fue adecuadamente estructurada, debido a la inexistencia de un plan a largo plazo, debido a que los planes operativos se desprenden de un Plan Estratégico el cual considera una misión y visión a largo plazo.

### **2.2.3 Plan Estratégico de Petroecuador 2007-2017**

El Plan estratégico de Petroecuador fue elaborado durante el año 2006, siendo conocido por las autoridades de la empresa el mes de diciembre de ese año. Para la elaboración de éste plan se utilizó metodologías como por ejemplo análisis del macro ambiente basado en PEST, matriz de vulnerabilidad, matriz de competencias, análisis FODA, análisis de los entornos internacional, regional y local, cuenta además con misión, visión, análisis de la industria petrolera, principales nudos críticos, políticas petroleras, prioridades de las estrategias de la empresa, estimación de producción de crudo y derivados a largo plazo; y, una cartera de macro proyectos los cuales apalancan las metas operativas.

Petroproducción se encuentra inmersa en la misión global de la empresa, la visión no contempla un tiempo determinado a corto, mediano o largo plazo.

Con respecto a las políticas petroleras, estas fueron definidas por parte de la Presidencia de la República, siendo las que a continuación se detalla:

- Mantener la relación reservas producción de hidrocarburos, con una visión de largo plazo no menor a 25 años.
- Sustituir la condición de país importador de derivados, por la de exportador de derivados.
- Desarrollar las actividades hidrocarburíferas, de tal forma que sean ambientalmente sustentables y sostenibles.

- Incentivar al desarrollo científico y tecnológico del sector hidrocarburífero, con la activa participación de la industria nacional.

Se realiza un análisis del entorno de la industria hidrocarburífera a nivel mundial, regional y local, identificando la consolidación de las empresas productoras de petróleo a través de fusiones, alianzas estratégicas o *Joint Venture*. Además se analiza la oferta y demanda mundial de petróleo, determinando cuales son los principales productores de petróleo, y que países son los mayores consumidores de este producto.

Se analiza la influencia que tiene el precio del petróleo sobre los posibles ingresos de divisas estimados para la caja fiscal del Ecuador.

Con respecto al entorno regional se identifica cuales son los mayores productores de petróleo de la región como por ejemplo Venezuela y Brasil, además la nacionalización del Petróleo y Gas en Bolivia, el caso de Repsol YPF en Argentina.

En el entorno local se observa a actores principales como Petroproducción a las Compañías Privadas que operan bajo diferentes modalidades contractuales con el estado como contratos de participación, prestación de servicios, servicios específicos y campos marginales.

El análisis FODA realizado en este plan estratégico se encuentra desactualizado debido al tiempo que ha transcurrido y además en las condiciones actuales han sido modificadas políticas y además el entorno local no es el mismo del año 2006.

La metodología aplicada en este plan contempla la utilización de dos matrices, la primera denominada matriz de vulnerabilidad en donde se puede observar claramente las amenazas que pueden afectar al normal

desenvolvimiento de la empresa, y la segunda denominada matriz de competencias el cual define las fortalezas de la empresa.

Se identificó en su momento nudos críticos o problemas que afectan directamente al desarrollo de la industria petrolera.

Se han definido proyecciones de producción, transporte, industrialización comercialización de crudo y derivados para el periodo 2007-2017, y finalmente se especifica una cartera de mega proyectos los mismos que permitirán alcanzar las metas establecidas.

No se ha trabajado en la definición de los procesos tanto en el *Dowstream* como en el *Upstream*, ya que mediante esta definición se encontrara la verdadera cadena de valor para la industria petrolera.

No cuenta con un objetivo general, tampoco con objetivos específicos, valores de la industria no se ha considerado el desarrollo del recurso humano, ni se ha especificado los principales indicadores que permitan medir la gestión.

#### **2.2.4 Plan Maestro de Petroecuador**

La Administración de la Armada, elaboró el plan maestro el cual ha priorizado objetivos como el incremento de reservas y los procesos esenciales de la cadena de valor (producción, transporte, industrialización y comercialización) de Petroecuador y para el interés nacional en el manejo del principal recurso hidrocarburífero.

Este plan fue estructurado y desarrollado con la participación del personal del Sistema Petroecuador, el mismo que cuenta con programas y proyectos para el desarrollo de la industria mediante un modelo de gestión empresarial, que proyecte a Petroecuador progresivamente como una

empresa de clase internacional, que optimice metas claras, garantice el control de resultados y transparencia, en la exploración y explotación del petróleo a favor de la sociedad ecuatoriana.

Este plan contribuye a entender el proceso desarrollado en la cadena de valor, además de los objetivos planteados, considerando que las reservas petroleras que superan los 4 mil millones de barriles y, representan al momento casi la mitad de las reservas originales correspondiente al año 2008, lo que torna imperativa una política y el desarrollo de planes, que permitan alcanzar óptimos resultados bajo una gestión eficiente, en todas las fases de la industria petrolera, patrimonio de todos los ecuatorianos, en los años y décadas venideros.

#### 2.2.4.1 Planes y programas que integran el Plan Maestro

El Plan Maestro de Petroecuador 2009-2015 está conformado por 5 planes y 18 programas, según se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Plan Maestro 2009-2015

#### Figura 4. Estructura Plan Maestro

El primer plan establece el desarrollo de campos petroleros, mediante la exploración y desarrollo de petróleo, establecer una línea base de

producción, además del abastecimiento de crudo para garantizar de crudo a la Refinería del Pacífico (Eloy Alfaro), mediante la incorporación de nuevos prospectos o campos para su producción y desarrollo.

El plan de desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura de las Instalaciones Petroleras, está plenamente identificado con Petroproducción debido a que ésta infraestructura con que opera actualmente data desde los años 70, fecha de inicio de operación con el campo Lago Agrio a través del consorcio CEPE-TEXACO.

Petroproducción se encuentra inmerso en el plan de Protección Ambiental y Seguridad Industrial y Ocupacional, ya que la población se encuentra alrededor de sus instalaciones y su personal es netamente operativo en el distrito amazónico.

Respecto al Desarrollo Organizacional, Petroproducción debe centrar su mayor esfuerzo en el recurso humano, principal recurso para realizar sus operaciones con la finalidad de estar preparado y capacitado para enfrentar nuevos retos para el futuro.

#### **2.2.4.2 Programas**

En base a este plan, los productos o servicios son los resultados esperados de los programas:

- Desarrollo de Campos Petroleros.
- Exploración y Desarrollo.
- Producción Base.
- Abastecimiento de Crudo para la Refinería Eloy Alfaro. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura e Instalaciones Petroleras
- Mantenimiento de la Infraestructura Petrolera.
- Sostenimiento de Plantas.
- Rehabilitación de Refinería Esmeraldas.

- Modernización y Procesamiento de Residuos.
- Desarrollo de Terminales, Almacenamiento y Transporte de Derivados.
- Desarrollo del Oleoducto Transecuatoriano.
- Complejo Refinador Petroquímico. Comercialización y Desarrollo de Mercados.
- Comercialización de Crudo y Refinados.
- Desarrollo de Combustibles Alternos. Protección Ambiental, Seguridad Industrial y Ocupacional.
- Gestión Ambiental y Responsabilidad Social.
- Gestión Integral en Seguridad y Salud.
- Protección de Instalaciones Hidrocarburíferas.
- Desarrollo Organizacional.
- Gestión Administrativa.
- Tecnologías Estratégicas de Información y Comunicaciones.
- Capacitación y Gestión del Conocimiento de la Industria Petrolera.

De acuerdo a lo establecido en el Plan Maestro, Petroecuador deberá ser “una empresa de excelencia competitiva, donde se vean reflejados sus resultados con eficiencia, eficacia y efectividad, privilegiando siempre el talento humano que es el rol protagónico sobre el que se sustenta la empresa”.

En este entorno se implementa la utilización del software Empresa Por Resultados (EPR), alineada a las metas y objetivos estratégicos del Plan Maestro de Petroecuador, como medio para lograr ventajas competitivas, y apalancar el éxito empresarial, sobre la base de un adecuado sistema de control interno para sustentar la toma de las decisiones y la administración estratégica de este Plan.



Se han establecido metas de producción, transporte, industrialización y comercialización interna y externa de crudo y derivados hasta el año 2015.

### **2.2.5 Plan Nacional para el Buen Vivir (Plan Nacional de Desarrollo)**

El Plan Nacional para el Buen Vivir plantea nuevos retos los cuales se encuentran orientados al mejoramiento y desarrollo de todos los ecuatorianos, contemplando el vivir en armonía con el medio ambiente, además siendo concordante con la Nueva Constitución aprobada en Montecristi.

Petroecuador como empresa del estado se encuentra en la obligación de enmarcarse dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir, antes llamado Plan Nacional de Desarrollo considera el período presidencial del gobierno nacional.

Las propuestas contenidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, plantean importantes desafíos técnicos y políticos e innovaciones metodológicas e instrumentales como la incorporación de nuevas energías a través de investigación científica.

Se advierte la búsqueda de diferentes modos de vida impulsados por actores sociales de América Latina, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal.

El Plan Nacional para el Buen vivir ha considerado la siguiente estructura:

- Estrategias del buen vivir
- Objetivos para el buen vivir
- La planificación territorial
- La planificación sectorial
- La planificación de la inversión

- Participación ciudadana
- Herramientas de planificación.

Para la investigación propuesta, como insumos se analizarán temas concernientes a las actividades en las cuales se encuentran inmersas las actividades de exploración y producción de petróleo, así como los objetivos propuestos en el plan del Buen vivir para el proceso de la planificación estratégica.

#### **2.2.5.1 Estrategias del Buen Vivir**

La primera fase de la transformación del modo de acumulación y redistribución definida en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, sustenta y orienta la reconstitución de las bases institucionales, estructurales y de poder democrático que permita contar con cimientos sólidos para la aplicación del proyecto de cambio.

La probabilidad de que la agenda gubernamental definida por la estrategia endógena para la satisfacción de necesidades pueda ser puesta en práctica dependerá de acciones consistente y conscientemente aplicadas por la función pública; del poder relativo de las coaliciones socio-políticas que apoyan o se oponen a las alternativas gubernamentales; y, por último, de la trayectoria en el tiempo de un amplio conjunto de condiciones institucionales y sociales de carácter estructural que afectan a las probabilidades de éxito.

En estos niveles deben ubicarse los nudos estratégicos fundamentales que el gobierno deberá encarar adecuadamente en el corto plazo, a fin de hacer viable el conjunto de políticas y programas diseñados en el marco del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Desde esta perspectiva se parte del supuesto que, como con cualquier proyecto de cambio, hacer viable al plan significa impactar en el presente (2009-2013) sobre aquellos

factores que permitirían abrir el escenario para que, en el futuro próximo (2025), los lineamientos de políticas propuestos tengan efectivamente cabida en la agenda pública.

Los condicionantes de la viabilidad de la estrategia endógena para la satisfacción de necesidades en su primera fase se definen en doce estrategias para el presente período gubernamental, al tiempo que construyen los fundamentos para las siguientes tres fases de su aplicación. Las estrategias para el período 2009-2013 desarrollan variables claves según su probabilidad estratégica de contribuir a la configuración del escenario más favorable para poner en marcha el proyecto de cambio en el mediano plazo.

### 2.2.5.2 Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir ha establecido 12 objetivos los cuales se detallan a continuación:



Fuente: Senplades

**Figura 5. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir**

Una vez analizado los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, se ha establecido que Petroproducción se enmarca dentro de los siguientes objetivos:

**Objetivo N° 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.**

En este objetivo se promueve el respeto a los derechos de la naturaleza. La Pacha Mama nos da el sustento, nos da agua y aire puro. Debemos convivir con ella, respetando sus plantas, animales, ríos, mares y montañas para garantizar un buen vivir para las siguientes generaciones, este objetivo se ajusta con las actividades que desarrolla Petroproducción debido a que las operaciones son en la región oriental y utiliza el suelo para extraer el petróleo.

- **Objetivo N° 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible**

Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado.

En lo que concierne con este objetivo, con la producción de crudo se genera ingresos para la caja fiscal, además de abastecer de petróleo para las refinerías que estas a su vez producen derivados y estos derivados son comercializados en el mercado interno como el caso de gasolinas o diesel.

- **Objetivo N° 12. Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir**

Construimos un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada. Promovemos la inversión pública para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con servicios públicos de calidad. Se trata de construir la sociedad del buen vivir en la cual se reconozca las diversidades y se vele por el cumplimiento de los derechos ciudadanos.

Las entidades gubernamentales se encuentran inmersas en este objetivo, ya que lo que se busca es la planificación de las acciones y además buscando siempre la satisfacción del cliente a través de buenos servicios públicos.

## CAPITULO 3

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 3.1 Análisis Externo

A través del presente análisis se conocerá a los actores externos que involucran a Petroproducción directa e indirectamente en el desarrollo de sus actividades, debido a que ésta no depende de sí misma si no que depende de terceros, además permite definir acciones y estrategias a las cuales deberá responder con el fin de tener un camino claro para mejorar su gestión empresarial.

##### 3.1.1 Macroambiente PEST

En este estudio se identificarán factores del entorno general que afectan las normales actividades de la empresa. También se podrá definir insumos para el plan estratégico, los mismos que permitirán determinar la alienación al Plan Maestro.

A continuación se ha realizado un estudio cada uno de los aspectos externos en los que Petroproducción está inmerso:

**3.1.1.1 Político.-** Petroproducción como empresa estatal se encuentra inmerso en el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones tanto gobierno, ministerio del ramo, Asamblea Nacional como a continuación se presenta:

**a. Constitución Política del Ecuador.-** En el capítulo segundo Art. 14 y 15, se establece por parte del Estado promover la seguridad de un ambiente sano, además el uso de tecnologías ambientalmente limpias.

**b. Nueva Ley de Hidrocarburos.-** Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad con criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

En los art. 317 y 408 establece que los recursos naturales no renovables pertenecen al Estado y los productos del subsuelo, en especial los hidrocarburos.

Se establece que el Ministerio Sectorial en este caso el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables asumirá la administración total de la industria petrolera, como una especie de propiedad fiscal que le permite celebrar contratos, dar autorizaciones y una lista de facultades para intervenir en todas las fases de la industria y desplazar a Petroecuador del ejercicio del dominio público de los hidrocarburos, en violación del citado artículo 315 de la Constitución.

En esta situación el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, manejará la exploración, explotación, transporte y almacenamiento, refinación, petroquímica y comercialización de conformidad con el título II del Proyecto

En lo concerniente a alianzas estratégicas y otras formas de delegación consignadas en diversos artículos, al no ser legisladas en ninguna parte, es obvio pensar que constan con el objetivo de proteger a los contratos de servicios específicos que se emplearon ilegalmente por ejemplo para entregar Tivacuno a Repsol, Shiripuno a Petroriental, los campos dados a la ENAP de Chile, del mar territorial a PDVSA, Pungarayacu a Ivanhoe y, últimamente, el traspaso de Sacha a la compañía mixta Río Napo y posiblemente para después facilitar el despojo de los demás campos de Petroecuador.

**c. Ley de Empresas Públicas.-** La nueva Ley de Empresas Públicas cambia la organización y el funcionamiento de entidades como Petroecuador, Enfe, Transnave, Flopec, Correos, empresas eléctricas, municipales y otras.

El art. 3 establece el control del Estado sobre los recursos estratégicos, en lo que respecta a la autonomía financiera ha sido enunciado en el Art. 4, esta ley prevé la posibilidad de ejercer las actividades hidrocarburíferas dentro y fuera del país.

Petroproducción pasará de su estructura de empresa filial a sucursal debiendo enfocarse a los lineamientos de la nueva empresa pública. El talento humano deberá ser evaluado periódicamente.

Se eliminó las aprobaciones por parte de la Procuraduría General del Estado, quién autorizaba la contratación de bienes y servicios para Petroproducción.

**d. Plan Nacional del Buen Vivir.-** Ha establecido 11 objetivos de carácter obligatorio al que las empresas del estado deben alinearse.

**3.1.1.2 Económico.-** El Presupuesto General del Estado se encuentra financiado por la generación de ingresos obtenidos por la venta de crudo y derivados en el mercado interno como externo, estos ingresos se ven alterados por factores como:

**a. Precio del Petróleo.-** El precio del petróleo juega un papel muy importante para la generación de mayores ingresos en la caja fiscal, ya que si el precio del petróleo se encuentra por encima del presupuestado, se generaran mayores ingresos o en el caso contrario se percibirá menos ingresos, ocasionando serios problemas de orden económico.



**b. Presupuesto General del Estado.-** Actualmente la venta de crudo representa el 40% del Presupuesto General del Estado. Petroecuador ha proyectado los ingresos por la venta de petróleo en \$3.500 millones para el año 2010. Siendo el Presupuesto General del Estado de \$8.564 millones.

**c. Generación de fuentes de empleo.-** El contar con nuevas áreas de operación o nuevas vías de acceso para las actividades de Petroproducción como por ejemplo la construcción de plataformas para la perforación de nuevos pozos y el reacondicionamiento de los mismos, también existen problemas por afección al medio ambiente cuando existen derrames a lo que es necesario contar con cuadrillas de personal que presta sus servicios para diferentes actividades.

**3.1.1.3 Social.-** A consecuencia de la operación no solo de Petroproducción, sino de las compañías privadas en la Región Amazónica en los últimos tres años, se han presentado serios problemas como por ejemplo en la localidad de Dayuma durante el año 2008, cuando pobladores se tomaron las instalaciones petroleras de Petroproducción, debido a incumplimientos ofrecidos por las compañías privadas, por este motivo Petroecuador creó la vicepresidencia de Responsabilidad Social y Protección Ambiental, encargada de generar acuerdos entre los pobladores y la estatal.

Cabe señalar que las instalaciones petroleras se encuentran en un punto vulnerable a causa de grupos armados que han ocasionado serios daños en los oleoductos los mismos que transportan el crudo.

**3.1.1.4 Tecnológico.-** El desarrollo e innovación de la tecnología, factor fundamental en la industria petrolera, debido principalmente a que permite el desarrollo integral de la industria, siendo indispensable el desarrollo y transferencia de conocimientos mediante convenios bilaterales entre países productores de petróleo con la finalidad de obtener mayores resultados en el incremento de producción.

Otro aspecto fundamental es la comunicación en línea que permita conocer el estado actual de cada uno de los pozos de la estatal, con el fin de tomar las acciones necesarias para el normal desarrollo de las actividades, en caso de paralizaciones a causa de daños en bombas electrocubergibles.

Actualmente existen software que no son utilizados adecuadamente como por ejemplo COGNOS, EPR, los cuales permiten obtener información en tiempo real, pero al no contar con una cultura de optimización y oportunidad de mantener actualizada la información no se pueden tomar los correctivos necesarios en forma adecuada.

Por tal motivo es necesario incrementar el presupuesto para la investigación de tecnologías ya que en el presupuesto del año 2009 fue de US\$ 1.211.274,00, que representa solamente el 0.08% de total del presupuesto de inversiones y generar una cultura de sistematización de la información..

**3.1.1.5 Ambiental:** La incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental del lugar de operaciones de Petroproducción se establece como una barrera de entrada.

La actividad petrolera ha provocado desastres en todas las zonas donde se realiza (mapa de concesiones petroleras): la contaminación de aire, agua y suelo, junto a un acelerado proceso de colonización han puesto en riesgo los territorios de las nacionalidades indígenas (mapa de territorios indígenas, mapa de áreas protegidas). Ser un país petrolero al Ecuador le ha significado mayor empobrecimiento y mayores impactos ambientales.

La denuncia sobre los impactos ambientales y sociales generados por la práctica petrolera fue la punta de lanza de esta campaña para hacer visible

lo que los sucesivos gobiernos y las empresas querían ocultar a toda la nación y a nivel internacional. En esa línea fueron importantes:

- La campaña contra Texaco, para que esa empresa repare los daños que provocó.
- Publicaciones de varios autores: Crudo Amazónico, Amazonía por la Vida, Ecuador post-petrolero.
- Producción de varios videos disponibles.
- La participación de las poblaciones locales en la reivindicación de sus derechos y en la defensa de su entorno natural, como fue el caso de la intangibilidad, una propuesta que surgió del propio gobierno pero que fue ampliada por las organizaciones indígenas.

### **3.1.2 Microambiente Porter**

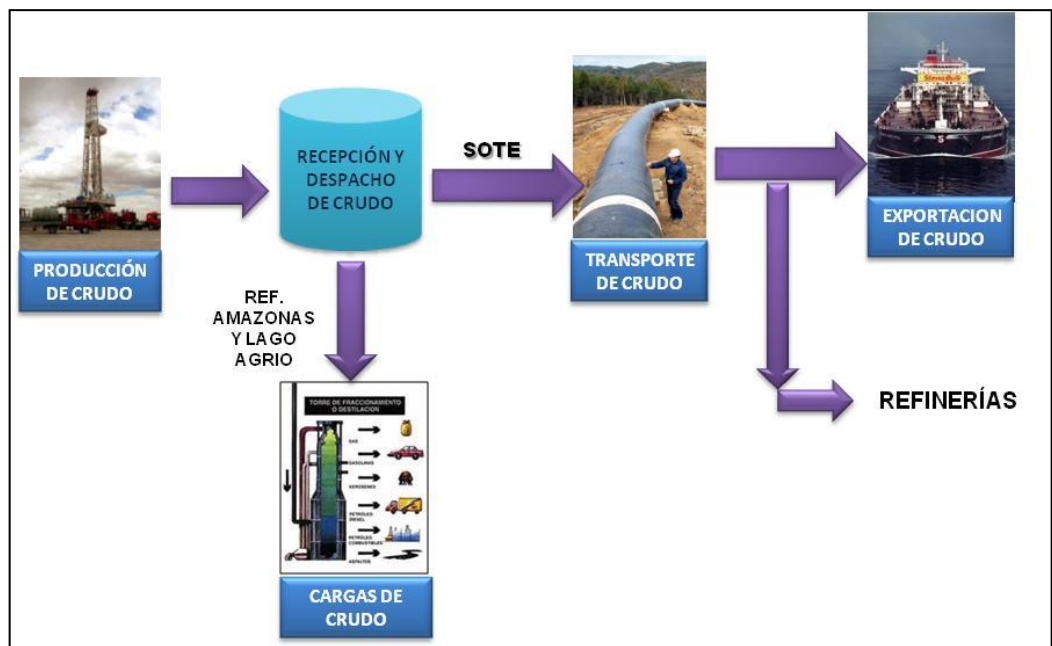
Con la aplicación de la metodología de las 5 fuerzas de Porter, permitirá desarrollar el microambiente en donde se desarrollan las actividades de la empresa como se detalla a continuación:

#### **3.1.2.1 Poder de negociación de los clientes**

La producción de petróleo es destinada tanto a clientes internos y externos de Petroproducción, la primera es las refinerías de Amazonas y Lago Agrio, las mismas que reciben crudo y la industrializan; el segundo cliente es el Oleoducto Transecuatoriano (SOTE), el mismo que entrega en el terminal de Balao crudo a las refinerías y el saldo disponible los destina a la exportación mediante compañías privadas, actualmente se han logrado grandes acuerdos bilaterales para el intercambio de crudo y derivados entre países de la región como es el caso de Venezuela (PDVSA), Chile (ENAP) y Uruguay (ANCAP).

Analizando el poder de negociación con los clientes que tiene Petroproducción, se puede observar claramente una dependencia equitativa<sup>38</sup> debido principalmente a que para realizar sus operaciones tanto el oleoducto como las refinerías necesitan de producto, en cambio la extracción de crudo y debido al área de operación en el Oriente y al no contar con la infraestructura necesaria de almacenamiento, es imprescindible entregar este producto a sus clientes internos para de la misma manera operar normalmente y no detener la producción.

En la figura N° 6 se puede observar la distribución de la producción de petróleo de Petroproducción a sus clientes.



Fuente: Petroecuador.

**Figura 6. Distribución de la producción de crudo**

### 3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

Para la extracción de petróleo a superficie es necesario contar con los insumos los cuales se encuentran en el mercado externo como es el caso de torres de perforación y torres de reacondicionamiento, mientras que en el

mercado local los insumos como químicos, tubería, bombas electro<sup>39</sup> sumergibles, estudios de prospección, estudios de sísmica 2D y 3D para extraer petróleo y descubrir nuevos prospectos petroleros.

Petroproducción en la actualidad mantiene una dependencia total para adquirir insumos en el mercado exterior como por ejemplo el arrendamiento de torres de perforación y de reacondicionamiento, principalmente a que este tipo de insumos son muy cotizados por compañías privadas que realizan las mismas actividades de extracción de crudo en diferentes países y continentes, las compañías proveedoras prestan sus servicios a quien está dispuesto a pagar un mejor precio por el arrendamiento de estas torres, este caso se dio en el año 2007 con las torres 4 que Petroproducción no logro contratar el arrendamiento para realizar trabajos de perforación de pozos, finalizando su operación con solo dos torres.

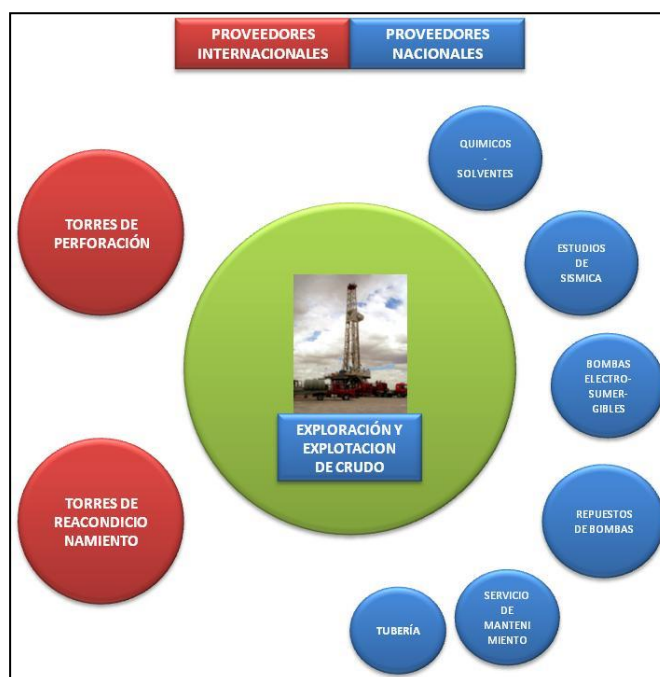
El Gobierno Nacional mediante registro oficial publicó la ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, mediante la cual obliga a todas las instituciones del estado a realizar sus adquisiciones de bienes y servicios a través de este sitio web.

Por esta razón Petroproducción depende pero en menor medida con sus proveedores locales debido a la expedición y aplicación de esta ley.

**Fortaleza:** Ley de compras públicas

**Debilidad:** Proveedores internacionales

A continuación se puede observar el poder que tienen los proveedores sobre Petroproducción.



**Figura 7. Poder de los proveedores**

### **3.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores.**

En la actualidad el gobierno nacional se encuentra en la renegociación de los contratos para la extracción de crudo que mantiene con empresas privadas, con el fin de asegurar mayores ingresos para el estado el tipo de contrato será bajo la modalidad de Prestación de Servicios, además permitirá que este tipo de contratos se inicie con otras compañías privadas interesadas en invertir en el Ecuador.

Un caso de la no aplicación de la ley que restringe las ganancias extraordinarias fue la compañía Perenco que abandono sus actividades en el año 2009, y por pedido de la Dirección Nacional de Hidrocarburos asumió las operaciones la operadora Petroamazonas, lo mismo ocurrió en el año 2008 cuando la compañía City Investing dio por finalizado su contrato de participación con el estado y devolviendo el Bloque 27 a Petroproducción.

En la ley de empresas públicas en el art. 13 permite la creación de empresas subsidiarias mixtas, con la justificación de incrementar la

producción petrolera, esto se evidencio el 3 de noviembre del 2009 el campo Sacha que era operado desde 1972 por Petroproducción fue entregado a la Operadora Rio Napo (empresa de economía mixta), aduciendo que con este tipo de contrato se optimizaría la producción de crudo.

Otro factor debido son las instalaciones en las que opera Petroproducción como es el caso de Lago Agrio que ya ha cumplido con su ciclo de vida, esto hace esto que las compañías privadas que cuentan con infraestructura prácticamente nueva y recuperación mejorada de petróleo contando con tecnología de punta ocasionando que algunos campos de operación directa sean entregadas a diferentes compañías bajo modalidades de contratación.

**Amenazas:** Ley de Empresas Públicas

Compañías con mejor tecnología

**Debilidad:** Infraestructura caduca

#### **3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos.**

El incremento del consumo de combustibles fósiles en estos últimos años ha ocasionado uno de los problemas a nivel mundial, como es el caso del calentamiento global, debido principalmente las emisiones de CO<sub>2</sub>, por este motivo organizaciones ambientalistas se encuentran promoviendo el consumo de combustibles alternativos, basándose en otro tipo de materia prima que no sea el petróleo, sino otro tipo de materia prima como es el caso de etanol, hidrogeno, energía solar y eléctrica, agrícolas (caña de azúcar y maíz) energía eólica, solares, etc.

De acuerdo a la Agencia Internacional de Energía (AIE) prevé en su informe anual publicado que para el año 2030 los biocombustibles

representarán entre 4% y 7% del consumo mundial en el transporte por carretera.

Durante el año 2009 Toyota lanzó al mercado el automóvil híbrido el cual funciona por generación eléctrica y consumo de gasolina con cero emisión de CO<sub>2</sub>, en el mes de enero del 2010 el Gobierno Nacional lanzó en la ciudad de Guayaquil la gasolina denominada Ecopaís, (mezcla gasolina extra con Ethanol) el cual registró un 2% de la venta total de gasolinas en el país.

En conclusión y debido a que las reservas que actualmente tiene el país, y la concientización por parte del gobierno declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación del ecosistema.

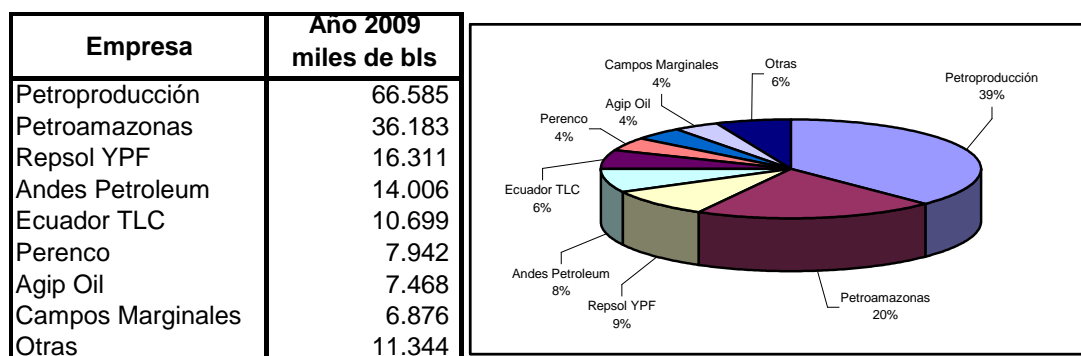
**Amenazas:** Energías alternativas

### **3.1.2.5 Rivalidad entre los competidores**

En el año 2009 Petroproducción produjo un total de 66.5 millones de barriles, mientras que Petroamazonas extrajo 36.1 millones de barriles, por otra parte las compañías privadas en su conjunto obtuvieron 74.6 millones de barriles, lo descrito anteriormente demuestra que Petroproducción es la mayor productora ecuatoriana de hidrocarburos.

En la figura N° 8, se puede observar la producción de petróleo del año 2009 de cada empresa petrolera.





Fuente: Informe Cifras Petroleras 2009, PETROECUADOR.

### Figura 8. Producción nacional de crudo año 2009

El volumen de reservas que tiene bajo su poder Petroproducción es de aproximadamente 80%, mientras que las compañías privadas incluido Petroamazonas es del 20%, esto refleja claramente que la empresa tiene un horizonte de producción a largo plazo.

Los costos de operación registrados durante el año 2009, muestran que Petroproducción registra el coste más bajo en producción de petróleo US \$ 11,66; mientras que a las compañías privadas que mantienen diferentes modalidades de contratos con el estado, sus costos que varían entre US\$ 15,68 hasta US\$ 50,00 reflejando claramente un costo bajo por parte de la estatal.

Debido a que la mayoría de empresas privadas generan anualmente utilidades para sus trabajadores, esto ha ocasionado que personal técnico operativo de la empresa busque nuevas oportunidades para mejorar su situación económica y laboral debido a que actualmente no existe una verdadera valoración de puestos.

**Fortaleza:** Bajo costo de producción

Mayores reservas y mayor producción de crudo

**Debilidad:** Mejor remuneración en empresas privadas

### **3.3. Análisis Interno: Capacidades, organigrama y procesos.**

#### **3.3.1 Capacidades**

Petroproducción al finalizar el año 2009 registro una producción total de 66 millones de barriles equivalentes a un promedio anual diario de 182.424 barriles. Con el incremento de nuevos prospectos como es el caso de Punagarayacu, Oglan e ITT la producción promedio diaria llegaría a los 370.000 barriles de crudo por día, con esta capacidad, además de generar estrategias de recuperación mejorada o secundaria el incremento de crudo óptimo para generar mayores ingresos al Estado.

Además de poder contar con bloques que están siendo revertidos al estado permitirá incrementar su capacidad de producción, como fue el caso con el Bloque 27 que operaba la compañía City Investig.

La experiencia de sus técnicos especializados en el exterior en manejo de reservorios ha permitido incrementar el volumen de reservas con el resultado en el 2009 de 104 millones de barriles de reservas de incremento de acuerdo al reporte emitido por Petroproducción en su gestión.

Con la experiencia en exploración y producción Petroproducción debe buscar los mecanismos a través de convenios con otros Estados internacionalizar el negocio para producir crudo en otros países como es el caso de la Empresa Estatal SIPEC, Petroperú.

#### **3.3.2 Organigrama**

El Organigrama estructural Petroproducción se encuentra descrito en la figura N° 9 como a continuación se puede observar:



Fuente: Petroproducción

### Figura 9. Organigrama de Petroproducción

Actualmente Petroproducción se maneja bajo una estructura piramidal y se encuentra conformada por una vicepresidencia y seis gerencias.

Petroproducción cuenta con dos distritos:

- Distrito Quito: donde se establecen las políticas y se desarrollan las actividades administrativas.
- Distrito Amazónico: donde se coordinan y se ejecutan las actividades productivas. Ubicados en la Amazonía Ecuatoriana, en las provincias de Sucumbíos y Orellana, en cinco áreas Lago Agrio, Libertador, Auca, Sacha, Shushufindi.

La Vicepresidencia cuenta directamente como unidades de apoyo, Control de Gestión, Gestión Empresarial, Negociación con terceros, Tecnologías de información y comunicaciones, Relaciones Públicas y la Unidad Legal.

Mientras que para medir su gestión se apoya en la gerencia de exploración y desarrollo quien es la encargada del incremento de reservas;

la gerencia de operaciones se encarga de la perforación de pozos y la producción en cada campo de su operación; la gerencia de abastecimiento y contratos quien se encarga de abastecer de materiales para operar como por ejemplo tuberías, cabezales y bombas electro sumergibles con el objeto de realizar el reacondicionamiento de los pozos que entran en intervención; la gerencia de finanzas para la recuperación de costos.

La gerencia administrativa y servicios complementarios con la función principal de tratar temas referentes al talento humano y logística, y, finalmente la gerencia de gestión ambiental, Seguridad y salud debido a la localización de sus operaciones Petroproducción debe encargarse del control ambiental y relaciones con la comunidad, además de la seguridad industrial de sus trabajadores en las normales operaciones.

### **3.3.3 Procesos**

El petróleo es el producto que se entrega al SOTE como cliente interno, el sistema está conformado por los siguientes procesos:

**3.3.3.1 Procesos de Dirección:** Planificación se desarrolla en Quito, los responsables son el Vicepresidente y el Jefe de Planificación, que se encargan de establecer y difundir la Política y objetivos y realizar el control de la Planificación.

Mejora continua y control de gestión, el responsable es el coordinador de la unidad de Control y Gestión, encargados de hacer el seguimiento del desempeño del sistema para informar a la Vicepresidencia, esta actividad se desarrolla en Quito y Lago Agrio.

**3.3.3.2 Procesos de realización:** Exploración y Gestión de Reservorios, Perforación, Control y Transporte, aplican para las estaciones de Cuyabeno, Sansahuari y Víctor Hugo Ruales, cuyas actividades administrativas se

realizan en Quito y Lago Agrio, los responsables son los subgerentes de exploración y desarrollo, operaciones y jefe del sistema de oleoductos secundarios.

**3.3.3.3 Procesos de soporte.-** Contratos, compras, almacenamiento servicios (sistemas, telecomunicaciones, Ingeniería civil y automotriz). Gestión del talento humano, asesoría legal, mantenimiento, protección ambiental y seguridad industrial, los responsables son los jefes de cada unidad.

Como se puede observar en la figura N° 10 el mapa de procesos antes descrito.



Fuente: Petroproducción

**Figura 10. Procesos de Petroproducción.**

### **3.3.3.4 Descripción de la producción de petróleo**

Los campos Cuyabeno, Sansahuari y Víctor Hugo Ruales están dedicados a la producción de petróleo que lo extraen de los diferentes pozos, mezclado con agua de formación y gas. El petróleo desde los pozos es transportado por medio de líneas de flujo, ya en las estaciones de producción las líneas de flujo entran al Miniflod (flauta) desde donde se lleva a los separadores. Antes del ingreso de petróleo a los separadores (gas-fluido) se les inyecta sustancias químicas demulsificantes y antiparafínicos que ayudan a la separación de las fases.

El gas que se separa en el separador va a una tea en donde se combustiona. El fluido que aun contiene una fracción de quemado en otro mechero y el fluido (agua-petróleo) pasan por el tanque de lavado en donde se separa el agua del crudo. El crudo limpio pasa a un tanque de reposo (surgencia) y luego al tanque de almacenamiento desde donde es enviado a Lago Agrio. El agua en cambio pasa por un tanque de almacenamiento (tanque de pulido) en donde previo un tratamiento químico es reinyectado nuevamente al subsuelo.

## **3.4. FODA**

Una vez realizado el análisis situacional, utilizando metodologías PEST y PORTER, se ha estructurado la matriz FODA, la cual permite identificar claramente fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades del sector externo, donde se desenvuelven las actividades de exploración y producción de crudo.

### **3.4.1 Análisis FODA**

Una vez que se han desarrollado tanto el análisis PEST, como las 5 fuerzas de Porter, obteniéndose fortalezas, debilidades, amenazas y

oportunidades que se encuentran en el entorno de la organización como a continuación se puede observar en la siguiente tabla:

**Cuadro 3.**  
**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad y experiencia en las actividades de exploración y explotación</li> <li>2. Instalaciones Propias</li> <li>3. Bajos costos de producción</li> <li>4. Rentabilidad en la producción</li> <li>5. Volumen de reservas que garantizan un horizonte de producción para los siguientes 25 años</li> <li>6. Mayor volumen de producción nacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura y facilidades de producción caducos</li> <li>2. Alta rotación de directivos y mandos medios</li> <li>3. Falta de autonomía financiera para la toma de decisiones internas que limitan la gestión empresarial</li> <li>4. Falta de delimitación de los campos por bloques</li> <li>5. Información histórica no sistematizada</li> <li>6. Subutilización de la infraestructura tecnológica de información y comunicaciones</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internacionalización del negocio</li> <li>2. Condiciones políticas favorables para el fortalecimiento de la empresa</li> <li>3. Incorporación a los procesos de integración regional.</li> <li>4. Acceso directo a fabricantes y proveedores de bienes y servicios mediante el INCOP</li> <li>5. Priorización por parte del Estado en proyectos de investigación, desarrollo e inversión petrolera</li> <li>6. Desarrollo de nuevos prospectos</li> </ol> <p>Procesos de reversión de bloques operados por compañías privadas por caducidad con el Estado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Art. 13 de la Ley de empresas Publicas</li> <li>2. Compañías privadas con mejor infraestructura y procesos de recuperación mejorada</li> <li>3. Energías alternativas</li> <li>4. Distorsión de la imagen empresarial</li> <li>5. Presencia cercana de grupos irregulares armados.</li> <li>6. Restricciones y limitaciones financieras, legales para el desarrollo del sector petrolero estatal</li> <li>7. Injerencia de grupos económicos, políticos en la gestión empresarial</li> </ol>

### 3.4.2 Matriz de balance de fuerzas (FODA)

Una vez obtenido la matriz FODA en el capítulo anterior y con el objetivo de obtener el balance de fuerzas de esta matriz, en la cual se utilizara las siguientes consideraciones:

- Cero (0) = no existe relación
- Uno (1) = impacto de la relación moderado
- Dos (2)= impacto de la relación fuerte
- Tres (3)= impacto de la relación muy fuerte

El balance de fuerzas se ha realizado con el fin de obtener como la organización se encuentra frente al entorno externo, en el primer cuadrante se tiene la relación entre fortalezas con las oportunidades con el fin de medir el poder que tiene la organización.

El segundo cuadrante se ha relacionado fortalezas con amenazas, con la finalidad de proteger a la organización de posibles amenazas que se encuentran presentes en el exterior.

El tercer cuadrante permite bloquear las debilidades aprovechando las oportunidades que se presentan. Y finalmente en el cuarto cuadrante donde se relacionan debilidades con amenazas, siendo esta zona critica para la organización, debido a que si la organización es vulnerable con esa debilidad ante una posible amenaza.

El cuadro 4 se ha elaborado la matriz de medición de fuerzas como a continuación se puede observar:



**Cuadro 4.****Balance de medición de fuerzas (DOFA)**

F+O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	MFO	F+A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	MFA	M TOTAL
F1	3	3	2	1	1	1	2	1,9	F1	0	2	1	1	0	3	3	1,4	1,6
F2	1	2	3	1	1	2	2	1,7	F2	0	2	0	0	2	3	3	1,4	1,6
F3	1	3	1	1	1	2	3	1,7	F3	0	0	1	2	0	2	2	1,0	1,4
F4	2	3	1	1	3	3	3	2,3	F4	1	1	0	2	3	3	2	1,7	2,0
F5	1	3	1	1	3	3	2	2,0	F5	0	3	1	1	0	3	2	1,4	1,7
F6	3	3	1	2	3	3	2	2,4	F6	1	2	1	2	1	2	3	1,7	2,1
MOF	2	3	2	1	2	2	2	2,0	MAF	0	2	1	1	1	3	3	1,5	1,7
D+O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	MDO	D+A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	MDA	
D1	2	3	1	3	0	2	2	1,9	D1	3	1	2	3	2	1	2	2,0	1,9
D2	2	2	0	0	2	2	3	1,6	D2	1	2	1	3	0	3	3	1,9	1,7
D3	2	3	0	0	2	2	1	1,4	D3	2	1	1	3	0	1	2	1,4	1,4
D4	2	3	0	0	0	1	2	1,1	D4	3	1	1	1	3	1	3	1,9	1,5
D5	1	0	0	0	3	2	1	1,0	D5	0	2	1	2	1	2	3	1,6	1,3
D6	3	2	1	3	3	2	3	2,4	D6	1	3	1	3	0	2	3	1,9	2,1
MOD	2	2	0	1	2	2	2	1,6	MAD	2	2	1	3	1	2	3	1,8	1,7
DIF	-0	1	1	0	0	1	0	0,43	DIF	-1	0	-1	-1	0	1	-0	-0,3	0,06

**Legenda:**

F= Fuerzas O= Oportunidades D= Debilidades A= Amenazas

F+O= fuerzas más oportunidades D+O= debilidades más oportunidades

F+A= Fuerzas más amenazas D+A= Debilidades más amenazas

MFO = Media de la relación Fortalezas-Oportunidades

MDO= Media de la relación Debilidades Oportunidades

MFA= Media de la relación Fuerzas Amenazas

MDA = Media de la relación Debilidades Amenazas

DIFERENCIA= diferencia entre MOF-MOD y MAF-MAD

**Balance Interno = 0,06**

**Balance Externo = 0,74**

**Razon BI/BE = 0,40**

De la matriz descrita anteriormente se han obtenidos los siguientes resultados:

La fortalezas frente a las oportunidades de la organización MOF=2, siendo un valor de protección fuerte, mientras que las fortalezas frente a las

amenazas es de 1.5 siendo un valor que se encuentra entre moderado y fuerte.

Las debilidades frente a las oportunidades se encuentran en 1.6 valor que se ubica entre moderado y fuerte, mientras que frente a las amenazas se ubica en 1.8 valor que también se ubica entre moderado y fuerte.

El balance interno es el resultado de la diferencia algebraica entre el promedio de fortalezas menos el promedio de debilidades, determinado un valor de 0,06 demostrando que las fortalezas son similares a las debilidades, determinado que no se están aprovechando las oportunidades e incrementando la vulnerabilidad frente a las amenazas.

Finalmente para determinar si la organización está estancada, retrocede o avanza, se realiza el cálculo manual de la semisuma del balance interno y externo de la siguiente manera:

$$\mathbf{EAO = BI+BE/2}$$

**EAO = 0.4**, siendo este resultado primero positivo y mayor que cero, significa que la empresa se encuentra avanzando pero no como debería estar.

### **3.4.3 FODA Conclusión**

Tomando en cuenta cada una de las variables motrices, se procedió a definir la línea de base es decir la situación actual de PETROPRODUCCIÓN en cada uno de estos aspectos el cual configura un diagnóstico prospectivo, es decir aquel que partiendo de una brecha que debe llenar la planificación, el cual sirve para plantear metas y objetivos estratégicos los cuales direccionaran correctamente para alcanzar el futuro deseado con la máxima economía de recursos, alineados a los objetivos del Plan Nacional del buen

Vivir y al Plan Maestro de Petroecuador, es decir con la mejor relación costo beneficio, como se puede observar en el siguiente cuadro:

### **Cuadro 5.**

#### **Línea base de Petroproducción.**

<b>N°</b>	<b>Variable</b>	<b>Línea base o diagnóstico</b>
1	Producción	De 180.000 barriles por día (incluido campo Sacha)
2	Recursos Financieros	En estos momentos existe la disponibilidad de recursos financieros, mientras que la capacidad de gestión no.
3	Internacionalización del Negocio	Convenios de Gobierno a Gobierno (Chile, Uruguay y Venezuela)
4	Política Petrolera	Política Petrolera gubernamental variable dependiente de cada gobierno de turno
5	Gestión Ambiental	Gestión solamente de remediación, existen desorden, esfuerzos aislados y duplicados
6	Competitividad	Capacidad limitada de competir por falta de inversión oportuna y un marco jurídico inadecuado frente a una competencia con poder político, mayor autonomía de gestión y disponibilidad de tecnología.

Este diagnóstico situacional permite identificar de donde partimos y además la brecha de planificación estratégica, es decir lo se debe lograr con la priorización de estrategias y objetivos que permitan alcanzar el escenario objetivo o más favorable para la PETROPRODUCCIÓN en el tiempo previsto.

Una vez que se han realizado tanto la identificación de la Matriz FODA, adicionalmente el balance de fuerzas, es necesario considerar los objetivos planteados en el Plan Maestro con el fin identificar claramente la alineación estratégica que se le debe dar a Petroproducción con el fin de aportar positivamente a los logros que la empresa Petroecuador desea obtener, siendo este el siguiente:

Desarrollo de los campos petroleros que opera Petroproducción, en el área de exploración y producción, tomado en consideración una línea base, para abastecer de crudo a las refinerías del País.

## CAPITULO 4

### PROPUESTA ESTRATÉGICA


#### 4.1 Matriz cruzada FODA

Con la matriz cruzada FODA, permitirá obtener mediante el cruce de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtener las estrategias y objetivos los cuales permitirán direccionar en forma adecuada a los lineamientos de la Empresa Pública de Hidrocarburos EP Petroecuador y del Plan Nacional del Buen Vivir.

En el cuadro N° 6, utilizando el análisis FODA, se ha obtenido cuales son los riesgos, potencialidades, limitaciones y desafíos que tiene la organización.

#### Cuadro 6.

#### Matriz cruzada FODA

<p><b>EXTERNO</b></p> <p style="text-align: right;"><b>INTERNO</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art 13 Ley de Empresas publicas</li> <li>• Compañías privadas con mejor infraestructura.</li> <li>• Energías alternativas</li> <li>• Distorsión de la imagen institucional</li> <li>• Presencia cercana de grupos irregulares armados a las instalaciones petroleras</li> <li>• Restricciones, limitaciones financieras y legales</li> <li>• Injerencia de grupos políticos y económicos</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización de las actividades de exploración y producción</li> <li>• Condiciones políticas favorables para el fortalecimiento de la organización</li> <li>• Incorporación a los procesos de integración regional</li> <li>• Acceso directo a fabricantes y proveedores de bienes y servicios nacionales mediante el INCOP</li> <li>• Priorización de proyectos de investigación por parte del gobierno</li> <li>• Desarrollo de nuevos prospectos petroleros</li> <li>• Procesos de reversión de bloques operados por las compañías privadas.</li> </ul>
		<p><b>Continua</b> </p>

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y experiencia en las actividades de exploración y producción de crudo</li> <li>• Instalaciones propias</li> <li>• Bajos costos</li> <li>• Generación de ingresos para el presupuesto general del estado por rentabilidad en la producción</li> <li>• Volumen de reservas que garantizan un horizonte de producción a largo plazo</li> <li>• Mayor volumen de producción a nivel nacional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de áreas de producción por no tener bien delimitados las áreas como bloques.</li> <li>• Aplicación de artículos de la ley de Empresas Publicas</li> <li>• Instalaciones cerca de población y grupos irregulares</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>POTENCIALIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la extracción de crudo de prospectos como ITT, Oglan, sur Oriente, Litoral ecuatoriano</li> <li>• Innovación de tecnología a través de convenios de cooperación con países como Venezuela, Chile, Uruguay Noruega</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura y facilidades de producción caducos</li> <li>• Alta rotación de directivos y mandos medios.</li> <li>• Falta de autonomía para la toma de decisiones por injerencia política.</li> <li>• Información histórica no sistematizada</li> <li>• Subutilización de la infraestructura tecnológica de la información y comunicaciones</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>LIMITACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura caduca</li> <li>• Presupuesto de inversiones limitado por parte del Estado</li> <li>• Empresa bajo manejo político</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DESAFÍOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolongar el horizonte petrolero</li> <li>• Internacionalización del negocio mediante alianzas para búsqueda de nuevos prospectos en la región</li> <li>• Estabilización de mandos medios</li> <li>• Diversificar el negocio para generar mayores ingresos para el Estado</li> <li>• Total independencia de grupos económicos</li> <li>• Automatización tecnológica en líneas de flujo de producción de crudo</li> <li>• Contar con el presupuesto necesario de inversiones</li> <li>• Comprometimiento del recursos humano con la empresa</li> <li>• Incrementar la capacidad de gestión</li> </ul>

## 4.2 Misión de Petroecuador

A continuación se detalla la misión de Petroecuador:

“Empresa Estatal Petrolera que genera riqueza para los ecuatorianos mediante la exploración, explotación, transporte, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con recurso humano idóneo y comprometido con el desarrollo del país”.

#### **4.2.1 Propuesta de Misión de Petroproducción**

Considerando la misión de Petroecuador, además de las funciones que realiza Petroproducción las cuales son la de explorar y producir petróleo, además de contar con la identificación de la matriz FODA, en la cual se han considerado las potencialidades, siendo la misión como se describe a continuación:

“Explorar y producir hidrocarburos de manera sustentable, con talento humano competente, protegiendo al medio ambiente y generando riqueza para el desarrollo nacional”

#### **4.3 Visión de Petroecuador**

La visión de Petroecuador se ha transcrito de la siguiente manera:

“Ser una empresa hidrocarburífera orientada a maximizar el valor de sus activos y reconocida globalmente por su excelencia técnica y operativa, y su responsabilidad en las áreas social y ambiental.

##### **4.3.1 Propuesta de la Visión de Petroproducción.**

Debido a la propuesta que se han obtenido de la matriz FODA y además de no salir de la alineación que mantiene Petroecuador, considerando además del tiempo de este Plan Estratégico se ha realizado la siguiente visión:

“Al 2014 Petroproducción impulsara nuevos mecanismos de recuperación mejorada utilizando tecnología de punta, a nivel regional explorando y explotando hidrocarburos, con altos niveles de rentabilidad y responsabilidad socio-ambiental.

#### 4.4 Objetivos

Para establecer los objetivos de Petroproducción se debe considerar los objetivos establecidos en el Plan Maestro, los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, además de tomar en cuenta los la matriz FODA que fue analizada anteriormente.

Los objetivos de Petroecuador que se han planteado en el Plan Maestro son las siguientes:

1. Incrementar la rentabilidad
2. Incrementar las reservas y producción de crudo
3. Incrementar la cantidad, calidad y capacidad de refinación, abastecimiento y comercialización de derivados
4. Incrementar la participación en el mercado internacional de Hidrocarburos
5. Incrementar la eficiencia de PETROECUADOR y sus filiales
6. Incrementar la responsabilidad social, la protección ambiental, la seguridad y la salud ocupacional.
7. Incrementar el desarrollo del CAPITAL humano

Además de contar con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, en los cuales se encuentran inmersas las actividades de la empresa siendo estos los siguientes:

**Objetivo N° 4.** Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

**Objetivo N° 11.** Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible

**Objetivo N° 12.** Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir.



Tomando los insumos descritos anteriormente se han establecido los siguientes objetivos con el fin de aportar a las metas establecidas por parte de Petroecuador y además de coadyuvar con los objetivos del SENPLADES siendo estos los siguientes:

- Mejorar e incrementar la producción de petróleo en los campos de operación directa.
- Disponer de acceso directo a proveedores internacionales con el fin de obtener los insumos necesarios para su normal operación.
- Cumplir con la normativa ambiental
- Delimitar las áreas de operación con la finalidad de estas sean operadas como bloques, similar a la delimitación de los bloques que operan las compañías privadas
- Mejorar la continuidad administrativa, operativa y financiera con el fin de no caer nuevamente en ser un botín político por parte de las autoridades de turno.
- Potencializar la infraestructura petrolera, de informática y comunicaciones.
- Internacionalizar negocio petrolero, buscar nuevos prospectos en otras regiones de Latinoamérica.
- Involucrar al personal de Petroproducción en busca de los objetivos planteados.

#### **4.5 Estrategias**

Para el desarrollo de las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos para Petroproducción, se debe considerar las estrategias que se encuentran descritas en el Plan Maestro de Petroecuador, siendo estas las siguientes:

- Generar recursos a través del apalancamiento financiero.
- Generar la estructura de costos.
- Optimizar el desempeño administrativo de la Empresa.

- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Optimizar la exploración, explotación del crudo
- Mejorar la oferta con derivados de alta calidad.
- Desarrollar mecanismos que eviten las diferencias volumétricas.
- Optimizar la refinación, abastecimiento, traslado y comercialización de derivados
- Mejorar la infraestructura para la exportación.
- Estructurar líneas de negocios eficientes en explotación y comercialización en el exterior.
- Potenciar relaciones comerciales con países cercanos.
- Mejorar la infraestructura para la exportación.
- Estructurar líneas de negocios eficientes en explotación y comercialización en el exterior.
- Potenciar relaciones comerciales con países cercanos.
- Generar una cultura de responsabilidad social y de prevención de riesgos laborales en la empresa.
- Prevenir, controlar y mitigar los impactos socio-ambientales en todas las operaciones de la empresa.
- Implementar un sistema integral de seguridad física en PETROECUADOR.
- Adoptar una cultura empresarial de excelencia, valores e innovación.
- Desarrollar las competencias de talento humano.
- Desarrollar la gestión del conocimiento.

A más de considerar estas estrategias descritas anteriormente, se considera fundamental el desarrollo de la matriz FODA, con el fin de establecer un alineamiento de las estrategias propuestas para Petroproducción siendo las que a continuación se describen:

- Intercambio de tecnología en extracción de crudo con países que se mantienen convenios de cooperación mutua mediante procesos de recuperación mejorada.
- Establecer convenios de cooperación mutua con países los cuales cuenten con los insumos necesarios para la normal operación de la empresa.
- Realizar el mapeo para delimitar cada uno de los campos de EP Petroecuador de la misma forma en que tienen delimitados los bloques de las compañías privadas, mediante la creación de un decreto ejecutivo firmado por parte del Ejecutivo
- Aplicación estricta de la Ley Orgánica de Empresas Publicas por parte del Ejecutivo con el fin de mantener una continuidad administrativa, operativa y financiera con el fin de que no exista injerencia de grupos políticos.
- Desarrollar proyectos de modernización de la infraestructura petrolera con el fin de optimizar la producción y minimizar los riesgos ambientales.
- La utilización correcta de convenios con otros países permitirá que con la experiencia de la Gerencia de Exploración y Producción buscar nuevos prospectos fuera del Ecuador, además de intercambiar tecnología en busca de optimizar.
- Profesionalización de las actividades del personal mediante el cierre de brechas, además de la potencializar las capacidades individuales y la motivación del Talento Humano.

#### **4.6. Valores**

En lo que se refiere a los valores no se cuenta con estos en el Plan maestro de Petroecuador, pero sin embargo es necesario contar con estos debido a que el recurso humano se identificara de acuerdo a las necesidades empresariales y con la finalidad de prestar un servicio oportuno

el cual identificará a Petroproducción, siendo estos los que a continuación se detalla:

- a. Disciplina.-** Para observar leyes, reglamentos, normas y disposiciones vigentes
- b. Lealtad.-** Para mantener fidelidad con los intereses de la institución.
- c. Honestidad.-** Para demostrar rectitud y transparencia en nuestros actos
- d. Credibilidad.-** Para mantener la palabra empeñada logrando la confianza de las comunidades en nuestras operaciones
- e. Eficiencia.-** Para lograr resultados con el mayor aprovechamiento de los recursos utilizados

#### **4.7 Políticas**

Debido a que las políticas las establece el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y a las cuales están sujetas el accionar de Petroecuador y Petroproducción se han considerado las siguientes:

1. Mantener la relación reservas-producción
2. Incrementar el nivel de producción nacional de petróleo y derivados
3. Garantizar el transporte y almacenamiento seguro de petróleo desde los centros de producción hasta el consumo
4. Garantizar el almacenamiento y transporte de los derivados de petróleo y GLP con oportunidad, calidad, seguridad, y protección al medio ambiente
5. Regular la participación en la comercialización de derivados y GLP captando en cuatro años el 30%.
6. Contribuir al desarrollo organizacional
7. Desarrollar el talento humano en áreas técnicas, administrativas y operativas.
8. Contribuir en la implantación del Plan de Soberanía Energética

9. Participar en la comercialización de hidrocarburos y derivados al usuario final en mercados internacionales.
10. Priorizar la prevención de los impactos ambientales en coordinación con las gerencias
11. Asumir la responsabilidad social corporativa en el área de influencia de PETROECUADOR
12. Asumir el manejo de contingencias y remediación de los pasivos ambientales
13. Consolidar institucionalmente el Sistema de Seguridad Integral

A partir de estas políticas descritas anteriormente y con la información del FODA se establece que estas políticas deben ser el accionar para el normal comportamiento de Petroproducción en el tiempo, como a continuación se detallan:

- a. Mantener y ampliar las áreas de operación
- b. Incrementar las reservas de petróleo
- c. Utilización de sistemas de información gerencial en tiempo real
- d. Contribuir al desarrollo organizacional
- e. Cumplir con la normativa ambiental
- f. Implantar gestión de contingencias
- g. Propender la solución amistosa de conflictos

#### **4.8 Objetivos Estrategias de Petroproducción alineados al Plan Nacional Para el Buen Vivir y Plan Maestro de Petroecuador.**

Con el fin de que los objetivos y estrategias propuestas cumplan con uno de los fines específicos de contribuir a los lineamientos del Gobierno nacional, considerando que se cuenta con los objetivos del plan Nacional del Buen Vivir, políticas del Ministerio de Recursos Naturales No renovables y objetivos y programas del Plan maestro de Petroecuador, se ha procedido alinear cada uno de los objetivos dentro de este marco institucional como a continuación se lo observa en la siguiente figura:



**Figura 11. Alienación de Petroproducción con el Plan Maestro y Plan Nacional Para el Buen Vivir**

#### **4.8.1 Programa de Campos Maduros en Desarrollo, Reversiones y Campos Nuevos**

**Objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 11:** Establecer un sistema económico, solidario y sostenible

**Política del Plan Nacional para el Buen Vivir 11.13:** Modernizar el sistema estatal de exploración, extracción, refinación y comercialización de petróleo así como expandir su capacidad y mejorar su eficiencia

**Meta del Plan Nacional para el Buen Vivir:** Aumentar la producción petrolera estatal a 336.000 barriles por día

**Política del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables:** Reactivación de la producción nacional de Petróleo

**Programa del Plan Maestro de PETROECUADOR:** Desarrollo de campos Petroleros

**Objetivo de Petroproducción:** Mejorar e incrementar la producción de petróleo en los campos de operación directa.

**Política de Petroproducción:** Mantener y ampliar las áreas de operación.

**Acción estratégica:** Intercambio de tecnología en extracción de crudo con países que se mantienen convenios de cooperación mutua con procesos de recuperación mejorada.

**Planes:** Plan de explotación por áreas

**Proyectos:** Libertador, Lago Agrio, Shushufindi, Cuyabeno, Sacha, Auca, Bloque 27, Bloque 15, Oglan, sur Oriente, Litoral Ecuatoriano, Off Shore, Pungarayacu.

**Objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 11:** Establecer un sistema económico, solidario y sostenible

**Política del Plan Nacional para el Buen Vivir 11.13:** Modernizar el sistema estatal de exploración, extracción, refinación y comercialización de petróleo así como expandir su capacidad y mejorar su eficiencia.

**Meta del PNBV:** Aumentar la producción petrolera estatal a 336.000 barriles por día.

**Política del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables:** Reactivación de la producción nacional de Petróleo

**Programa del Plan Maestro de PETROECUADOR:** Desarrollo de campos Petroleros

**Objetivo de Petroproducción:** Disponer de acceso directo a proveedores internacionales con el fin de obtener los insumos necesarios para su normal operación.

**Política de Petroproducción:** Mantener y ampliar las áreas de operación.

**Acción estratégica:** Establecer convenios de cooperación mutua con países los cuales cuenten con los insumos necesarios para la normal operación de la empresa.

**Planes:** Plan de comunicación en línea

**Proyectos:** Torres de perforación, torres de reacondicionamiento, insumos adicionales.

**Objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 11:** Establecer un sistema económico, solidario y sostenible.

**Política del Plan Nacional para el Buen Vivir 11.13:** Modernizar el sistema estatal de exploración, extracción, refinación y comercialización de petróleo así como expandir su capacidad y mejorar su eficiencia.

**Meta del PNBV:** Aumentar la producción petrolera estatal a 336.000 barriles por día.

**Política del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables:** Reactivación de la producción nacional de Petróleo.

**Programa del Plan Maestro de PETROECUADOR:** Desarrollo de campos Petroleros.



**Objetivo de Petroproducción:** Delimitar las áreas de operación con la finalidad de estas sean operadas como bloques, similar a la delimitación de los bloques que operan las compañías privadas.

**Política de Petroproducción:** Mantener y ampliar las áreas de operación.

**Acción estratégica:** Realizar el mapeo para delimitar cada uno de los campos de EP Petroecuador de la misma forma en que tienen delimitados los bloques de las compañías privadas, mediante la creación de un decreto ejecutivo firmado por parte del Ejecutivo.

**Planes:** Mapeo de los campos de Petroproducción vía satélite.

**Objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 11:** Establecer un sistema económico, solidario y sostenible.

**Política del Plan Nacional para el Buen Vivir 11.13:** Modernizar el sistema estatal de exploración, extracción, refinación y comercialización de petróleo así como expandir su capacidad y mejorar su eficiencia.

**Meta del PNBV:** Aumentar la producción petrolera estatal a 336.000 barriles por día.

**Política del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables:** Reactivación de la producción nacional de Petróleo.

**Programa del Plan Maestro de PETROECUADOR:** Desarrollo de campos Petroleros.

**Objetivo de Petroproducción:** Mejorar la continuidad administrativa, operativa y financiera con el fin de no caer nuevamente en ser un botín político por parte de las autoridades de turno.

**Política de Petroproducción:** Mantener y ampliar las áreas de operación.

**Acción estratégica:** Aplicación estricta de la Ley Orgánica de Empresas Publicas por parte del Ejecutivo con el fin de mantener una continuidad administrativa, operativa y financiera con el fin de que no exista injerencia de grupos políticos.

#### **4.8.2 Programa de Alianzas Internacionales**

**Objetivo del PNBV 11:** Establecer un sistema económico, solidario y sostenible.

**Política del PNBV 11.13:** Modernizar el sistema estatal de exploración, extracción, refinación y comercialización de petróleo así como expandir su capacidad y mejorar su eficiencia

**Meta del PNBV:** Aumentar la producción petrolera estatal a 336.000 barriles por día.

**Política del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables:** Integración Petrolera con países de América Latina, en condiciones de equidad, cooperación y solidaridad.

**Programa del Plan Maestro de PETROECUADOR:** Desarrollo de campos Petroleros

**Objetivo de Petroproducción:** Internacionalizar negocio petrolero, buscar nuevos prospectos en otras regiones de Latinoamérica.

**Política de Petroproducción:** Mantener y ampliar las áreas de operación.

**Acción estratégica:** La utilización correcta de convenios con otros países permitirá que con la experiencia de Petroproducción buscar nuevos prospectos fuera del Ecuador, además de intercambiar tecnología en busca de optimizar.

**Planes:** Plan de nuevos negocios

**Proyectos:** Ayacucho, Estrecho de Magallanes

#### **4.8.3 Gestión Integral, Ambiental y Social**

**Objetivo del PNBV 4:** Establecer un sistema económico, solidario y sostenible

**Política del PNBV 11.13:** Conservar y usar de manera sostenible la biodiversidad, a través del fortalecimiento de la planificación territorial y de las áreas protegidas, el control y fiscalización de las actividades extractivas y el desarrollo de iniciativas de uso alternativo y sustentable de la biodiversidad.

**Meta del PNBV:** Disminuir el 20 % el área de suelo contaminado por efecto de la actividad petrolera.

**Política del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables:** Integración Petrolera con países de América Latina, en condiciones de equidad, cooperación y solidaridad.

**Programa del Plan Maestro de PETROECUADOR:** Protección ambiental seguridad Industrial y Ocupacional

**Objetivo de Petroproducción:** Explorar y explotar los hidrocarburos bajo estándares ambientales internacionales.

**Política de Petroproducción:** Cumplir con la normativa ambiental.

**Acción estratégica:** Desarrollar proyectos de modernización de la infraestructura petrolera con el fin de optimizar la producción y minimizar los riesgos ambientales.

**Planes:** Plan integral de protección ambiental, seguridad industrial y ocupacional.

#### **4.8.4 Gestión del Talento Humano**

**Objetivo del PNBV 12:** Construir un estado democrático para el Buen vivir.

**Política del PNBV 12.6:** Mejorar la gestión de empresas públicas y la banca pública de desarrollo y fortalecer los mecanismos de regulación.

**Meta del PNBV:** Promover la Ley de Empresas Públicas.

**Política del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables:** Provisión oportuna y suficiente de recursos para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la empresa estatal para cumplir con los objetivos.

**Programa del Plan Maestro de PETROECUADOR:** Desarrollo Organizacional.

**Objetivo de Petroproducción:** Involucrar al personal de Petroproducción en busca de los objetivos planteados

**Política de Petroproducción:** Contribuir al desarrollo organizacional

**Acción estratégica:** Profesionalización de las actividades del personal mediante el cierre de brechas, además de la potencializar las capacidades individuales y la motivación del Talento Humano.

**Planes:** Plan de desarrollo organizacional.

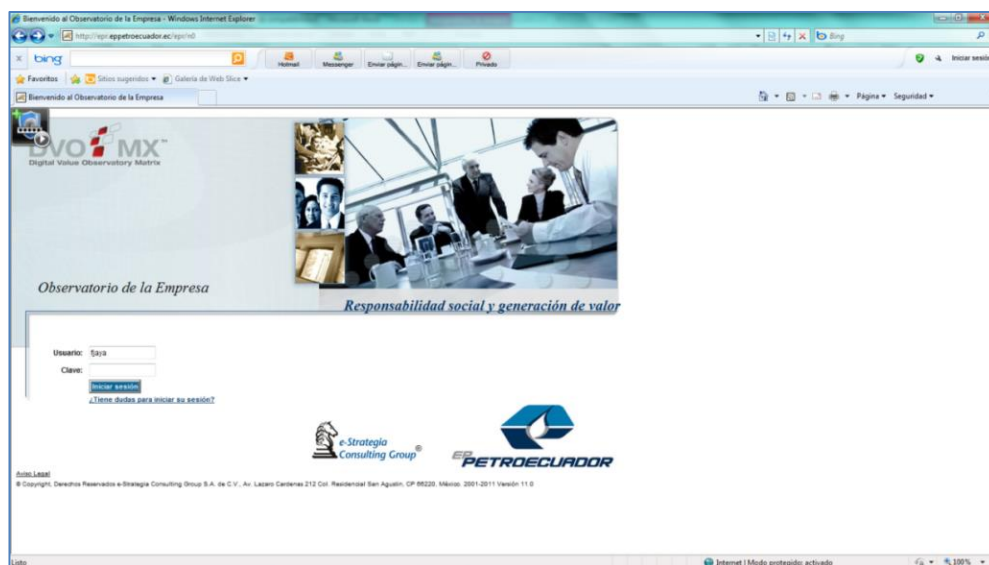
**Programas:** Gestión del talento Humano.

#### **4.9 Control y Verificación de resultados**

Para la verificación de la aplicación del Plan Estratégico, se utilizará el software EPR (Empresa por Resultados), similar a un Balanced Scorecard, ya que posee objetivos, estrategias, indicadores de gestión, metas, mapa estratégico y semaforización, el mismo que permitirá implantar las estrategias desarrolladas en el presente documento.

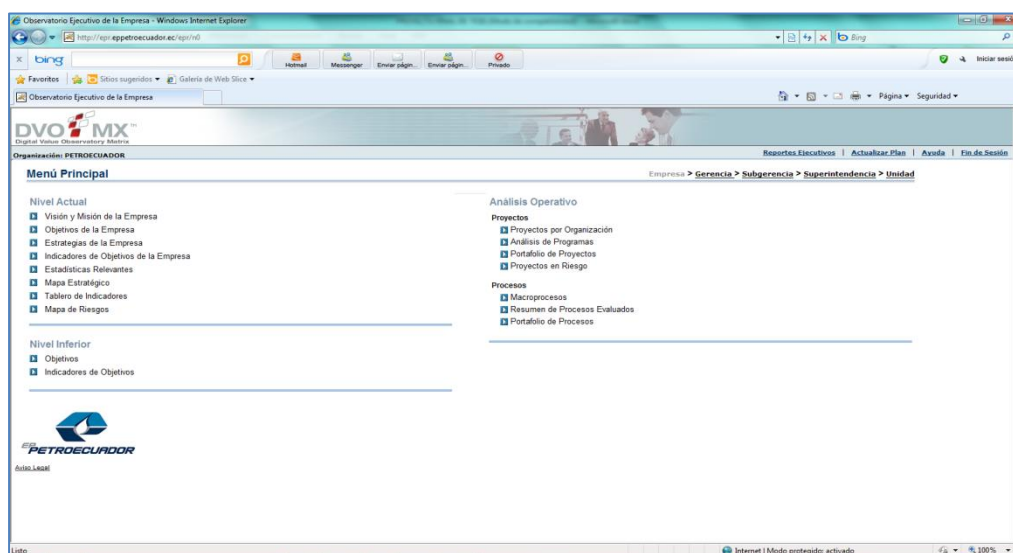
El control se lo realizará en forma mensual, ya que una vez planificado la operatividad de la empresa se lo plasmara en éste sistema, además de medir en forma diaria y en forma mensual los resultados, los mismos que permitirán ver si lo que se ha planteado esta llevándose a cabo, caso contrario se tomará los correctivos necesarios para que los objetivos de la empresa no tengan posibles desviaciones y alcanzar las metas.

A continuación se puede observar la pantalla principal del EPR:



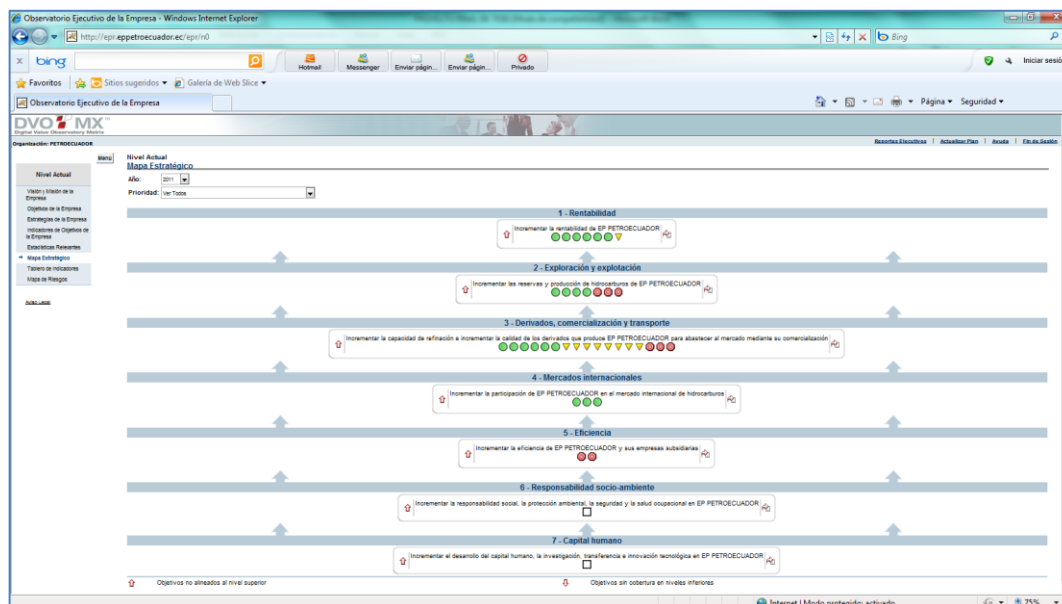
**Figura 12. Herramienta EPR**

El menú principal de este sistema permite ver la misión, visión, estrategias, indicadores, estadísticas, mapa estratégico, tablero de indicadores y mapa de riesgos.



**Figura 13. Objetivos EPR**

El mapa estratégico consta de los siguientes elementos: rentabilidad, Exploración y explotación, derivados, comercialización y transporte, mercados internacionales, eficiencia, responsabilidad socio ambiental y capital humano.



**Figura 14. Mapa Estratégico EPR**

Además en este sistema se puede observar la cartera de proyectos que tiene para su ejecución la EP PETROECUADOR, y de la misma manera por cada una de las gerencias en este caso la de Exploración y Producción.

Observatorio Ejecutivo de la Gerencia - Windows Internet Explorer

http://epr.petroecuador.ec/epr/m/

Observatorio Ejecutivo de la Gerencia

Reportes Escritos | Actualizar Plan | Ayuda | Fin de Sesión

Organización: 02 - GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

Ménu

Proyectos

Portafolio de Proyectos

Análisis Operativo

Proyectos por Organización

Análisis de Programas

Portafolio de Proyectos

Proyectos en Riesgo

Análisis de Milestones

Macroprocesos

Resumen de Promesa Evaluados

Portafolio de Procesos

Año: 2011

Tipo de seguimiento: Filtro

Incluir: Ver Todos

Ver por: --Proyectos Clave -- Seleccionar Proyectos Clave

Ppto. Aprobado: Ver Todos

Fase Actual: Ver Todos

Usuario: Ver Todos

Prioridad: Ver Todos

Optimizar

ALBILASMI

\* Proyectos no alineados a ningún Objetivo en el año actual  
# Proyectos alineados a objetivos matriciales

Organización	ID	Proyecto	Lider del Proyecto	Presupuesto Devengado	Porcentaje de avance	Milestones en Riesgo	Fecha de Fin	Indicadores	Detalle
PPR - Coordinación General de Optimización de Producción y Recuperación Mejorada	806 #	10201 Optimización de Producción e Incremento de Reservas en los campos de Petroproducción	Gallegos, Marco	38.75 %	0.00 %		31/12/2010	0 0 0 0	
PPR - Subgerencia de Producción- PPR - Centro de Control de Operaciones y Optimización (SCADA)	805 #	97411 - (Centro de Optimización y Operación Scada) Automatización Sistema Interconectado D.A. Centro de Control	Molina, Freddy	51.55 %	99.35 %		31/12/2012	0 0 0 1	
PPR - Subgerencia de Producción- PPR - Superintendencia de Mantenimiento- PPR - Coordinación de Sistemas Eléctricos	819	10417 UTILIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DEL GAS ASOCIADO PARA GENERACIÓN ELÉCTRICA EN EL DISTRITO AMAZÓNICO	Granje Ruales, Iván Andrés	0.00 %	0.00 %	1	31/12/2011	0 0 0 0	
PPR - Subgerencia de Producción- PPR - Superintendencia de Operaciones- PPR - Coordinación Señor de Perforación y Recondicionamiento	807	(11301) Perforación de Pozos en el Distrito Amazónico durante el Año 2011	Alzamora Zambrano, Manuel Agustín	92.71 %	48.33 %	12	31/12/2012	0 0 0 0	
PPR - Subgerencia de Producción- PPR - Superintendencia de Operaciones- PPR - Intendencia de Área - SHUSHUFRECI	820	(11400) Desarrollo de los Campos Dragos en el Distrito Amazónico (base a, facilidades de finibras)	Piasso Davila, Eduardo Vinicio	0.00 %	0.00 %		31/12/2013	0 0 0 0	
PPR - Subgerencia de Regímenes Especiales- PPR - Coordinación Señor de Alianzas Operativas	804 #	09401 Campo Culebra - Yumbra - Anaconda Obras, Bienes y Servicios Integrados / Alianzas Operativas	Amores, Luis	0.00 %	32.00 %		31/12/2016	0 1 1 0	
6 Registros en total				87.63 %		13		0 1 1 1	

Internet | Modo protegido activado

**Figura 15. Portafolio de Proyectos EPR**

Con esta herramienta se puede llevar a efecto un control pormenorizado de cada uno de los proyectos, de la misma manera los indicadores establecidos para el cumplimiento del plan Estratégico.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizado los respectivos análisis de la información recopilada, además de la propuesta estratégica se han determinado conclusiones y recomendaciones para la presente investigación.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Como principales conclusiones se han planteado las siguientes:

- Debido a la falta de planificación plasmada en un Plan Estratégico a largo plazo, ha ocasionado que Petroproducción carezca de una visión a futuro, generando pérdida en la gestión empresarial que es la que apoya al gobierno nacional y además falta de credibilidad por parte de diferentes entes del gobierno, como el caso del Ministerio de Finanzas, quien es el que entrega los fondos necesarios para su normal operación.
- Revisado los planes operativos, estratégicos de Petroecuador y Petroproducción, ha permitido evidenciar falencias, debido a que en la Planificación primero debe existir un Plan estratégico para derivar en un plan operativo, ya que en la actualidad primero se realiza el plan operativo, para tratar de diseñar un plan estratégico, además se han evidenciado serios problemas como falta de inversión, desmembramiento de campos que pertenecían a la filial, la infraestructura ha cumplido con su ciclo de vida que es de 30 años.
- La empresa arrastra una elevada inestabilidad de los cuadros gerenciales pues en el período 1988-2007, Petroecuador tuvo 22 presidentes, y la filial Petroproducción, 32 vicepresidentes, con

promedios de duración de 11 y 6 meses, respectivamente. Esta alta rotación no permite la continuidad de planes, programas y acciones a largo plazo

- Petroproducción se ha encontrado siempre limitado por la falta de recursos, debido principalmente a la aplicación de la ley de presupuesto, ocasionando que no exista una verdadera recuperación de costos, siendo estos fijados por el Ministerio de Finanzas.
- El diagnóstico realizado a Petroproducción permite ver que en la actualidad que se encuentra en la posibilidad de operar otros campos que sean revertidos por finalización de contratos entre el Estado y las compañías privadas, además existe la posibilidad de realizar intercambios de tecnología que permitan incrementar los volúmenes de producción de crudo.
- Los objetivos y las estrategias planteados en la presente investigación buscan implantadas en la investigación, las mismas que resultaron del análisis del entorno externo e interno, mediante PEST, PORTER y FODA, los mismos que se han alineado al Plan Maestro de Petroecuador, así contribuyendo a los objetivos que se encuentran descritos en el Plan Nacional Para el Buen Vivir.
- Revisado las aprobaciones de planes operativos ha permitido evidenciar que no existe un plan de comunicación con todos los niveles de la empresa, esto quiere decir que los niveles operativos no conocen metas, objetivos, estrategias establecidas para Petroproducción.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Entre las principales recomendaciones se puede enunciar las siguientes:

- Petroproducción para alcanzar sus objetivos institucionales y sus estrategias deberá contar con el Plan Estratégico, el mismo que permitirá direccionar la empresa y mirar a futuro, el mismo que debe estar alineado a los objetivos del Plan Nacional Para EL Buen Vivir y al Plan Maestro de PETROECUADOR.
- Actualizar permanentemente el Plan Estratégico, en base a los resultados obtenidos en el último año, debido principalmente a cambios del entorno petrolero, nuevas políticas dictaminadas por el Gobierno, desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías, además de la utilización de metodologías aplicadas en este proyecto, el cual permitirá mantener actualizado los procesos productivos.
- Priorizar proyectos de inversión los que permitan mejorar la infraestructura de producción y almacenamiento además de incrementar las reservas, así como mantener una línea de comunicación abierta con los proveedores nacionales e internacionales de insumos para la normal operación de Petroproducción, así como la delimitación de los campos operados por la empresa así como los tienen las compañías privadas a través de un decreto ejecutivo, con la finalidad de incrementar la productividad de la empresa.
- Potenciar y optimizar los softwares implantados en Petroproducción, los mismos que permitirán tener información en tiempo real, los mismos que contribuirán a mejorar los procesos de producción, además de la toma de decisiones en forma oportuna.
- Implementar un plan de comunicación horizontal como vertical, para que esta manera toda la organización conozca del Plan Estratégico,

por ende su involucramiento para la obtención de los objetivos propuestos.

## Bibliografía

- Acción Ecológica. (2010). *Acción Ecológica*. Obtenido de [www.accionecologica.org](http://www.accionecologica.org)
- Asociación Internacional de Energía. (2010). *AEI*. Obtenido de Informe final de energía 2010: [www.aie.com](http://www.aie.com)
- Diario HOY. (2010). *Noticias*. Obtenido de Presupuesto General del Estado: [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)
- Diario HOY. (2010). *Noticias*. Obtenido de Impacto Ambiental: [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)
- Dirección Nacional de Hidrocarburos. (2009). *Reporte de Reservas al 31 de diciembre del 2008*. Quito: Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- Dirección Nacional de Hidrocarburos. (Abril de 2009). Reservas al 31 de Diciembre del 2008. *Reservas al 31 de Diciembre del 2008*. Quito, Pichincha, Ecuador: Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- El Nuevo Empresario*. (2010). Obtenido de Nueva Ley de Hidrocarburos: [www.elnuevoempresario.com](http://www.elnuevoempresario.com)
- Gestión, A. (2010). *www.apuntesgestion.com*. Obtenido de [www.apuntesgestion.com](http://www.apuntesgestion.com)
- Infocentros. (2009). *dequate.com*. Recuperado el 2011, de Gerencia de mercadeo: [www.dequate.com](http://www.dequate.com)
- Infomipyme.com*. (s.f.). Obtenido de Empresarios: [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- Monografías.com*. (2009). Obtenido de Analisis DAFO: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Nacional, A. (2008). *Constitución 2008*. Montecristi: Aristos.
- Petroecuador. (2007). *Informe estadístico Petrolero 1972-2006*. Quito: Petroecuador.
- Petroecuador. (2008). *Ejecución Presupuestaria de inversiones*. Quito: Gerencia de Fiananzas.
- Petroecuador. (2008). *Presupuesto de Petroecuador 2009*. Quito: Petroecuador.
- Petroecuador. (2009). *Plan Operativo Petroecuador 2009*. Quito: Petroecuador.
- Petroecuador. (2009). *Reporte de Costos*. Quito: Petroecuador.
- Petroecuador. (2010). *Plan Maestro de Petroecuador*. Quito: Petroecuador.
- Petroproducción. (2000). *Plan Operativo de Petroproducción 2000-2008*. Quito: Petroproducción.
- Petroproducción. (2009). *Informe de Actividades de Petroproducción*. Quito.
- Petroproducción. (2010). *Informe anual de Gestión 2009*. Quito: Petroproducción.
- Petroproducción. (2010). *Reporte de Producción al 31 de diciembre del 2009*. Quito: Petroproducción.
- Plan Estratégico*. (2011). Obtenido de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- Presidencia de la República. (13 de Octubre de 2004). Registro Oficial. *Decreto Ejecutivo*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Registro Oficial. (2009). *Ley del INCOP*. Quito: Registro Oficial.
- SENPLADES. (2010). *Secretaría Nacional de PPlanificación*. Obtenido de Plan Nacional del Buen Vivir: [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec)

WIKIPEDIA. (2010). *WIKIPEDIA.COM*. Obtenido de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)