

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**IV CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA**

**TITULO DE LA TESIS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA COMO SOPORTE A LA GESTIÓN DE  
PETROECUADOR**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título de Magíster en  
Alta Gerencia**

**Autor: Ing. Edgar Arnaldo Jarrín Ruilova**

**Asesora: Dra. Mónica Urigüen, Ph.D.**

**Quito, noviembre de 2007**

## *AGRADECIMIENTO*

Un especial agradecimiento a la Empresa Petróleos del Ecuador PETROECUADOR, por haber concedido la oportunidad de seguir este curso de Maestría en Alta Gerencia, el mismo que sirve para mi desarrollo personal como para el aporte en ésta, la primera Empresa Estatal del País.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, como Centro de Educación Superior de excelencia, en donde encontré docentes que supieron transmitir sus conocimientos con mística y sobriedad.

Un especial reconocimiento a la Dra. Mónica Urigüen, Ph.D. Asesora de esta Tesis, quien me guió con sus criterios y sugerencias, en forma muy acertada para la realización y terminación del trabajo.

Edgar Jarrín Ruilova

## *DEDICATORIA*

Este trabajo va dedicado con profundo amor y reconocimiento a mi esposa, Sandra y, a mis hijos Gaby y Diego Andrés, quienes en todo momento supieron brindarme su comprensión y apoyo irrestricto para poder culminar esta meta de mi vida académica.

Edgar Jarrín Ruilova

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
LISTADO DE CUADROS	ix
LISTADO DE GRÁFICOS	x
LISTADO DE MATRICES	xi
LISTADO DE DIAGRAMAS	xii
RESUMEN	xiii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	2
1.2. Justificación	3
1.3. Planteamiento del problema	4
1.4. Delimitación de la Investigación	5
1.5. Factibilidad	6
1.6. Objetivos	6
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2. Objetivos Específicos	6
<b>1.7. EMPRESA PETRÓLEOS DEL ECUADOR</b>	
<b>PETROECUADOR</b>	<b>7</b>
1.7.1. Antecedentes y sinopsis histórica	7
1.7.2. Petróleos del Ecuador PETROECUADOR	11
1.7.3. Estructura administrativa de PETROECUADOR	12
1.7.4. Misión de PETROECUADOR	16
1.7.5. Visión de PETROECUADOR	16
1.7.6. Valores	16
1.7.7. Estructura Orgánica de PETROECUADOR	17

<b>1.8. EL PETRÓLEO Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.1.1. Filosofía relacionada con la Planificación Estratégica	21
2.2 REVISIONES LITERARIAS	23
2.2.1. Origen de la Planificación Estratégica	23
2.2.2. Qué es la Planificación Estratégica	27
2.2.3. Enfoques y Procesos de la Planificación Estratégica	36
2.3 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	44
2.3.1 Ventajas de la Planificación Estratégica	44
2.3.2 Beneficios de la Planificación Estratégica	47
2.4 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	47
2.4.1. Identificación de Escenarios Externos	49
2.4.2. Identificación de Escenarios Internos	50
2.4.3. identificación de Clientes Externos	51
2.4.4. Identificación de Clientes Internos	51
2.4.5. Principios	51
2.4.6. Valores	52
2.4.7. Análisis FODA	52
2.4.8. Formulación de Misión	58
2.4.9. Diseño de la Visión de Futuro	59
2.4.10. Formulación de Objetivos	60
2.4.11. Formulación de Estrategias	64
2.4.12. La Planificación Operativa	64
2.4.13. Selección de Proyectos	66
2.4.14. Competitividad y Productividad	67

<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>70</b>
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO	71
3.1.1 Tipo de Investigación	71
3.1.2 Método	71
3.1.3 Diseño	72
3.2 HIPÓTESIS	72
3.2.1 Variables	73
3.3 INSTRUMENTOS	73
3.4 TÉCNICA	74
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	75
3.6 TABULACIÓN DE RESULTADOS	75
3.6.1 Codificación	75
3.6.2 Comprobación de la Hipótesis	76
3.6.3 Interpretación de Resultados	77
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>89</b>
4.1 Conclusiones particulares	90
4.2 Conclusiones generales	91
4.3 Recomendaciones	92
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO SOPORTE A LA GESTIÓN DE PETROECUADOR.</b>	<b>93</b>
5.1 OBJETIVOS	94
5.2 ALCANCE	94
5.3 POLÍTICAS	95

5.4	ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA PETROECUADOR	96
1.	Introducción	96
2.	Justificación	97
3.	Análisis PEST	97
4.	Análisis de la Empresa	98
5.	Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa	99
5.1.	Identificación Clientes externos y determinación de la demanda	100
5.2.	Identificación Clientes internos y determinación de la demanda	100
5.3.	FODA	101
5.3.1.	Análisis del entorno (Oportunidades y Amenazas)	102
5.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	104
5.3.3.	Análisis organizacional (Fortalezas y Debilidades)	106
5.3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	107
5.4.	Áreas Ofensivas y Defensivas de Iniciativa Estratégica	108
6.	Elaboración del Plan Estratégico	111
6.1.	Formulación de la Misión	111
6.2.	Diseño de la Visión de Futuro	112
6.3.	Definición de Valores Institucionales	113
6.4.	Formulación de Objetivos y Estrategias	114
7.	Metodología Aplicada	115
8.	Aplicación de las Herramientas de la Calidad	115
8.1.	Diagrama de Afinidad	116
8.2.	Diagrama de Interrelaciones	118
8.3.	Diagrama Causa – Efecto	119
8.4.	Árbol de Planificación	119
8.5.	Matriz de Priorizaciones	122
8.6.	Matriz de Responsabilidades	124
8.7.	Matriz de Tareas y Proyectos de Desarrollo	126

8.8.	Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas	127
8.9.	Matriz de Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, Cronograma y Presupuesto	129
8.10.	Metodología de Evaluación y Mejoramiento Continuo	130
8.11.	Conclusiones y Recomendaciones	131
8.12.	Glosario de Términos	132
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>133</b>
	<b>ANEXO</b>	



## LISTADO DE CUADROS

- Cuadro 1** Evolución Histórica de la Planificación Estratégica
- Cuadro 2** Fases de la Planificación Estratégica
- Cuadro 3** Diferencias de la Planificación Estratégica en décadas
- Cuadro 4** Teorías Utilizadas en la Planificación Estratégica en cada década
- Cuadro 5** Síntesis de definiciones de Planificación Estratégica
- Cuadro 6** Enfoque y Proceso de Planificación Estratégica según Steiner (1996)
- Cuadro 7** Enfoque y Proceso de Planificación Estratégica según Serna (1994)
- Cuadro 8** Enfoque y Proceso de Planificación Estratégica según Chiavenato (1995)
- Cuadro 9** Enfoque y Proceso de Planificación Estratégica según Clake y Goldsmith (1995)
- Cuadro 10** Enfoque y Proceso de Planificación Estratégica según Porter (1980-1990)
- Cuadro 11** Enfoque y Proceso de Planificación Estratégica según Urigüen (2000-2006)
- Cuadro 12** Comparativo de los enfoques y procesos de Planificación
- Cuadro 13** Diferencias de Planificación Estratégica y Planificación Operativa
- Cuadro 14** Cuadro de Variables
- Cuadro 15** Construcción de Cuestionario
- Cuadro 16** Codificación de Cuestionario
- Cuadro 17** Representación de Resultados

## LISTADO DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** Representación de resultados pregunta 1
- Gráfico 2** Representación de resultados pregunta 2
- Gráfico 3** Representación de resultados pregunta 3
- Gráfico 4** Representación de resultados pregunta 4
- Gráfico 5** Representación de resultados pregunta 5
- Gráfico 6** Representación de resultados pregunta 6
- Gráfico 7** Representación de resultados pregunta 7
- Gráfico 8** Representación de resultados pregunta 8
- Gráfico 9** Representación de resultados pregunta 9
- Gráfico 10** Representación de resultados pregunta 10

## LISTADO DE MATRICES

<b>Matriz 1</b>	Matriz de Análisis PEST
<b>Matriz 2</b>	Matriz de Evaluación de Factores Externos
<b>Matriz 3</b>	Matriz de Evaluación de Factores Internos
<b>Matriz 4</b>	Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica
<b>Matriz 5</b>	Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica
<b>Matriz 6</b>	Matriz de Priorizaciones
<b>Matriz 7</b>	Matriz de Responsabilidades
<b>Matriz 8</b>	Matriz de Tareas y Proyectos de Desarrollo
<b>Matriz 9</b>	Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas
<b>Matriz 10</b>	Matriz de Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, Cronograma y Presupuestos.

## **LISTADO DE DIAGRAMAS**

**Diagrama 1** Diagrama d Afinidad

**Diagrama 2** Diagrama de Interrelaciones

**Diagrama 3** Diagrama de Causa – Efecto

## RESUMEN

La Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos, las estrategias y los indicadores de gestión de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan Estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Por lo tanto la aplicación de una Planificación Estratégica es de gran utilidad para las empresas e instituciones tanto públicas como privadas.

El objetivo que persigue el presente trabajo de investigación es proporcionar de una propuesta de modelo de Planificación Estratégica, con el fin de que su aplicación, desarrollo y ejecución mejore la gestión del Sistema PETROECUADOR, de tal manera que se de intencionalidad a las acciones contribuyendo al desarrollo de un objetivo global.

En el primer capítulo se hace un breve antecedente de la planificación y se describe el Marco de Referencia del trabajo de investigación y finaliza con los antecedentes, sinopsis histórica y estructura de PETROECUADOR. El segundo capítulo contiene una descripción sobre la filosofía, evolución y enfoques definiciones y procesos sobre la Planificación Estratégica, desde el punto de vista de varios autores. En capítulo tres se presenta la metodología utilizada en el trabajo investigativo, la misma que, previa a la tabulación de resultados, permite la comprobación de la hipótesis planteada con la respectiva interpretación de los resultados obtenidos. El capítulo cuarto comprende las conclusiones y recomendaciones a las que arribó el estudio.

Finalmente en el capítulo cinco se presenta una propuesta de modelo de Planificación Estratégica para PETROECUADOR.

## **CAPITULO I**

### **MARCO DE REFERENCIA**

La Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, aporta económicamente al Presupuesto General del Estado con ingentes ingresos, por ende es una empresa de trascendental importancia para la economía nacional.

Su aporte económico por 30 años permitió que la economía ecuatoriana se diversifique donde la industria juega hoy en día una importancia muy elevada, conjuntamente con la tecnificación del área financiera y la agricultura. El ingreso de estos recursos ha permitido que el Estado y la administración pública crezcan inclusive desmesuradamente y se contraiga una deuda pública casi impagable. En el año 2001, la estatal petrolera aportó 1.160 millones de dólares al Presupuesto del Estado, convirtiéndose en una empresa con el mayor aporte al país.

En este contexto es imprescindible que la empresa más grande del país cuente con una herramienta de gran importancia como es la Planificación Estratégica, abordándose en este primer capítulo un antecedente de la planificación, la justificación del trabajo de investigación con el planteamiento del problema con sus respectiva delimitación, factibilidad y se ha fijado los objetivos a considerarse para la problemática analizada y finaliza con los antecedentes, sinopsis histórica y estructura de PETROECUADOR.

## MARCO DE REFERENCIA

### 1.1. Antecedentes

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Hoy en día lo conocido en la antigüedad representa lo que llamamos el proceso de Planificación Estratégica el mismo que se aplica en cualquier empresa que busca alcanzar su efectividad.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica permite predecir rutas alternativas y elegir la que resulte la más probable, es por eso que hoy en día hay que navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales enfrenta la realidad en la práctica.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos, las estrategias y los indicadores de gestión de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir, gracias a la visión que da, y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a

las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, es la empresa estatal más grande del país, tiene como objeto el desarrollo de actividades que le asigna la Ley de Hidrocarburos, en todas las fases de la industria petrolera, lo cual está orientado a la óptima utilización de los hidrocarburos, que pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado, para el desarrollo económico y social y, tiene la responsabilidad de generar recursos para el desarrollo económico del país, generando aproximadamente el 40% de ingresos del Presupuesto del Estado.

PETROECUADOR se encarga de planificar, coordinar y supervisar las actividades de las empresas filiales y controlar que las mismas sean ejecutadas de manera regular y eficiente.

## **1.2. Justificación**

El presente trabajo investigativo tiene la finalidad adecuar un modelo de planeación estratégica a la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR, y evaluar la incidencia que puede tener en la efectividad de la Gestión de la empresa, a base de la cual se pueda tomar las acciones pertinentes y corregir los errores producidos tendientes a mejorar la gestión empresarial.

En el ámbito institucional, los beneficiarios directos son la empresa estatal y el país ya que el logro de los objetivos claros y metas bien trazadas permitirá la efectividad de la gestión empresarial en la estatal más grande e importante del país, por lo que es necesario contar con una planificación estratégica bien alineada y de aplicación continua.



La implicación práctica es alcanzar el posicionamiento de la empresa, puesto que, anticiparse a las posibles eventualidades da mayor flexibilidad y dinamismo para saber que rumbo de manera que se facilite la toma de decisiones.

PETROECUADOR no cuenta con una Planificación Estratégica aprobada por el órgano regular de la Empresa, por lo que requiere disponer de esta que ayude en el proceso por medio del cual se determinan las diferentes metas y tareas de la organización y cómo alcanzarlas antes de comenzar el trabajo incorporando un programa de control y evaluación que permita priorizar los proyectos de inversión que deberán ejecutarse, para mantener e incrementar la producción petrolera, abastecer la demanda interna de derivados de petróleo y mejorar la productividad empresarial, alcanzado niveles más altos de eficiencia, rentabilidad y competitividad.

Lo expuesto permite justificar y apoyar la iniciativa de proponer un modelo de Planificación Estratégica como soporte a la gestión de PETROECUADOR, y que sea de aplicación y se oriente hacia el futuro en la toma de decisiones adecuadas y control del desempeño empresarial a través de los indicadores de gestión para el crecimiento de la empresa y del país.

Al ser una investigación aplicada su desarrollo se centra en la solución de un problema y no en la de llenar un vacío del conocimiento científico.

### **1.3 Planteamiento del problema**

No se ha determinado la incidencia que tiene la aplicación de una Planificación Estratégica en la efectividad de la gestión de la empresa la cual incluya planes estratégicos, programas a mediano plazo,

presupuestos a corto plazo y planes operativos, cuyo esfuerzo sistemático y más o menos formal de la organización pueda establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados en la empresa más grande del país. Partiendo de esto surge el presente estudio, en el cual se plantean las siguientes preguntas directrices:

¿Cómo mejorar la efectividad de PETROECUADOR a través de un modelo de Planificación Estratégica que promueva la efectividad de la empresa?

¿Incide la Planificación Estratégica en la efectividad de la gestión PETROECUADOR?

¿La Planificación Estratégica facilita la utilización de recursos en la forma más eficiente?

#### **1.4 Delimitación de la Investigación**

La presente investigación se realizara con los responsables de las Unidades de Planificación, Finanzas, Proyectos, Administrativa, Seguridad Industrial y Protección Ambiental, y profesionales de las diferentes áreas de PETROECUADOR Matriz.

En Quito, Provincia de Pichincha.

Durante los meses de Junio a Octubre del 2007.

El trabajo corresponde al área Planificación.

## **1.5 Factibilidad**

Es posible realizar el presente trabajo de investigación, en razón de que se dispone de tiempo suficiente (cinco meses), los recursos necesarios, el presupuesto requerido, la autorización de la Empresa, el universo es accesible, existe la bibliografía actualizada y suficiente sobre el tema objeto de la investigación.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1. General**

- Proponer un modelo de Planificación Estratégica como soporte a la gestión de PETROECUADOR.

### **1.6.2. Específicos**

- Determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la efectividad de la gestión de PETROECUADOR.
- Determinar las ventajas que ofrece la Planificación Estratégica en la empresa.
- Establecer si la Planificación Estratégica facilita la utilización de recursos en la forma más eficiente.
- Conocer si la Planificación Estratégica facilita el enfoque de esfuerzos en los asuntos importantes de la empresa.
- Desarrollar un modelo de Planificación Estratégica cuyo desarrollo permita optimizar la gestión de PETROECUADOR.

- Determinar Indicadores de Gestión que permitan evaluar la calidad del cumplimiento de las metas propuestas en un Plan Estratégico para PETROECUADOR.
- Proponer mejoras oportunas a las tareas que lo ameriten en el Plan Estratégico, a través de un Plan de Mejoramiento Continuo.

## **1.7 EMPRESA PETRÓLEOS DEL ECUADOR “PETROECUADOR”**

### **1.7.1 Antecedentes y sinopsis histórica**

A continuación, se detallará una breve síntesis de la historia de la institución<sup>1</sup>:

El 23 de Junio de 1972, se crea la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), entidad encargada de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos; explorar, industrializar y comercializar productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica.

Al crearse CEPE, por primera vez, el Gobierno Nacional contaba con un instrumento que le permitiera llevar a la práctica la voluntad nacional de administrar y controlar por su propia cuenta, el recurso petrolero, en beneficio del país.

CEPE inicia sus actividades en exploración, es decir, en la búsqueda de nuevos yacimientos; en comercialización, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la resistencia de intereses locales y extranjeros.

---

<sup>1</sup> Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 23-28

El 17 de agosto de 1972, se realiza la primera exportación de 308.238 barriles de crudo, vendidos a USD 2.34 el barril, por el puerto de Balao, en Esmeraldas.

El mapa petrolero nacional comienza a modificarse con la revisión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y, que pasan a formar parte del patrimonio de CEPE; quien empieza a negociar, directamente, los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.

En 1972, CEPE asume el control de poliducto Durán – Quito, única arteria de transporte moderno de combustibles.

En noviembre de 1973, el Ecuador ingresó a la Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP, en calidad de miembro titular.

Desde 1974, en forma parcial y, desde 1976, en forma total, CEPE asume la actividad de comercialización interna, que hasta ese entonces era responsabilidad de las empresas Anglo y Gula. Para desalojar la producción de crudo y derivados, se construyeron los terminales marítimo y terrestre de Esmeraldas, y el poliducto Esmeraldas – Quito. Posteriormente, se ampliaron los sistemas de almacenamientos en Guayaquil y Quito, y se instalaron los terminales gaseros y las envasadoras de gas.

El 19 de marzo de 1974, se adjudicó la construcción de la Refinería Esmeraldas al consorcio japonés Sumitomo Chiyoda, por un monto de 160 millones de dólares. Hoy, es la planta industrial de procesamiento de crudo más grande del país. La planta inició sus operaciones en el año

1977, ha tenido dos ampliaciones y, actualmente, su capacidad de procesamiento total es de 110 mil barriles diarios

En junio de 1974, CEPE compra el 25% de los derechos y de las acciones de los activos del consorcio Texaco – Gula, por un valor de 42'822.784 dólares, y se conforma el consorcio CEPE – Texaco – Gulf.

En junio de 1975, finaliza con éxito la primera perforación exploratoria de CEPE en el Oriente, y en septiembre del mismo año, asume la comercialización del gas licuado de petróleo, procesado por las compañías Cautivo y Anglo.

En enero de 1976, se revierte al Estado todo el campo Ancón, operado y explotado por la compañía Anglo. En junio de ese mismo año, pasan a poder del Estado las áreas que operaba CEPECA; con lo cual, CEPE comenzó a explotar los 803 pozos productivos de la Península de Santa Elena.

En diciembre de 1976, CEPE adquiere el remanente de los derechos y de las acciones de la compañía Gulf; esto permitió que la participación de CEPE, en el consorcio TEXACO – GULF, sea mayoritaria, con el 62.5% de las acciones; conformándose así, el nuevo consorcio CEPE – TEXACO.

En enero de 1977, CEPE controló el 100% de las operaciones de abastecimiento de los combustibles. En marzo del mismo año, se inaugura la refinería Estatal Esmeraldas, con capacidad para procesar 55.000 barriles de petróleo por día.

En junio de 1977, entraron en operación los terminales de almacenamiento de combustibles de Quito y Ambato. En noviembre del

mismo año, se inaugura el Terminal de almacenamiento de combustibles y envasado de gas licuado de petróleo, denominado El Beaterio.

En enero de 1981, el gobierno de Jaime Roldós inauguró la Planta de Gas de Shushufindi, con capacidad para procesar 25 millones de pies cúbicos de gas natural.

En mayo de 1985, se firmó la contratación para la ampliación de la Refinería de Esmeraldas, de 55.000 a 90.000 barriles, con el consorcio Japonés Sumitomo Chiyoda, a un costo de 114.4 millones de dólares.

En julio de 1987, se inauguró la Refinería Amazonas en Shushufindi, con una capacidad para procesar 10.000 barriles diarios de crudo.

En septiembre de 1989 se creó PETROECUADOR, la cual reemplazó a CEPE y se conformó un Holding; es decir, una matriz y seis filiales: tres permanentes y tres temporales. Las permanentes son: PETROPRODUCCIÓN, PETROCOMERCIAL y PETROINDUSTRIAL. Las temporales fueron: Petropenínsula, Petroamazonas y Petrotransporte.

En octubre de 1989, la Texaco revierte al Estado el Oleoducto Transecuatoriano, y Petroamazonas asume las operaciones de bombeo de crudo.

En enero de 1993, el Ecuador se retira de la OPEP; esta decisión obedeció a la crisis económica que atravesaba el país, lo que le impidió cumplir con sus obligaciones.

En agosto de 1995, se expidió el Reglamento Ambiental para las operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador, destinado a regular las

fases de la industria petrolera susceptibles de causar daño al medio ambiente.

En febrero de 1999, se firma un Decreto Ejecutivo, por el cual más de un millón de hectáreas en los parques nacionales de Cuyabeno y Yasuni, quedaron protegidos de cualquier actividad petrolera, maderera, minera y de colonización.

El compromiso de PETROECUADOR ha mantenido un excelente nivel de competitividad, en los últimos cinco años la empresa se ha clasificado entre las primeras, de las quinientas más importantes de Latinoamérica, por sus indicadores de rentabilidad de retorno.

### **1.7.2. Petróleos del Ecuador PETROECUADOR**

La creación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, se justifica debido al incremento, en número y en magnitud, de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, CEPE, que alcanzó un alto grado de complejidad técnica y administrativa<sup>2</sup>.

El 26 de septiembre de 1989, se crea PETROECUADOR con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa.

La Ley Especial de PETROECUADOR estipula que se cree una empresa estatal filial permanente para cada una de las siguientes actividades operativas:<sup>3</sup>

- a) Exploración y producción;

---

<sup>2</sup> Ley Especial de PETROECUADOR, pág. 7

<sup>3</sup> Ley Especial de PETROECUADOR, pág. 8



- b) Industrialización, y
- c) Comercialización y transporte

Estas empresas filiales tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa y operativa.

El concepto de industria integrada se refleja en como esta estructurada la petrolera estatal, que abarca todas las fases de la actividad hidrocarburífera. PETROECUADOR se encarga de planificar, coordinar y supervisar las actividades de las empresas filiales, y controlar que las mismas sean ejecutadas de manera regular y eficiente.

### **1.7.3. Estructura Administrativa de PETROECUADOR**

La Ley Especial de PETROECUADOR estipula que la estructura Administrativa de la empresa se conforme de los siguientes órganos: El Directorio, el Consejo de Administración, la Presidencia Ejecutiva y, aquellas dependencia técnicas y administrativas, que son necesarias para su gestión empresarial.

#### **El Directorio**

Al Directorio, le corresponde: establecer las políticas empresariales de PETROECUADOR y de sus empresas filiales; aprobar los reglamentos orgánico-funcionales, las políticas salariales, los planes y los presupuestos; evaluar su ejecución; autorizar la participación de la empresa y de sus filiales en compañías de economía mixta; nombrar al Presidente Ejecutivo y a los miembros del Consejo de Administración.

El Directorio, es el máximo organismo de decisión de la empresa y está integrado por<sup>4</sup>:

1. Ministro de Energía y Minas, quien lo preside
2. Miembro designado por el Presidente de la República, quien será además el Presidente Alterno
3. Ministro de Economía y Finanzas
4. Ministro de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca
5. Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
6. Gerente General del Banco Central
7. Secretario de Planificación de la Presidencia de la República
8. Un representante de los trabajadores de PETROECUADOR

### **Consejo de la Administración**

El Consejo de la Administración, es el órgano de planificación y coordinación. Entre sus funciones están: nombrar al Vicepresidente de cada una de las empresas filiales; coordinar las actividades de sus filiales; autorizar al Presidente Ejecutivo la suscripción de contratos. Este Consejo está integrado por:

1. Presidente Ejecutivo, quien lo preside
2. Cuatro miembros designados por el Directorio de PETROECUADOR

### **Presidente Ejecutivo**

El Presidente Ejecutivo es el representante legal y el responsable directo de la gestión técnica, financiera y administrativa de la Empresa. Tiene como funciones: cumplir con las decisiones adoptadas por los órganos

---

<sup>4</sup> Ley Especial de PETROECUADOR, pág. 9-11

directivos de PETROECUADOR; planificar y coordinar las actividades de la Empresa y de sus Filiales, de acuerdo con lineamientos del Directorio y el Consejo de la Administración; administrar los bienes y los fondos de PETROECUADOR; nombrar, contratar y remover al personal ejecutivo, técnico y administrativo de PETROECUADOR.

Será designado por el Directorio de la Empresa, de una terna propuesta por su Presidente.

La Gerencia de Protección Ambiental, se encarga del manejo ambiental y de la remediación en caso de accidentes hidrocarburíferos. Además, tiene un área socio-cultural que desarrolla proyectos que buscan minimizar los impactos socio-ambientales, que puedan ocurrir en sectores sociales, ubicados en las áreas geográficas de influencia de la actividad hidrocarburífera.<sup>5</sup>

La Gerencia de Comercio Internacional, está a cargo de la exportación del petróleo y de sus derivados; así como de importar derivados para abastecer el mercado interno. Su objetivo es lograr recursos para el país y satisfacer los requerimientos del consumo interno.<sup>6</sup>

La Gerencia de Economía y Finanzas, tiene como responsabilidad el manejo económico, la consolidación de balances y flujos de capital de la empresa.

El manejo administrativo de los recursos, tanto humanos como materiales, es función de la Gerencia Administrativa, que además, procura el bienestar de los trabajadores.

---

5 Informe Anual PETROECUADOR 2003, pág. 53

6 Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 73

La Gerencia de Oleoducto se encarga del manejo, administración y operación del Sistema Oleoducto Transecuatoriano, que está constituido por Unidades de bombeo, terminales, tanque, tubería.

### **Empresas Filiales**

PETROECUADOR, se creó como un “holding” conformado por una Matriz y tres filiales: PETROPRODUCCIÓN, PETROINDUSTRIAL Y PETROCOMERCIAL. A todo el conjunto se lo denomina Sistema PETROECUADOR.

### **PETROPRODUCCIÓN**

PETROPRODUCCIÓN, tiene como misión explotar las cuencas sedimentarias, operar y explotar los campos hidrocarburíferos asignados a PETROECUADOR, incrementar las reservas y transportar el petróleo y gas hasta los centros principales de almacenamientos.<sup>7</sup>

### **PETROINDUSTRIAL**

PETROINDUSTRIAL, es la encargada de transformar los hidrocarburos, mediante procesos de refinación, para producir derivados que satisfagan la demanda interna.<sup>8</sup>

---

7 Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 34

8 Íbidem: 48

## **PETROCOMERCIAL**

PETROCOMERCIAL, se encarga del transporte, almacenamiento y comercialización de combustibles; es la responsable de garantizar el oportuno abastecimiento de los derivados de petróleo a todo el territorio ecuatoriano.<sup>9</sup>

### **1.7.4. Misión de PETROECUADOR**

PETROECUADOR es una Empresa Estatal integrada, cuya finalidad es generar recursos para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante la eficiente explotación de los hidrocarburos, en un marco de respeto y protección al ambiente; acorde con las políticas establecidas por el Gobierno Nacional y bajo el marco jurídico vigente.

### **1.7.5. Visión de PETROECUADOR**

Empresa Petrolera Estatal, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; que opera con estándares de eficiencia internacional; líder en el mercado nacional; creando valor y riqueza permanente para la sociedad ecuatoriana. Complementa su actividad con alianzas operativas y estratégicas con otras empresas.

### **1.7.6. Valores**

- Disciplina y respeto a la normativa
- Apertura, Compromiso y lealtad

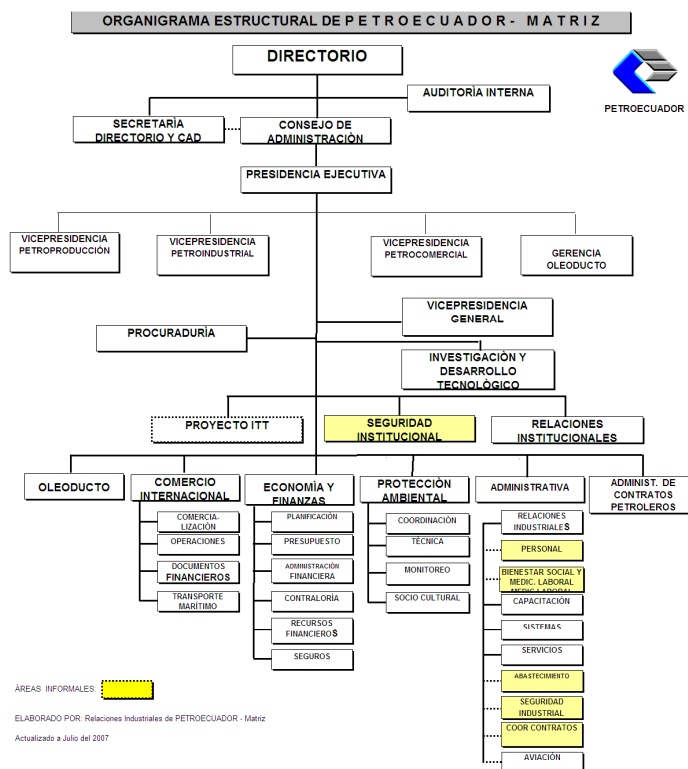
---

<sup>9</sup> Guía comercial para el distribuidor de PETROCOMERCIAL, pág. 2

- Conciencia y Ética
- Respeto y protección del ecosistema
- Objetivos y conocimientos compartidos

### 1.7.7. Estructura Orgánica de PETROECUADOR

A continuación se presenta la estructura orgánica de la Matriz que incluye las Vicepresidencias de PETROPRODUCCIÓN, PETROINDUSTRIAL, PETROCOMERCIAL y la Gerencia de Oleoducto.



## **1.8. EL PETRÓLEO Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS**

El significado de petróleo se forma de dos palabras latinas, *petra* que significa roca y *oleum* aceite. La palabra petróleo significa aceite de piedra. Su color varía entre ámbar y negro.

El petróleo es una mezcla en la que coexisten en fases sólida, líquida y gaseosa, compuestos denominados hidrocarburos, constituidos por átomos de carbono e hidrógeno. Es un recurso natural no renovable que aporta el mayor porcentaje del total de la energía que se consume en el mundo.

Existen parámetros internacionales, como los del Instituto Americano del Petróleo (API) que diferencian sus calidades y, por tanto, su valor. Así, entre más grados API tenga un petróleo, mejor es su calidad. Los petróleos de mejor calidad son aquellos que se clasifican como "livianos" y/o "suaves" y "dulces". Los llamados "livianos" son aquellos que tienen más de 26 grados API; los "intermedios" se sitúan entre los 20° y los 26° API; y, los "pesados", por debajo de los 20° API.

El crudo de la Amazonía ecuatoriana que se exporta, tiene 27° API, en promedio. En la península de Santa Elena se extrae crudo de 32° y, en el centro oriente buena cantidad de las reservas son crudos pesados, es decir de 15 y 20° API.

El petróleo es el mayor bien económico que tiene el Ecuador y seguirá siendo el sustento por un cuarto de siglo más, lo certifican los nuevos

hallazgos de nuevas reservas petroleras en Tiputini, de 1.250 millones de barriles de crudo de 15 ° API.<sup>10</sup>

El petróleo ha sido el "combustible" de la economía del Ecuador, que ha contribuido a que el ingreso per cápita aumentara de USD 290 en 1972, a USD 1200 en 2000. En el 2004, El sector petrolero representó el 23% del Producto Interno Bruto (PIB).

Ecuador depende fuertemente de sus reservas de petróleo para solventar su deuda externa que asciende a USD 15,000 millones.

La captación de divisas, a través de las exportaciones, es el elemento vital de la economía ecuatoriana, y la fuente más importante es la exportación de crudo y de sus derivados, que en los últimos 10 años ha oscilado entre un 43 y un 66% del total de exportaciones del país; y, ha significado entre un 43% y un 59% del presupuesto general del Estado.

---

<sup>10</sup> Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 5



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El capítulo, contiene una descripción sobre la filosofía, evolución y enfoques desde el punto de vista de varios autores sobre la Planificación Estratégica, la definición e igualmente visto desde puntos de vista de autores, el proceso dinámico, continuo e interactivo de la elaboración de un Plan Estratégico que se convierte en una herramienta valiosa cuya aplicabilidad garantizará una gestión de calidad en la administración de las organizaciones como PETROECUADOR.

## MARCO TEÓRICO

Dentro del Marco Teórico de esta investigación se ha considerado los autores con sus respectivos textos y documentos emitidos como se indica a continuación:

- Patricio Rojas. Metodología de la Planificación Estratégica. Primera edición. 2001
- Patricios Rojas. Desarrollo Organizacional y Gerencial Un enfoque Estratégico II Edición 2004.
- Mónica Urigüen. Un futuro Planificado Estratégicamente 2006
- Janet Shapiro, herramientas de Planificación, Internet.
- Gibson Ivancevich D., Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, 1997
- George Steiner, Planificación Estratégica, Lo que todo director debe saber, Editorial CECSA, 1998.
- William F. Glueck. Business Policy and Strategic Management. New York, McGraw-Hill. 1980
- Alfred Chandier. Strategy and Structure. Cambridge. Mass.Mit Press. 1962
- Heinz Wehrich. Excelencia Administrativa. Editorial Limusa. México 1987
- María Velasco. UTPL Planificación Estratégica. Guía didáctica Módulo II, Loja 2003
- OPS Planificación Local Participativa, Serie Paltex. Washington, DC.1999
- Alfredo Paredes Santos, Curso/Taller de Planificación Estratégica para PETROECUADOR, ASOPETROL, CÍA. LTDA. 2005.
- Horacio Solano, Planificación Estratégica, curso de Planificación estratégica, Quito 2004.

- Guido Salvador, Planificación Estratégica, [www.geocities.com/svg88/](http://www.geocities.com/svg88/)
- Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004.
- Carlos Pareja Y, El desafío de una nueva empresa, 2007.
- Ley Especial de PETROECUADOR, 1989
- Informe Anual PETROECUADOR 2003 y 2006
- Guía comercial para el distribuidor de PETROCOMERCIAL, 2005

## **2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.2.1. Filosofía relacionada con la planificación estratégica**

Una de las características que definen la acción del hombre y en consecuencia la dinámica de sus sistemas es la intencionalidad. La dirección de aquello que hacen y harán los humanos es intencionado, al menos la miríada de acciones pequeñas que conforman su vida cotidiana. Sin embargo la suma de intenciones, a veces, no da como resultado una acción conjunta intencionada. Es por ello que es necesario realizar una planificación, de tal forma que se le dé intencionalidad a las acciones contribuyendo al desarrollo de un objetivo global.

La filosofía de la planificación parte de la evidencia de que se trata de una herramienta gerencial imprescindible, sustentada sobre las capacidades racionales del pensamiento humano, desde el doble ángulo del conocimiento y de la acción constructiva, apuntada hacia el futuro. De ahí es indispensable, promover un clima o ambiente motivador, con el fin de que la planificación resulte entendida y conocida por los actores de la empresa y respaldada mediante una fervorosa aceptación de sus

beneficios; todo lo cual, ayudará decisivamente a la materialización de los objetivos generales y específicos propuestos.<sup>11</sup>

Todo proceso de Planificación investiga la verdad. “La verdad no es sólo asunto de acuerdos lógicos entre diferentes elementos del conocimiento, es también un acuerdo psicológico entre el emisor de un mensaje, el mensaje, y el receptor”<sup>12</sup>

La influencia de la Filosofía sobre la Planificación Estratégica se puede resumir en que es concebida como una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

## **2.2. REVISIONES LITERARIAS**

### **2.2.1 Origen de la Planificación Estratégica**

ESTRATEGIA ( Raíces etimológicas )

Griego *stategos*: “Un general” = > “ejercito”, acaudillar.

Verbo griego *stategos*: “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan

---

<sup>11</sup> Patricios Rojas. Desarrollo Organizacional y Gerencial Un enfoque Estratégico II Edición 2004.

<sup>12</sup> Mónica Urigüen. Un futuro Planificado Estratégicamente 2006

debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia, strategy and structure).

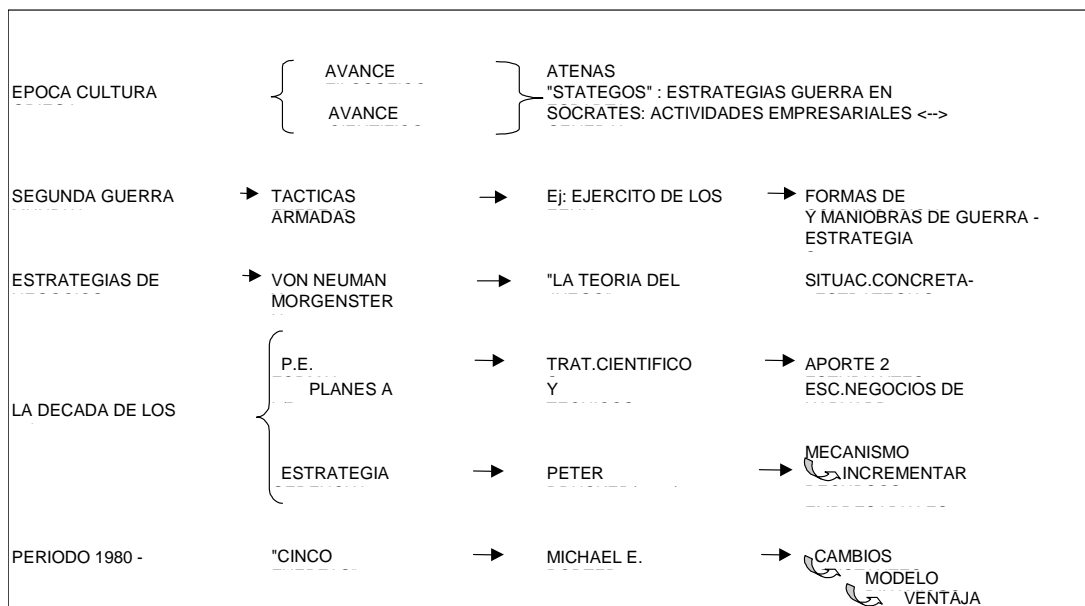
Henry Mintzberg : “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo; Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo” Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica, más reciente aún Gerencia Estratégica.

Por lo expuesto se puede representar gráficamente la evolución histórica de la Planificación Estratégica. En el Cuadro 1 se destacan los hechos más relevantes:

**Cuadro 1**

**EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases, como se describe en el Cuadro 2 donde se explica las fases por las cuales pasa la Planificación Estratégica en las décadas de los años 60 a los 90, con las respectivas diferencias que se presentaron en cada década descritas en el Cuadro 3 y las principales técnicas utilizadas en cada época, Cuadro 4.

**Cuadro 2**

DECADA DEL 60	DECADA DEL 70	PRINCIPIOS DE LOS 80	DECADAS DE LOS 90
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales

**Cuadro 3**

PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR CADA DÉCADA			
Proyecciones LP. Presupuestos 5 años. Planes Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas

**Cuadro 4**

PRINCIPALES TÉCNICAS POR CADA DÉCADA			
-Proyección tecnológica -Planeación de fuerza laboral -Presupuestación del programa -Análisis de vacíos -Matriz de producto mercado	-Planeación de escenarios -Apreciación del riesgo político -Proyección social -Evaluación de impacto ambiental -Análisis de portafolio de negocios -Curvas de experiencia -Análisis de sensibilidad y riesgo -Presupuestación base cero	-Creación de escaños competitivos -Filosofías y objetivos empresariales explícitos -Portafolios de tecnologías y recursos -Empleados propietarios de acciones. -Entrenamiento interno de mercadeo y servicios -Programas de mejoramiento a la calidad -Bases de datos internas y externas	-Formación de Liderazgo Benchmarking -Holistica gerencial -Inteligencia emocional -Mejoras continuas -Cuadro de indicadores

### 2.2.2 Qué es la Planificación Estratégica

Previa a la definición de lo que es Planificación Estratégica es necesario señalar que es Estrategia y que es Planificación.

¿Qué es Estrategia?

Dentro del enfoque tradicional se define a la estrategia de la siguiente manera:



“Un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”<sup>13</sup>

“La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.<sup>14</sup>

En un enfoque nuevo, por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, el enfoque de planificación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planificación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategias pueden venir del interior de una organización sin ningún plan formal.

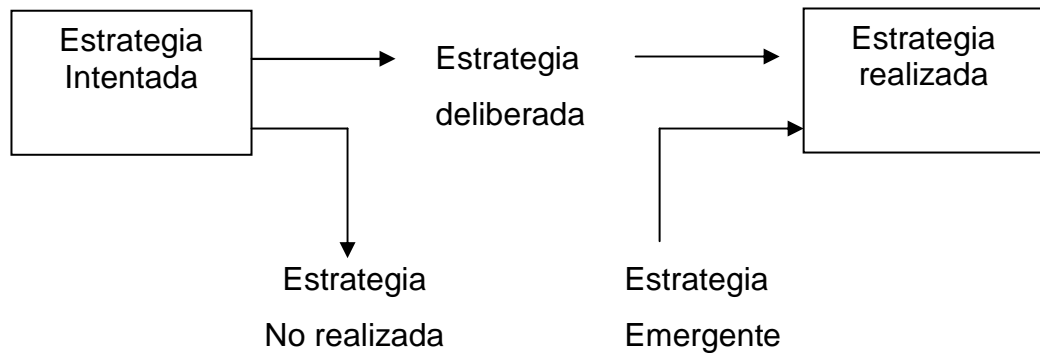
Es decir, aún ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no positivas.

El criterio de Mintzberg se refiere a que es más de lo que una compañía intenta o planifica hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acción”; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada). En la figura siguiente se ilustra el esquema propuesto por Mintzberg.

---

<sup>13</sup> William F. Glueck. *Business Policy and Strategic Management*. New York, McGraw-Hill. 1980

<sup>14</sup> Alfred Chandier. *Strategy and Structure*. Cambridge. Mass. Mit Press. 1962



¿Qué es Planificación?

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”.<sup>15</sup>

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.<sup>16</sup>

“Consiste en decir con anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo, y como deberá hacerse”.<sup>17</sup>

“Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.<sup>18</sup>

En prácticamente todas las definiciones es posible hallar algunos elementos importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos.

---

<sup>15</sup> Stoner. 1996

<sup>16</sup> Goodstein. 1998

<sup>17</sup> Murdick. 1994

<sup>18</sup> Ferry. 1987

Entonces Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseado. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

¿Qué es Planificación Estratégica?

“La Planificación Estratégica es un proceso analítico de la relación causa – efecto, el cual inicia con la identificación del problema, formulación de las metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para alcanzar las metas, desarrollo de planes para asegurar la implantación de las estrategias que nos lleven a la meta deseada, la definición de indicadores de gestión sujetos a la planificación presupuestaria y los procesos de evaluación y mejoramiento continuo. Por su puesto, que este proceso se fundamenta en la misión y visión empresarial y se lleva a cabo mediante el trabajo en equipo, con principios bien claros de calidad”<sup>19</sup>

“La planificación Estratégica consiste en analizar la situación actual y la situación que se espera alcanzar en el futuro; determina la dirección de la organización y desarrolla los medios para realizar la misión. Es un proceso que exige un enfoque sistémico para identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la organización”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Mónica Urigüen. Un futuro Planificado Estratégicamente 2006

<sup>20</sup> Heinz Wehrich. Excelencia Administrativa. Editorial Limusa. México 1987

“La planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>21</sup>

“La planificación Estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos, mediante procesos de aproximaciones sucesivas”<sup>22</sup>

“Planificación Estratégica, se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es, generalmente, una planificación global y a largo plazo”<sup>23</sup>

De las concepciones indicadas a la Planificación Estratégica, en el Cuadro 5, se presenta una síntesis de las definiciones y un comparativo y sus elementos comunes que permiten determinar con claridad lo que es la Planificación Estratégica vista desde varios autores.

---

<sup>21</sup> Serna (1994)

<sup>22</sup> Uirich (1978)

<sup>23</sup> Chiavenato (1995)

**Cuadro 5**

<b>MÓNICA URIGÜEN (2006)</b>	<b>HEINZ WEIHRICH</b>	<b>SERNA (1994)</b>	<b>URICH (1978)</b>	<b>CHIAVENATO (1995)</b>
-Proceso Analítico Causa – Efecto -Identificación de Problema -Desarrollo de Planes -Indicadores de Gestión -Planificación Presupuestar. - Evaluación -Mejoramiento Continuo -Trabajo en Equipo -Principio de Calidad -Disciplina, Dedicación y Programación -Proceso mental e Intelectual -Procedimientos - Metas.	-Analizar situación actual y futura -Determinar Dirección de la Organización -Desarrollar los medios – Misión -Identificar y Analizar factores Externos -Capacidades de la Organización	-Toma de Decisiones -Información Interna Externa -Evaluación situación presente -Direccionamiento futuro de la Empresa	-Resolver problemas complejos -Procesos aproximaciones sucesivas -Tomar decisiones tentativas -Lograr resultado final soluciones -Organizar Ejecutar talento humano -Equipo de Trabajo	-Aplicación de estrategias -Lograr los objetivos -Planificación global - Largo plazo
<b>ELEMENTOS COMUNES ENTRE LOS DIFERENTES CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas Organizacionales</li> <li>- Planes Detallados</li> <li>- Implementación De Estrategias</li> <li>- Actitud De Unidad Organizada</li> <li>- Direccionamiento Planeado</li> <li>- Proceso Participativo / Aprendizaje</li> <li>- Decisiones Colectivas</li> <li>- Proceso Analítico Y Reflexivo</li> <li>- Análisis Causa – Efecto</li> <li>- Mecanismo De Aprendizaje</li> </ul>				

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Alternativas De Soluciones</li><li>- Vincula Presupuesto-Metas</li><li>- Indicadores De Gestión Y</li><li>- Cronograma De Trabajo</li></ul> |
|---|

Sobre la base de las expresiones y reflexiones anteriores si se reúnen los conceptos tanto de planificación, estrategia y los dichos de planificación estratégica resulta factible decir que:

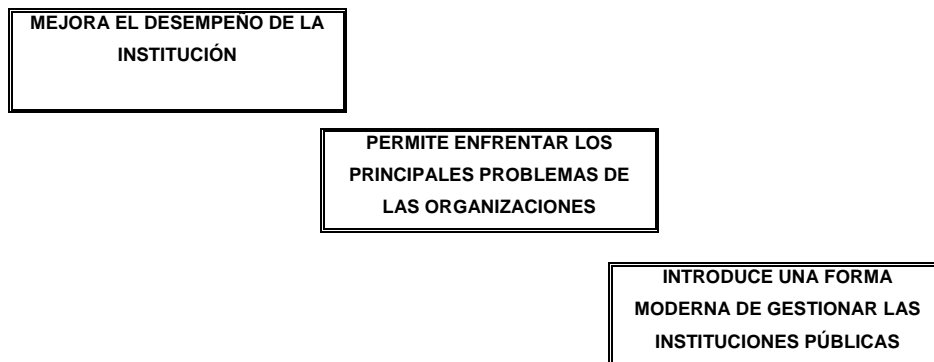
La Planificación Estratégica es un proceso que desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico.

La Planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

La Planificación Estratégica no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Lo expuesto, permite establecer que el desarrollo de un plan estratégico en la Empresa más grande del país como es PETROECUADOR producirá beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales lo que redundan en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Al respecto se puede decir que en líneas generales la Planificación Estratégica:



Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de las instituciones, pues la planificación estratégica, en el caso de esta institución estatal, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión orientando de manera efectiva al rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo.

PETROECUADOR como institución pública enfrenta una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Entre otros, están generalmente sujetas a restricciones presupuestarias, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre

otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, y otros.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas; pues exige mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

En la actualidad, es fácil ver que en los países desarrollados, y también en Ecuador las empresas públicas tienden a desarrollar normalmente planes estratégicos, lo que poco a poco se constituyen en la forma habitual de identificar el futuro deseado, emprender acciones, monitorear el progreso y tomar medidas basadas en condiciones cambiantes.

Muchas organizaciones constituyen equipos para desarrollar sus planes estratégicos. El equipo de trabajo es un espacio que permite generar y maximizar las competencias funcionales, la colaboración y el respeto así como las normas que se desean promover en la organización.

La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión, no obstante la planificación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no sólo reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

PETROECUADOR no cuenta con una planificación Estratégica aprobada por el órgano correspondiente que es el Directorio Político de la Empresa,



no obstante tiene diseñada una planificación estratégica por parte de la Unidad de Planificación para el período 2007 – 2016, la misma que al no ser aprobada no ha sido divulgada entre los miembros de la organización; sin embargo de la revisión que se realizó a la misma se puede comentar lo siguiente:

Existe una gran información basada en diagnósticos pero no se desprenden objetivos claros ni las propias estrategias de cómo alcanzar esos objetivos, se observa ausencia de indicadores de gestión al igual que un plan de mejoramiento continuo factores importantes para un buen desarrollo y sobre todo de la aplicación de una planificación estratégica que pueda vender el servicio al gobierno a fin de que se provean todos los recursos necesarios para su ejecución.

### **2.2.3 Enfoques y proceso de la Planificación Estratégica**

Varios enfoques y procesos de Planificación Estratégica de autores como Steiner (1996); Serna (1994); Chiavenato (1995); Clake y Goldsmith (1995); Porter (1980 – 1990); Mónica Urigüen (2000 – 2006) con uso de la metodología de la calidad en la Planificación Estratégica, de acuerdo a Deming, Brassard y el proceso diseñado por M. Urigüen en su programa de Ph.D. en la Universidad de Wisconsin – Madison, USA., los cuales se resumen en los siguientes cuadros:

**Cuadro 6**

<b>ENFOQUE Y PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA SEGÚN STEINER (1996)</b>	
<p>1.- Diseñar el futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.</p> <p>2.- Análisis FLOA o FODA</p> <p>3.-Establecimiento de Metas Organizacionales Estrategias, Políticas y Planes Detallados.</p> <p>4.-Planes Estratégicos (mediano plazo); Presupuestos (corto, mediano y largo plazo) y Planes Operativos</p>	<p><b>MODELO DE APLICACIÓN</b></p> <p>1.- Análisis de Situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativas de Elementos Externos</li> <li>- Expectativas de las Personas dentro de la Organización</li> <li>- Análisis de Datos acerca del Desempeño Pasado</li> <li>- Análisis de Datos acerca de la Situación Actual</li> <li>- Pronósticos</li> </ul> <p>"- Identificación de Oportunidades, Limitaciones(amenazas), Potencialidades y Debilidades (FLOA o FODA)"</p> <p>2.- Formulación de la Misión y Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de los Propósitos y Misión de la Organización</li> <li>- Objetivos a largo plazo</li> <li>- Estrategias específicas (lograr objetivos y metas)</li> </ul>

**Cuadro 7**

<b>ENFOQUE Y PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA SEGÚN SERNA (1994)</b>	
<p>1.- Definición del Horizonte de Tiempo</p> <p>2.- Establecimiento de los Principios Corporativos</p> <p>3.- Diagnóstico Estratégico</p> <p>4.- Direccionamiento Estratégico</p> <p>5.- Proyección Estratégica</p> <p>6.- Plan Operativo</p> <p>7.- Evaluación Estratégica</p>	<p>- Tiempo en el cual se desarrollará la PE.</p> <p>- Valores, creencias, normas. Soporte de la Cultura Organizacional.</p> <p>- Dónde estamos hoy? Análisis FLOA o FODA.</p> <p>- Dónde queremos estar? Principios, visión, misión, objetivos</p> <p>- Cómo lo lograremos? Proyectos y áreas estratégicas</p> <p>- Estrategias encaminadas al logro de los objetivos y los planes de acción</p> <p>-Cuál es el nivel de desempeño de la organización y cuáles los logros del proceso? Seguimiento sistemático del proceso (índices de desempeño y de gestión)</p>

**Cuadro 8**

<b>ENFOQUE Y PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA SEGÚN CHIAVENATO (1995)</b>	
1.-Formulación de los Objetivos Organizacionales 2.-Análisis interno de la empresa 3.-Análisis externo del ambiente 4.-Formulación de alternativas estratégicas	- Objetivos a L/P, orden de importancia y prioridad de c/u. - Fortalezas propulsoras de la empresa y limitaciones que dificultan el alcance de los objetivos - Desafíos y oportunidades que rodean a la empresa. Mercados atendidos, competencia y factores externos. - Diversas y posibles alternativa estratégicas que la empresa adopta para alcanzar sus objetivos.

**Cuadro 9**

<b>ENFOQUE Y PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA SEGÚN CLAKE Y GOLDSMITH (1995)</b>	
1.- Reconocimiento del Contexto 2.- Establecimiento de la Visión 3.- Elaboración de los Objetivos y Metas 4.- Identificación de Barreras	- Creencias, decisiones, suposiciones y conclusiones del mundo con que nos relacionamos. - Propósito de la vida de la Organización - Fines o propósitos medibles y alcanzable

5.- Formulación de Estrategias	- Obstáculos para la realización de las metas y la visión.
6.- Elaboración de los Planes de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vías para moverse de la visión a la realidad.</li> <li>- Son vías detalladas para implementar las estrategias encaminadas a superar las barreras.</li> </ul>

### Cuadro 10

ENFOQUE Y PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA SEGÚN PORTER (1980-1990)	
<p><b>5 FUERZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores</li> <li>2.- Rivalidad entre los competidores</li> <li>3.- Poder de negociación de los proveedores</li> <li>4.- Poder de Negociación de los compradores</li> <li>5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar si el mercado no es atractivo, si las barreras de entrada son fáciles.</li> <li>- Competencias del mercado</li> <li>- Mercado no será atractivo con Proveedores Organizados, que impongan sus condiciones de precio y tamaño del pedido; suministros claves o no tienen sustitutos.,etc.</li> <li>- Mercado no será atractivo con Clientes bien Organizados, serán mayores sus exigencias en calidad, precios, consecuentemente disminución en los márgenes de utilidad para la empresa.</li> </ul>
<p><b>BARRERAS DE ENTRADA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Economías de Escala</li> <li>2.- Diferenciación del Producto</li> <li>3.- Inversiones de Capital</li> <li>4.- Acceso a los Canales de Distribución</li> <li>5.- Política Gubernamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado no es atractivo si existen Productos Sustitutos reales o potenciales. Esto puede reducir los márgenes de utilidad de la empresa.</li> <li>- Reducir costos, precios bajos</li> <li>- Posicionamiento fuerte del producto</li> </ul>

	<p>- Fuertes recursos financieros, mejor posicionamiento competitivo frente a competidores pequeños</p> <p>- Convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal.</p> <p>- Pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores, expidiendo leyes, normas y requisitos.</p> <p>La tendencia actual es la desregularización, eliminación de subsidios y de barreras arancelarias.</p>
--	---

**Cuadro 11**

<p align="center"><b>ENFOQUE Y PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SEGÚN URIGÜEN (2000 - 2006)</b></p>	
<p><b>ETAPAS</b></p> <p><b>1.-</b> Introducción del proceso de Planif. mediante la descripción de la institución</p> <p><b>2.-</b> Análisis crítico de la institución</p> <p><b>3.-</b> Revisión y análisis de literaturas o casos relacionados con la institución en proceso de PE</p> <p><b>4.-</b> Descripción de la metodología científica</p> <p><b>5.-</b> Aplicación de las Herramientas de Calidad</p> <p><b>5.1.-</b> Diagrama de Afinidad</p>	<p>Antecedentes, historia, filosofía, cultura organizacional, etc.</p> <p>Relación de la Institución con el contexto interno y externo</p> <p>El objetivo fundamentar las propuestas estratégicas con el estudio de casos.</p> <p>Se fundamenta en la filosofía y metodología de calidad, principalmente en la Rueda de Calidad de Deming, así como los procesos propuestos por Juran, Brassard, Schooltes y Baldrige.</p> <p>Identificar problemas que aquejan desde las diversas ópticas y experiencias, se</p>

<p><b>5.2.-</b> Diagrama de Interrelaciones</p> <p><b>5.3.-</b> Diagrama de Causa - Efecto</p> <p><b>5.4.-</b> Arbol de Planificación</p> <p><b>5.5.-</b> Matriz de Priorizaciones</p> <p><b>5.6.-</b> Matriz de Responsabilidades</p> <p><b>5.7.-</b> Matriz de Tareas y Proyectos de Desarrollo</p> <p><b>5.8.-</b> Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas"</p> <p><b>5.9.-</b> Matriz General de Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, Cronograma y Presupuesto"</p> <p><b>6.-</b> Definición de la Misión y Visión</p> <p><b>7.-</b> Métodos de Evaluación de la Planificación Estratégica</p> <p><b>8.-</b> Conclusiones y Recomendaciones</p> <p><b>9.-</b> Bibliografía</p>	<p>realizan actividades de integración institucional. Se presenta gráficamente el proceso de planificación (Mapa de PE)</p> <p>Agrupar por criterios de afinidad los problemas identificados por los integrantes, recoge un sinnúmero de ideas, opiniones, datos, información que se agrupa por afinidad natural.</p> <p>Comprueba si todos los criterios tienen influencia entre sí y en qué medida. Permite ver las interconexiones existentes entre los criterios definidos o procesos.</p> <p>Nos ayuda a visualizar causas y subcausas que producen el problema central y su magnitud, nos orienta a llegar a la meta.</p> <p>Las causas pasan a ser los objetivos específicos, y las subcausas se convierten en las tareas a ser cumplidas, se redactan los objetivos y tareas en forma completa</p> <p>El objetivo es priorizar las tareas, asignando los recursos según la importancia de cada una.</p> <p>Se identifican los niveles de responsabilidad de los procesos y sus líderes mediante la escala de valoración.</p> <p>Se definen proyectos concretos de desarrollo.</p> <p>Puede ser apoyada con el análisis de "RUEDA DE LA CALIDAD", de Deming</p>
---	--

	<p>que incluye el proceso planear, hacer, verificar y actuar</p> <p>No es sino definir planes de riesgos o contingencias, incluyendo el presupuesto. Se define las metas estratégicas, que no es otra cosa que cuantificar y dar tiempo a los objetivos, se establecen los indicadores de gestión.</p> <p>Ubicados los problemas y llegado a la propuesta de soluciones estratégicas a través de las herramientas de calidad, entonces es el momento de revisar, definir o redefinir la misión y visión.</p> <p>Evaluación constante que permite garantizar el cumplimiento de la PE dentro de los parámetros e indicadores prefijados. Técnicas sugeridas: Método Uriguen M, Técnica de Evaluación de Proyectos (PERT), Ruta Critica (CPM), etc.</p> <p>Conclusiones enfocadas a un plan de mejoramiento continuo y recomendaciones para que se desenvuelva de acuerdo a lo programado.</p> <p>Permite comprobar que la investigación ha estado presente en todo el proceso.</p>
--	---

Realizando un comparativo de estos enfoques y procesos de planificación estratégica se tiene ciertas similitudes y diferencias como se demuestra en el cuadro 12.



**Cuadro 12**

<b>COMPARATIVO DE LOS ENFOQUES Y PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>						
<b>FASES</b>	<b>STEINER</b>	<b>SERNA</b>	<b>CHIAVENATO</b>	<b>CLAKE Y GOLDSMITH</b>	<b>PORTER</b>	<b>URIGUEN</b>
FORTALEZAS-OPORTUNIDA.	X	X	X		X	X
DEBILID.AMENAZA/BARRERAS	X	X	X	X	X	X
APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD	X	X		X		X
VISION - MISION – PROPOSITO	X	X	X	X	X	X
OBJETIVOS- METAS	X	X	X	X	X	X
ESTRATEGIAS	X	X		X		X
PLANES DE ACCION/OPERATIVOS		X	X		X	X
EVALUACIÓN ESTRATEGICA						X
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES						X
BIBLIOGRAFÍA						X

### **2.3. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMO BENEFICIARÍAN A PETROECUADOR**

#### **2.3.1. Ventajas de la Planificación Estratégica**

Aunque la Planificación depende de muchos factores como complejidad de las organizaciones, costos, empleo de recursos e instrumentos, entre las ventajas podemos anotar que ofrece pautas y objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos; ayuda a los involucrados en el reconocimiento y definición de situaciones seguras y riesgosas para las

organizaciones y les permite decidir entre ellas, mejora las decisiones de los gerentes, es decir, posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales, mediante la racionalidad en alto grado, suministra dirección y coordinación, favorece la unidad, reduce la posibilidad de extravío, permite contar con una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo, contribuyendo a la creación de un ambiente para trabajo en equipo.<sup>24</sup>

De las principales ventajas de la Planificación Estratégica se encuentra la actualización y el mejoramiento institucional; es decir, el desarrollo organizacional por procesos. Steiner (1996), puntualiza las ventajas en los siguientes puntos:

- a) **Simula el Futuro:** Alimenta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin la planificación estratégica.
  
- b) **Aplica el enfoque sistémico:** Considera una empresa como un sistema compuesto de subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarlas con las demás partes.
  
- c) **Exige el establecimiento de objetivos:** Un proceso de Planificación Estratégica no servirá de mucho si no se establecen, en algún momento objetivos específicos. No hay duda alguna que los individuos de una organización por lo general, lucharán intensamente para lograr metas definidas, establecidas para su empresa. Pero lucharán aún más duro si ellos mismos toman parte en el proceso de fijar los objetivos.

---

<sup>24</sup> María Velasco. UTPL Planificación Estratégica. Guía didáctica Módulo II

**d) Revela y aclara oportunidades y peligros futuros:** Un resultado importante del análisis de situación, es la identificación de oportunidades y peligros en donde los directivos deberán concordarse con la recopilación y evaluación sistémica de datos para agudizar la institución directiva.

**e) La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa:** Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planificación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

**f) Base para otras funciones directivas:** La planificación está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas; por ejemplo, es obvio que la planificación es esencial para realizar un control efectivo, esta relacionada con coordinar los diferentes elementos de la empresa, desarrollar el talento humano, dirigir e innovar, entre otros.

**g) Evalúa el desempeño:** Un plan completo proporciona una base una base para evaluar el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativo como cualitativo.

**h) Señala asuntos estratégicos:** Un sistema de planificación efectivo deberá señalar los asuntos estratégicos a los cuales deberían prestar atención los altos directivos enfocándose de esta manera la atención en asuntos claves.

**i) Proporciona beneficios conductuales:** Existen valores cuya naturaleza es más bien conductual entre los cuales tenemos el canal de comunicación y la capacitación de los directivos.

**j) Sentido de participación:** La planificación estratégica siempre deberá estar acompañada por una mejor motivación moral por parte de los directivos y todos quienes hacen la institución.<sup>25</sup>

### **2.3.2. Beneficios de la Planificación Estratégica**

Entre otros los beneficios que brinda la Planificación Estratégica son los siguientes:

- Contribuye a mejorar la competitividad de la empresa
- Ayuda a mejorar los niveles de productividad; efectividad y eficiencia
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales
- Mantiene la racionalidad en alto grado
- Suministra dirección y coordinación
- Favorece la unidad
- Permite enfrentar el cambio y develar las oportunidades y amenazas
- Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo
- Reduce la posibilidad de extravío
- Contar con una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo
- Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.

### **2.4. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

---

<sup>25</sup> Mónica Urigüen. Un futuro Planificado Estratégicamente 2006

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Cuando se aplican sin ninguna medición metodologías usadas en otros contextos, aparecen inevitablemente los problemas. Las metodologías que tienen éxito en algunas organizaciones pueden no funcionar en otras. El ideal entonces, es escoger y adaptar a la organización los diversos modelos que están disponibles.

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica.

- **Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.** Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de la institución o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

- **Diseñar un proceso de Planificación que sea realista.** Es preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; evaluar la disposición y el compromiso de directivos y funcionarios; evaluar los posibles problemas políticos y organizaciones que puedan aparecer.

Más allá de la selección del modelo a utilizar, una efectiva planificación debe incluir algunos elementos claves, aunque el orden en que se los enumere no implique necesariamente una sucesión temporal. De hecho la práctica enseña que lo óptimo es trabajar “de ida y de vuelta”, en aproximaciones sucesivas.

A continuación se detallan pasos que deben ser importantes y considerados en una planificación estratégica:

#### **2.4.1. Identificación de Escenarios Externos:**

La apreciación realista de estos escenarios ejecutada con buen criterio, conocimiento y experiencia, proporcionará una gama de criterios, aspectos y vivencias que, analizadas entre sí, forman una especie de tejido que ilumina al acierto de las decisiones posteriores.<sup>26</sup>

Este análisis identifica las oportunidades y amenazas. La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos. El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible identificando los factores de mayor importancia potencial para la institución.

Los factores claves del entorno son los que más pueden afectar la posición estratégica de una organización, entre ellos se cita:

- Económico: fuerza de trabajo, desempleo, PIB, crecimiento anual de la economía, presupuestos, deuda externa, vivienda, transporte, impuestos.
- Social: población, tasa de crecimiento, densidad poblacional, edad, sexo, distribución geográfica, constitución y organización de las familias, educación, salud, distribución de la fuerza del trabajo.
- Político: partidos políticos, planes de gobierno, estructura política del país, constitución política, leyes, reglamentos, tendencias políticas, gobernabilidad.

---

<sup>26</sup> Patricio Rojas. Metodología de la Planificación Estratégica. Primera edición. 2001

- Tecnológico: tecnología disponible en el medio, adelantos tecnológicos de nueva generación que puedan ser incorporados en los procesos, costos de innovación, capacitación, actitud del personal frente a estos elementos.
- De seguridad: protección y seguridad organizacional, la que brinda el estado, el sector donde se desarrolla la institución
- Del ecosistema: el ambiente, la población y su conservación como garantía de subsistencia de la propia especie humana.

#### **2.4.2. Identificación de escenarios internos**

La evaluación del medio interno permite el análisis de las fortalezas o factores internos positivos que contribuyen a la gestión de la empresa y, las debilidades, factores internos negativos, que son las fuerzas destructoras o problemas que impiden el adecuado desempeño, entre ellos se cita;

- Factores económicos: presupuesto, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, planificación presupuestaria, distribución del gasto, costos, infraestructura física.
- Factores administrativos: se considera la existencia de planes nacionales, estructura organizacional, reglamento interno, manuales de procedimientos, normas.
- Talento Humano: especialidad, educación, distribución, dedicación horaria, remuneraciones, desempeño laboral.

- Factores tecnológicos: comunicación, desarrollo tecnológico, inventario y demanda de recursos técnicos, tenencia y uso de hardware y software.

### **2.4.3. Identificación de clientes externos**

Los clientes externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la empresa, por lo que sus expectativas deberán tomarse en consideración.

### **2.4.4. Identificación de clientes internos**

Estos clientes son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la empresa. Es importante considerar sus puntos de vista ya que servirán para la formulación de objetivos y estrategias.

### **2.4.5. Principios**

Es una virtud positiva y fundamental dentro de lo moral y la ética con la que nace una persona u organización. Como ejemplo, respecto a una organización cabría resumirla mediante lemas o slogan sencillo como:<sup>27</sup>

- Dedicada al servicio del cliente
- Flexible a los cambios tecnológicos
- Liderazgo en la fabricación de productos
- Cuidadosa de la calidad del producto
- Disciplina y lealtad organizacional
- Recurso humano motivado

---

<sup>27</sup> Patricios Rojas. Desarrollo Organizacional y Gerencial Un enfoque Estratégico II Edición 2004.



- Visión compartida
- Integridad y compromiso

#### **2.4.6. Valores**

Es una virtud positiva y fundamental dentro de la moral y la ética, pero que la persona u organización la va conquistando, paulatinamente, durante su ciclo de vida.<sup>28</sup>

Los valores son el conjunto principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituye la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. La finalidad de los valores es el disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. a través del liderazgo efectivo los valores se vuelven hábitos.

Como ejemplo se puede citar entre otros:

- Personal comprometido con la calidad total
- Personal empoderado
- Ética
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Desempeño por resultados
- Solvencia y solidez empresarial

#### **2.4.7. Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un proceso que busca determinar de manera clara, amplia y objetiva el

---

<sup>28</sup> Patricios Rojas. Desarrollo Organizacional y Gerencial Un enfoque Estratégico II Edición 2004.

presente de la entidad, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma.

	<b>Análisis del Medio Interno</b>	<b>Análisis del Medio Externo</b>
<b>Ámbito Positivo (+)</b>	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>Ámbito Negativo (-)</b>	DEBILIDADES	AMENAZAS

**a) Análisis externo: El entorno**

Se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial, y pueden condicionar su desempeño, tanto en sus aspectos positivos apoyando los resultados (OPORTUNIDADES), o negativos frenando la consecución de los objetivos (AMENAZAS).

En este análisis se puede conocer como áreas relativas:

- La evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales, los tratados de comercio. Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.
- La emergencia de recursos tecnológicos y avances científicos que el servicio debería conocer y eventualmente adoptar.
- Los cambios que experimenta el conjunto de las necesidades ciudadanas en materia de transportes, comunicación, información y participación.

- Las políticas públicas y las prioridades que se han definido para el sector al que pertenece el servicio.
- El riesgo de factores naturales estacionales o accidentales (clima, terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan al servicio.
- La competencia privada y de servicios análogos y el desempeño privado en áreas comparables.
- Los mandatos legales atinentes al servicio.
- Las condiciones presupuestarias del sector.

El análisis de este contexto se orienta y ordena principalmente hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Es preciso entender que ni las unas ni las otras son estáticas ni definitivas. Las oportunidades no son permanentes ni en el tiempo ni para cada servicio, y se podría afirmar que las amenazas son tales solo hasta que son identificadas, ya que desde ese mismo momento, bien identificadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

Ejemplo de Amenazas:

Las demandas del sector privado por personal calificado técnica y profesionalmente, formado en la administración pública y prestando actualmente sus servicios en ella, pueden provocar un éxodo que afectará el cumplimiento de las metas.

Ejemplo de Oportunidades:

La ciudadanía reconoce ampliamente la competencia técnica y la legitimidad de la institución para intervenir en el área..

## **b) Análisis interno**

El análisis interno es el análisis de todos los elementos bajo el control de la gestión gerencial que se encuentran presentes en el día a día de la organización. De este se obtienen FORTALEZAS y/o DEBILIDADES que facilitan y/o frenan respectivamente los resultados esperados en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, el talento humano que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación formales e informales, su capacidad financiera, el clima laboral, el estilo de liderazgo, entre otros.

Es preciso ser cuidadoso en la realización de este escrutinio interno, ya que si sus propósitos no son bien expuestos, puede ser vivido por los miembros de la organización como una forma de control. Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben proporcionar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados y por lo tanto una mayor satisfacción en el trabajo.

Una debilidad frecuente en las instituciones del estado está en su relativa rigidez para adaptarse a nuevos desafíos. Una de las áreas en que esta condición se hace presente es en la relación entre los procesos administrativos y la informática. La incorporación de nueva tecnología

computacional por ejemplo, suele generar cambios frecuentemente mal asumido, así como, la subutilización de los equipos, producto tal vez de no considerar las debilidades de la organización tales como la estructura de relaciones y las dificultades que ella impone para absorber nuevas prácticas de trabajo derivadas del cambio tecnológico.

Se trata de identificar donde está realmente las ventajas relativas en el contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le de espacio a la creatividad.

Ejemplos de Fortalezas:

La institución cuenta con especialistas altamente calificados a nivel nacional e internacional.

La capacidad instalada con que cuenta la institución y la calidad de su talento humano, le permiten participar con ventajas en ciertos mercados de servicios a la par con entidades del sector privado.

Ejemplos de Debilidades:

La organización no percibe con suficiente claridad la importancia de la capacitación, lo que produce escasas oportunidades de desarrollo técnico y profesional para el personal.

Las comunicaciones con los usuarios son insuficientes para dar cuenta de las mejorías en oportunidad y disponibilidad de los servicios.

Para realizar el análisis FODA se utilizan las “matrices de comparación”, que permiten la formulación de distintas estrategias.

<b>Estrategia</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>FO</b>	Uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las <i>oportunidades</i> externas
<b>DO</b>	Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas
<b>FA</b>	Uso de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
<b>DA</b>	Eliminar las <i>debilidades</i> internas y eludir las <i>amenazas</i> ambientales

Para construir la matriz FODA, una vez que se han elaborado los listados con las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades clave se procede a:

- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar la estrategia FO resultante en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El objetivo de esta comparación es generar alternativas factibles, no seleccionar o determinar las mejores estrategias. Este análisis requiere la participación de la Alta dirección.

#### **2.4.8. Formulación de Misión**

“Recordemos que la Misión debe ser evolutiva y revolucionaria; se requiere de mucha paciencia y persistencia para seguir su camino. Por grande que sea la misión, la formulación será sencilla.”<sup>29</sup>

La misión es como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares”. Es un compendio de la razón de ser de una empresa. Es la descripción de los objetivos permanentes de la institución.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, en otros términos es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe la empresa?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes,<sup>30</sup>

- Clientes - ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios - ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados - ¿Compite la empresa geográficamente/
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad - ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

---

<sup>29</sup> Mónica Urigüen. Un futuro Planificado Estratégicamente 2006

<sup>30</sup> Alfredo Paredes Santos

- Preocupación por imagen pública - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?

#### **2.4.9. Diseño de la Visión de Futuro**

“La Visión es la fuerza inspiradora que nos guía hacia la meta. Nos motiva para que todos obremos como parte de un mismo sistema, en forma holística y llevemos a nuestra compañía hacia el destino deseado a través del esfuerzo conjunto de un trabajo apasionado”.<sup>31</sup>

Visión de futuro es la declaración de donde quiere estar una empresa en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.<sup>32</sup>

La visión de futuro señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el laso que une en la empresa el presente y el futuro. Visión es el arte de ver cosas invisibles.

La respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años?, es la Visión de futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se debe considerar los siguientes aspectos:<sup>33</sup>

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Simple y clara para que todos comprendan

---

<sup>31</sup> Mónica Urigüen. Un futuro Planificado Estratégicamente 2006

<sup>32</sup> Alfredo Paredes Santos

<sup>33</sup> Alfredo Paredes Santos



- Positiva y alentadora
- Debe ser realista
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Debe ser difundida

#### **2.4.10. Formulación de Objetivos**

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un determinado período de tiempo. Los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.<sup>34</sup>

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificables
- Fijados para un período de tiempo
- Factibles de lograrse
- Estimulantes
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos
- Flexibles
- Generados a través de procesos participativos
- Relacionados y consistentes con misión y visión de futuro
- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Una vez iniciado el proceso de definición de la misión y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuales son los espacios de maniobra que existen evitando riesgos, superando

---

<sup>34</sup> Alfredo Paredes Santos

limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el análisis de la Matriz FODA, puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos:

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Potencialidades (FO)	Riesgos (FA)
<b>Debilidades</b>	Desafíos (DO)	Limitaciones (DA)

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso, ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

**Las potencialidades**, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. por el contrario, **las limitaciones**, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una serie advertencia, mientras que **los riesgos y los desafíos**, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización o institución, así la determinación de los

objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como una respuesta a una pregunta esencial:

**¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?**

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización (estructuración, planificación, procesos productivos), o hacia el exterior (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio). Deben ser especificados en resultados, productos o metas cuyo logro sea constatable; deben ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y deben ser factibles de realizar en plazos determinados con los recursos disponibles.

Muchas veces las organizaciones se fijan objetivos lejanos en el tiempo o que requieren de mayores recursos de los que están o estarán disponibles, por lo que inevitablemente se dificulta su logro. La frustración asociada a la dificultad de lograr los objetivos deseados en un plazo determinado, puede ser el peor enemigo en la implementación de un plan estratégico. Por lo tanto, resulta imprescindible que las metas que se definan sean la expresión del estado de avance previsto, para un determinado período de tiempo, de los logros esperados con relación a los objetivos asociados a la planificación y al estado de la gestión de una institución.

En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

**La orientación estratégica**, que da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, a aumentar el control interno u otros.

**Las actitudes hacia el cambio**, considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influyen también las experiencias previas de la organización en torno al cambio, o lo que se podría llamar su “Condición cultural” con respecto al cambio.

**La amplitud estratégica**, referida a la variedad de intereses o elementos a considerar en el proceso. En algunos casos se puede centrar la atención en un aspecto que se estime más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal, lo que permitirá mayor profundidad en su intervención.

Ejemplos de objetivos estratégicos:

- Aumentar el aporte privado en actividades de promoción externa.
- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la institución.
- Mejorar la atención del usuario, reduciendo los tiempos de espera de tramitación y otorgamiento de beneficios.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el servicio.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Placido Retamozo Navarro

#### **2.4.11. Formulación de Estrategias**

Las estrategias son las grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias son las que permiten concretar y ejecutar los objetivos. Son el como hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

Las estrategias se formulan respondiendo a las preguntas tales como; ¿Qué debo hacer para alcanzar el objetivo? - ¿Cuáles son las acciones fundamentales que se deben desarrollar para alcanzar el objetivo?. Por cada objetivo se debe formular estrategias.<sup>36</sup>

Ejemplos de estrategias:

- Fortalecer la fuerza de ventas
- Desarrollar programas de promoción y publicidad
- Establecer nuevos puntos de ventas
- Concertar alianzas estratégicas
- Participar en ferias y eventos internacionales.

#### **2.4.12. La Planificación Operativo**

Es la fase final del proceso de planificación. Consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos institucionales y las estrategias. Proporciona los detalles sin los cuales el plan estratégico seguirá siendo un esbozo, pues el plan operativo es la

---

<sup>36</sup> Alfredo Paredes Santos

desagregación o despliegue del plan estratégico en proyectos. Cada área funcional debe contar con un plan operativo.<sup>37</sup>

Para la elaboración del plan operativo es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Análisis del plan estratégico
2. Selección de proyectos
3. Formulación del objetivo del proyecto
4. Indicadores de gestión del proyecto
5. Determinación de actividades
6. Determinación de plazos y responsables

La selección de actividades para cada objetivo y desarrollo del plan operativo es la organización en una matriz, en la cual se planifican las actividades a cumplir así como sus presupuestos, para lograr los objetivos de la misión y también como consecuencia del análisis estratégico y del FODA. La ejecución del plan operativo requiere de organización: metas a cumplir y presupuesto necesario; trabajo: asignar responsabilidades, delegar funciones, motivación; liderazgo.

Las principales diferencias entre planificación estratégica y planificación operativa son, Cuadro 13:

---

<sup>37</sup> Alfredo Paredes Santos

**Cuadro 13**

<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Largo plazo</li><li>• Que hacer y como hacer en el largo plazo</li><li>• Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo</li><li>• Grandes lineamientos (general)</li><li>• Incluye: Misión, Visión de futuro, valores institucionales, objetivos y estrategias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corto plazo (un año)</li><li>• Qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué</li><li>• Énfasis en los aspectos del día a día</li><li>• Desagregación del plan estratégico en proyectos (específicos)</li><li>• Incluye: proyectos, objetivos del proyecto, indicadores, actividades, plazos y responsabilidades.</li></ul>

#### **2.4.13. Selección de Proyectos**

Para la selección de proyectos se deberá analizar el contenido del Plan Estratégico. Es conveniente establecer cuales de las estrategias tienen relación directa con el área funcional en la que se trabaja. Es probable que no se hayan formulado estrategias que tengan relación con el área funcional, esta situación no debe generar preocupación, debido a que el plan estratégico es un instrumento administrativo de carácter general que no cubre todos los campos. En este caso, cada área seleccionaría los proyectos que se considere que pueden contribuir a concretar el Plan Estratégico.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Alfredo Paredes Santos

Cada estrategia del Plan Estratégico, puede convertirse en un proyecto del Plan Operativo. Es posible que algunas macro estrategias requieran de la ejecución de varios proyectos.

Existen: **proyectos rutinarios**, que son aquellos que siempre desarrollará un área funcional; **proyectos innovadores**, son aquellos “nuevos” que contribuyen al desarrollo y a la modernización del área funcional y **proyectos de solución de problemas**, que son los que deben formularse para resolver problemas existentes en el área funcional.

Los proyectos tienen las siguientes características:

- Explícitos en cuanto a impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- Consistentes con la misión, visión de futuro, valores y objetivos.
- Deben ser los necesarios y vitales con el fin de facilitar su monitoreo y control.
- Deben ser dinámicos para conducir a la acción.

#### **2.4.14. Competitividad y Productividad**

Las palabras que más se pronuncian en el tercer milenio son competitividad y productividad.

**Competitividad** es disponer de ventajas diferenciales, disponer de fortalezas y contar con la presencia cada vez más creciente de los clientes.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Alfredo Paredes Santos



**Productividad** es lograr mejores resultados y hacer cada vez más y mejor las cosas con menos costos.<sup>40</sup>

Existen factores que influyen en la productividad y son

**Factores tecnológicos:** Diseño de nuevos productos; diseño de nuevas tecnologías, software y hardware.

**Factores organizativos:** Planificación estratégica, Control de Gestión, Administración por objetivos, estructura y funciones, normas, procesos y procedimientos.

**Factores humanos:** Satisfacción de necesidades humanas, capacitación y desarrollo, liderazgo efectivo que permita influir, comunicar, trabajo en equipo, motivación, entre otros aspectos.

Mónica Urigüen en su libro “Un Futuro Planificado Estratégicamente” introduce la aplicación de las herramientas de gestión de Calidad en el proceso de Planificación Estratégica, estableciendo etapas para su ejecución:

- Introducción del proceso de planificación, mediante la descripción de la Institución.
- Análisis crítico de la Institución.
- Revisión y análisis de Literaturas o casos relacionados.
- Descripción de la metodología científica.
- Aplicación de herramientas de Calidad.
  - Diagrama de Afinidad
  - Diagrama de Interrelaciones
  - Diagrama de Causa-Efecto

---

<sup>40</sup> Alfredo Paredes Santos

- Árbol de Planificación
  - Matriz de Priorizaciones
  - Matriz de Responsabilidades
  - Matriz de Tareas y Proyectos de Desarrollo
  - Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas
  - Matriz General de Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, Cronograma y Presupuesto.
- Definición de Misión y Visión.
  - Métodos de Evaluación de la Planificación Estratégica.
  - Conclusiones y Recomendaciones.
  - Bibliografía.

Para enfocar un modelo de planificación para PETROECUADOR considerando los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, se considera como propuesta una combinación de los métodos descritos anteriormente lo que permitirá contar con un diagnóstico, análisis interno y externo y sobre todo la introducción de la aplicación de las herramientas de la Calidad en el proceso estableciendo las etapas consideradas por Mónica Urigüen (2006), en su libro “Un Futuro Planificado Estratégicamente”, situación que permitirá contar con las diferentes matrices de priorizaciones, responsabilidades, tareas y proyectos, contingencias y soluciones y finalmente con la matriz de objetivos, metas e indicadores de gestión, cuyo detalle se desarrollará en el capítulo V.

### **CAPITULO III**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta la metodología utilizada, la cual corresponde al ámbito cuantitativo en el trabajo investigativo, la misma que, previa a la tabulación de resultados, permite la comprobación o no de la hipótesis planteada con la respectiva interpretación de los resultados obtenidos.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es una investigación aplicada, inmersa en el área administrativa, los datos a obtenerse serán producto de investigaciones bibliográficas y de campo.

#### 3.1.2. Método

El método es un medio para alcanzar un objetivo<sup>41</sup>, por lo que se empleará básicamente el tipo de investigación no experimental transeccional de carácter descriptivo por ser una alternativa consecuente con el propósito del estudio, ya que facilita la exploración dentro de la empresa. Se considera transeccional porque la recolección de información se realiza en un solo momento, sin retomar eventos posteriores ni anteriores, para lo cual se realizó la aplicación del instrumento de forma simultánea en un mismo espacio de tiempo.

La investigación descriptiva tiene como objeto central la descripción de un evento de estudio dentro de un contexto. El objetivo es centrarse en medir con una mayor precisión posible, requiriendo conocimiento del área que se investiga para facilitar las preguntas que busca responder. “La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito” Hernández et, (1998)

---

<sup>41</sup> Lourdes Munich, Métodos y Técnicas de Investigación, 1997

### **3.1.3. Diseño**

Con el objeto de conocer la incidencia de Planificación Estratégica en la efectividad de la gestión de PETROECUADOR se efectuará una investigación es de carácter cuantitativa que inicialmente será de un estudio descriptivo ya que se busca conocer de qué manera mejoraría la gestión de PETROECUADOR con la aplicación de la planificación Estratégica y finaliza con un estudio correlacional, mediante el cual se trata de comprobar la relación existente entre las variables Planificación Estratégica y su incidencia en la efectividad de la gestión de PETROECUADOR.

### **3.2. HIPÓTESIS**

La formulación de hipótesis corresponde a una investigación cuantitativa como se indicó en el Diseño de la metodología de la Investigación sujeta a análisis numéricos (estadísticos) conforme el Instrumento utilizada para el efecto.

#### **HIPOTESIS INVESTIGACION**

**H<sub>i</sub>** = La aplicación de un modelo de Planificación Estratégica contribuirá efectivamente al mejoramiento de la gestión de PETROECUADOR.

#### **HIPOTESIS NULA**

**H<sub>o</sub>** = La aplicación de un modelo de Planificación Estratégica NO contribuirá efectivamente al mejoramiento de la gestión de PETROECUADOR.

## HIPOTESIS ESTADISTICA

$$H_i = r. XY = 1 \quad H_o = r. XY = 0$$

### 3.2.1 Variables

Cuadro 14

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	INDICADORES
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estas haciendo y donde vas a llegar. Da claridad de donde se quiere llegar y como conseguirlo.	Planificación Ejecutada vs la Planificación Programada
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	INDICADORES
<b>EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	Efectividad de la Gestión de una empresa es la relación entre los resultados logrados y los propuestos de tal manera que refleje la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa	Objetivos logrados vs objetivos planteados Resultados Logrados vs Resultados programados

### 3.3. INSTRUMENTOS

Dentro de la actual investigación y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se aplicó el siguiente cuestionario-encuesta, el cual contiene 10 preguntas de tipo cerrada, que contiene preguntas dicotómicas y de varias alternativas. (Anexo 1).

**Cuadro 15**

<b>CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>CATEGORIAS</b>
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	¿Conoce la Misión y Visión de PETROECUADOR?	Si No
	¿Cómo calificaría la aplicación de unas Planificación Estratégica en PETROECUADOR?	Muy Adecuado Adecuado Inadecuado
	¿En su área de trabajo se aplica siempre un proceso de Planificación para el cumplimiento de los objetivos?	Si No
	¿En que grado requirió de capacitación relacionada con Planificación Estratégica para el desempeño de sus funciones?	Alto Mediano Bajo
	Para usted, ¿están claramente definidas la Misión, Visión, Principios y Valores de la empresa para el cumplimiento de sus actividades?	Si No
<b>LOGRO DE OBJETIVOS</b>	En conocimiento de que Planificación Estratégica permite la buena administración y proporciona un esquema de lo que está haciendo, a donde va a llegar y como conseguirlo. ¿considera que la aplicación de una Planificación Estratégica, mejoraría su nivel de cumplimiento de objetivos y logro de resultados esperados?	Si No
	Una de las principales aplicaciones de la Planificación Estratégica es seleccionar los Proyectos adecuados. ¿considera que es aplicable este proceso en PETROECUADOR?	Si No
<b>LOGRO DE RESULTADOS</b>	A su criterio, califique en orden del 1 al 5 (1 mayor valor, 5 menor valor), ¿Qué puede motivar a PETROECUADOR implementar una Planificación Estratégica?	Desempeño Competitividad Eficiencia Productividad Compromiso
	¿En qué medida mejoraría al logro de resultados de su Área de trabajo, una adecuada Planificación Estratégica?	Mucho Poco Nada
	Para usted ¿Cuánto mejoraría los resultados de la gestión de PETROECUADOR el trabajar con objetivos alineados a la Misión y Visión de la Empresa?	Mucho Poco Nada

### **3.4. TECNICA**

Para alcanzar los objetivos planteados, se realizará una investigación de campo, utilizando el Cuestionario-Encuesta.

### 3.5. POBLACION Y MUESTRA

En cuanto al Universo para la presente investigación, se consideran todos los jefes de Unidad de PETROECUADOR Matriz y funcionarios de la Unidad de Planificación constituyéndose una población accesible por lo que no se requiere de muestra.

#### UNIVERSO:

JEFES DE UNIDADES DE PETROECUADOR MATRIZ

40

FUNCIONARIOS UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

10

**TOTAL UNIVERSO:**

**50**

### 3.6. TABULACION DE RESULTADOS

#### 3.6.1. Codificación

**Cuadro 16**

<b>CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>ITEM</b>	<b>CATEGORÍAS CODIGOS</b>	<b>COLUMNA</b>
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>Pregunta 1</b> Conocimiento de Misión y Visión	Si 1 No 2	1
	<b>Pregunta 2</b> Calificación cualitativa de la aplicación de Planificación Estratégica en PETROECUADOR	Muy Adecuado 1 Adecuado 2 Inadecuado 3	2
	<b>Pregunta 3</b> Uso cuantitativo del proceso de Planificación para el cumplimiento de los objetivos	Si 1 No 2	3



	<b>Pregunta 4</b> Calificación cualitativa del grado de capacitación requerida	Alto 1 Mediano 2 Bajo 3	4
	<b>Pregunta 5</b> Calificación cuantitativa de las definiciones de Misión, Visión, Principios y Valores	Si 1 No 2	5
<b>LOGRO DE OBJETIVOS</b>	<b>Pregunta 6</b> Mejora el nivel de cumplimiento de objetivos y logro de resultados la aplicación de una Planificación Estratégica.	Si 1 No 2	6
	<b>Pregunta 7</b> Aplicabilidad de Planificación Estratégica en PETROECUADOR	Si 1 No 2	7
<b>LOGRO DE RESULTADOS</b>	<b>Pregunta 8</b> Motivaciones de PETROECUADOR para implementar una Planificación Estratégica	Desempeño 1 Competitividad 2 Eficiencia 3 Productividad 4 Compromiso 5	8
	<b>Pregunta 9</b> Calificación cualitativa de la incidencia de la Planificación Estratégica en el logro de resultados	Mucho 1 Poco 2 Nada 3	9
	<b>Pregunta 10</b> Calificación cualitativa de la influencia en los resultados de la gestión de PETROECUADOR el trabajar con objetivos alineados a la Misión y Visión de la Empresa.	Mucho 1 Poco 2 Nada 3	10

### 3.6.2. Comprobación de las hipótesis

**Hi** = La aplicación de un modelo de Planificación Estratégica contribuirá efectivamente al mejoramiento de la gestión de PETROECUADOR.

El 82% de los funcionarios encuestados opinan que la aplicación de una Planificación Estratégica mejoraría el nivel de cumplimiento de objetivos y permitiría alcanzar los resultados esperados y el 84% opinó que mejoraría

los resultados de la gestión de PETROECUADOR el trabajar con objetivos alineados a la Misión y Visión de la Empresa.

El 82% de los encuestados consideran muy adecuada la aplicación de una Planificación Estratégica.

De los resultados se puede determinar que según su importancia los encuestados manifestaron que la motivación para que PETROECUADOR implemente una Planificación Estratégica son la para que PETROECUADOR implemente una Planificación Estratégica son la Productividad, Logro de resultados, Eficiencia, logro de objetivos y competitividad.

El 48% de los encuestados consideran que no existe planificación estratégica en sus áreas de trabajo que les permita el cumplimiento de objetivos establecidos porcentaje que se refleja en la falta de capacitación que la empresa ha dado para su conocimiento y aplicación pues sólo el 54% ha tenido un grado medio en capacitación y el 50% bajo.

De lo anotado se concluye que en un porcentaje mayoritario consideran que la aplicación de una Planificación Estratégica es importante y adecuado para la Empresa pues permite obtener productividad, eficiencia, logro de resultados y competitividad, por lo que mejoraría los resultados de la gestión de PETROECUADOR, por lo tanto se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

### **3.6.3. Interpretación de resultados**

Se presentan los resultados que se obtuvieron en una encuesta-cuestionario aplicada a 50 funcionarios y trabajadores tanto Jefes de Unidad como trabajadores de la Unidad de Planificación de

PETROECUADOR Matriz con el fin de obtener información que permita identificar si la aplicación de una Planificación Estratégica contribuirá efectivamente al mejoramiento de la Gestión de PETROECUADOR.

La tabla 16 representa los resultados obtenidos en cada pregunta realizada conforme la codificación efectuada para cada categoría establecida para cada una de las preguntas y de las cincuenta encuestas realizadas.

**Cuadro 17**

ITEMS SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8					9	10
								3	1	5	4	2		
1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	5	4	2	3	2
2	2	3	2	2	2	1	1	3	1	5	4	2	1	1
3	2	3	2	2	2	1	1	3	1	5	4	2	2	1
4	2	3	2	2	1	1	2	2	3	4	5	1	1	1
5	1	2	2	2	2	1	1	3	2	4	5	1	2	1
6	1	2	2	2	2	1	1	1	3	4	5	2	1	1
7	1	2	2	2	1	1	1	3	1	5	4	2	1	1
8	1	1	2	3	2	1	1	3	4	5	2	1	1	3
9	1	3	2	2	2	1	1	4	5	3	2	1	1	1
10	1	2	2	2	1	1	1	2	3	4	5	1	2	1
11	1	2	2	2	1	1	1	1	4	3	5	2	1	1
12	1	1	1	2	1	1	1	5	1	4	3	2	3	3
13	1	2	2	1	1	2	2	4	1	5	3	2	1	1
14	2	1	1	2	2	1	1	3	2	4	5	1	2	1
15	2	3	2	3	2	1	1	3	1	4	5	2	2	2
16	2	2	2	1	2	1	1	3	2	5	4	1	1	1
17	2	3	2	2	1	1	1	4	1	3	5	2	2	1
18	2	3	2	2	1	1	1	3	1	4	5	2	2	2
19	2	2	2	2	2	1	2	3	2	5	4	1	1	1
20	2	2	2	2	2	1	1	2	4	5	3	1	2	1
21	1	2	2	2	1	1	2	3	2	5	4	1	2	1
22	1	3	2	2	2	1	1	3	4	1	5	2	1	1
23	2	3	2	1	1	1	1	3	1	4	5	2	3	1
24	1	3	1	1	2	1	1	4	2	3	5	1	1	1
25	2	3	2	3	2	1	1	2	5	3	4	1	1	1
26	1	1	2	2	2	1	1	5	3	1	2	4	1	1
27	1	2	1	1	1	1	1	2	3	4	5	1	2	2
28	1	2	2	3	2	1	1	2	3	5	4	1	1	1
29	1	3	2	2	1	1	1	2	3	4	5	1	2	2
30	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	4	5	1	1
31	1	2	2	1	1	1	1	4	3	5	2	1	2	1
32	1	3	2	3	2	1	1	1	3	5	4	2	1	1
33	1	3	2	3	2	1	2	2	4	3	5	1	1	1
34	1	3	1	1	1	1	2	2	3	5	4	1	3	1
35	2	3	1	1	1	1	1	3	2	5	4	1	3	3
36	2	3	2	3	2	1	2	3	5	4	2	1	2	1
37	1	1	1	2	2	1	1	1	3	4	5	2	1	1
38	1	2	2	2	2	1	2	3	2	5	4	1	1	1
39	1	2	1	2	1	1	1	5	2	4	3	1	1	1
40	1	2	2	3	2	1	1	3	2	4	5	1	1	1
41	1	2	2	1	2	1	1	3	2	4	5	1	3	1
42	1	3	2	1	2	1	1	2	3	4	5	1	1	1
43	1	2	2	2	1	1	1	3	4	5	1	2	1	1
44	2	3	2	1	1	1	1	4	2	1	3	5	1	1
45	2	3	2	2	1	1	2	3	1	5	4	2	2	3
46	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	4	5	3	3
47	2	2	2	1	2	2	2	2	3	5	4	1	2	2
48	2	2	1	3	2	2	2	3	2	4	5	1	1	3
49	2	3	1	1	2	1	1	3	2	5	4	1	1	1
50	2	3	2	1	2	1	1	3	2	5	4	1	1	1
51	2	3	2	1	2	1	1	3	2	5	4	1	1	1
								<b>MEDIA</b>						
<b>T 1=</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>47</b>	<b>38</b>						<b>29</b>	<b>39</b>
<b>O 2=</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>					<b>15</b>	<b>6</b>
<b>T 3=</b>		<b>24</b>		<b>9</b>				<b>4</b>					<b>7</b>	<b>6</b>
<b>A 4=</b>								<b>4</b>						
<b>L 5=</b>								<b>2</b>						

A continuación se presente los resultados obtenidos con su relación en las preguntas formuladas y sus respectivos gráficos representativos..

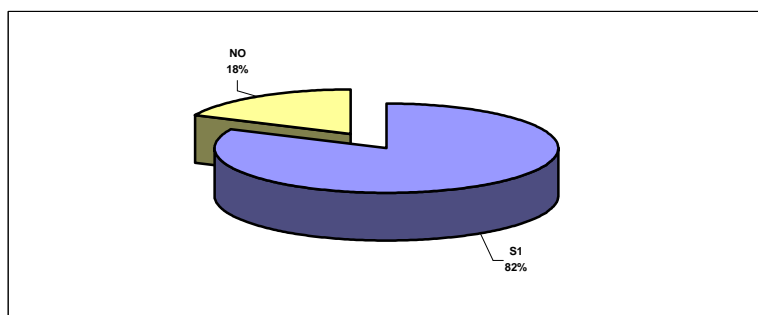
### **PREGUNTA 1.**

**¿Conoce usted la Misión y Visión de PETROECUADOR?**

**SI:** \_\_\_\_\_ **NO:** \_\_\_\_\_

**Gráfico 1**

**Representación de resultados pregunta 1**



**SI: 82%**

**NO: 18%**

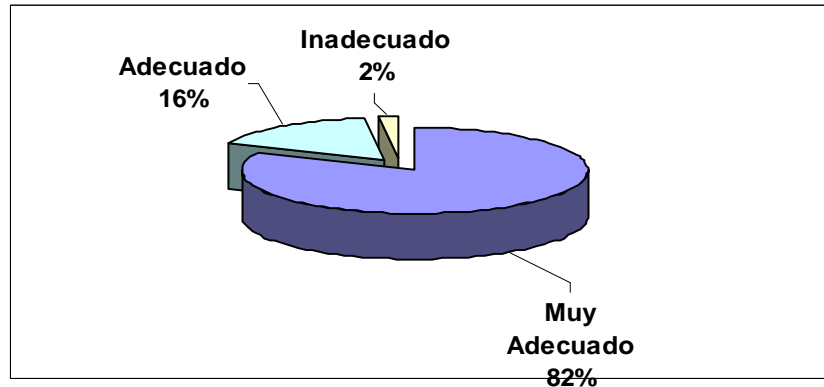
El 82% de los encuestados conocen la Misión y Visión de PETROECUADOR, mientras que el 18% no conoce lo que nos hace deducir que existe un porcentaje de trabajadores de PETROIECUADOR, no conocen la Misión y Visión de la Empresa y que muy difícilmente sus objetivos estarían alineados a estos.

### **PREGUNTA 2.**

**¿Cómo calificaría la aplicación de una Planificación Estratégica en PETROECUADOR?**

**Muy adecuado:** \_\_\_\_\_ **Adecuado:** \_\_\_\_\_ **Inadecuado:** \_\_\_\_\_

**Grafico 2**  
**Representación resultados pregunta 2**



**Muy adecuado: 82%      Adecuado: 16%      Inadecuado: 2%**

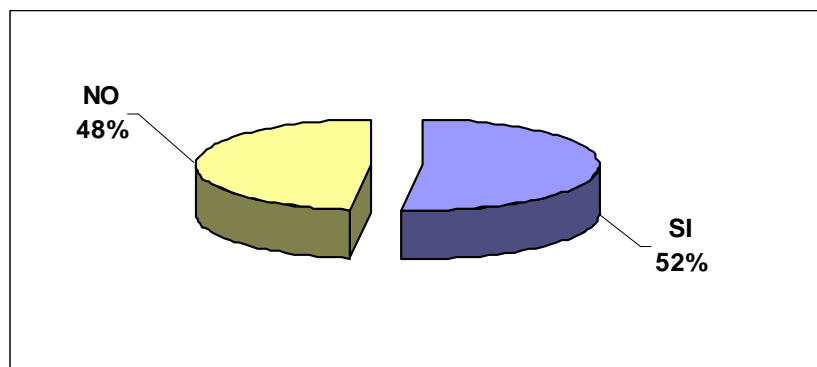
El 82% de los encuestados califican Muy adecuado a la aplicación de una Planificación Estratégica en PETROECUADOR, 16% de adecuada y apenas un 2% considera inadecuada, lo que nos indica que para la mayoría es adecuada esta aplicación.

**PREGUNTA 3.**

**¿En su área de trabajo se aplica siempre un proceso de Planificación para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

**Si: \_\_\_\_\_                      No: \_\_\_\_\_**

**Gráfico 3**  
**Representación de resultados pregunta 3**



**SI: 52%                      NO: 48%**

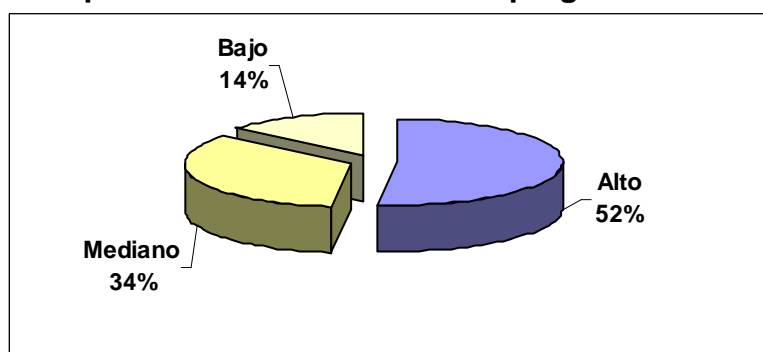
El 52% del personal de PETROECUADOR Matriz encuestado manifestó que se aplica en sus áreas de trabajo un proceso de planificación para el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 48% contestó que no, lo que permite determinar que aproximadamente la mitad de unidades de la empresa, cumplen con sus labores sin la aplicación de una planificación que permita el cumplimiento de sus objetivos.

#### **PREGUNTA 4.**

**¿En que grado requirió de capacitación relacionada con Planificación Estratégica para el desempeño de sus funciones?**

**Alto: \_\_\_\_\_ Mediano: \_\_\_\_\_ Bajo: \_\_\_\_\_**

**Gráfico 4**  
**Representación de resultados pregunta 4**



**Alto: 52% Mediano: 34% Bajo: 14%**

El 52% del personal de PETROECUADOR requirió de un alto grado de capacitación relacionada con planificación estratégica para el cumplimiento de sus funciones, el 34% necesito de un mediano grado de capacitación, mientras que el 14% necesito solo un bajo grado de capacitación. Esto permite determinar que la Empresa necesita realizar fuertes inversiones en capacitación para contar con personal con conocimientos en planificación que para su aplicación en las funciones y actividades de cada unidad.

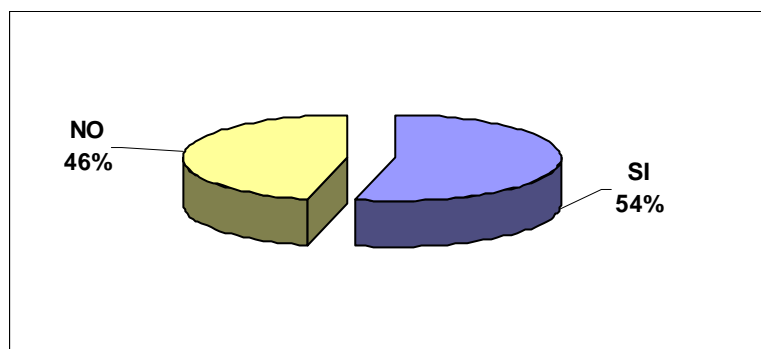
### **PREGUNTA 5.**

**Para usted, ¿están claramente definidos la Misión, Visión, Principios y Valores de la Empresa para el cumplimiento de sus actividades?**

**Si: \_\_\_\_\_**

**No: \_\_\_\_\_**

**Gráfico 5**  
**Representación de resultados pregunta 5**



**SI: 54% NO: 46%**

El 46% de personal de PETROECUADOR manifiesta que si están claramente definidos la Misión, Visión, Valores y Principios de la Empresas y, el 46% creen que no lo están. Lo indicado demuestra que existe un gran porcentaje de personal encuestado considera que la Misión, Visión, Valores y Principios de la Empresas no se encuentran claramente definidas para el cumplimiento de las actividades de la empresa.

### **PREGUNTA 6.**

**En conocimiento de que Planificación Estratégica permite la buena administración, le saca de las actividades del día a día y**

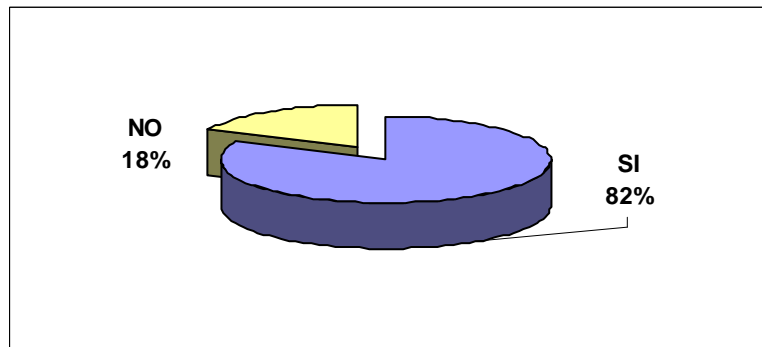


proporciona un esquema de lo que está haciendo, a donde va a llegar y como conseguirlo.¿considera que la aplicación de una Planificación Estratégica, mejoraría su nivel de cumplimiento de objetivos y le permitirá alcanzar los resultados esperados?

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

**Gráfico 6**  
**Representación de resultados pregunta 6**



**SI: 82% NO: 18%**

El 82% del personal encuestado opina que la aplicación de una Planificación estratégica mejoraría el nivel de cumplimiento de los objetivos y permitirá alcanzar los resultados esperados, mientras que el 18% opina lo contrario. Los resultados permiten determinar o concluir que la aplicación de esta herramienta de la administración en PETROECUADOR mejoraría para alcanzar los resultados esperados para en bienestar de los ecuatorianos.

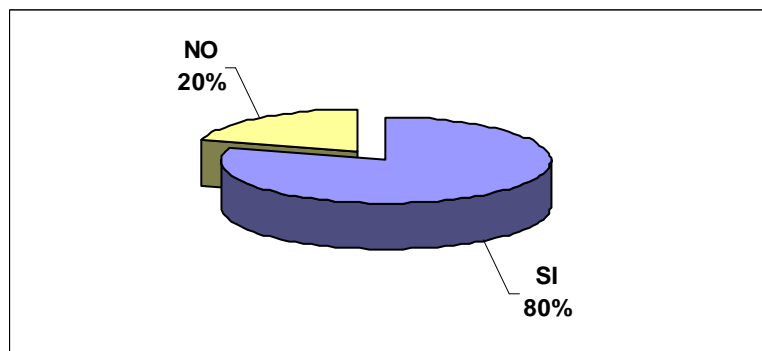
### PREGUNTA 7.

Una de las principales aplicaciones de la Planificación Estratégica es seleccionar los Proyectos adecuados, ¿considera que es aplicable este proceso en PETROECUADOR?

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

**Gráfico 7**  
**Representación de resultados pregunta 7**



SI: 80% NO: 20%

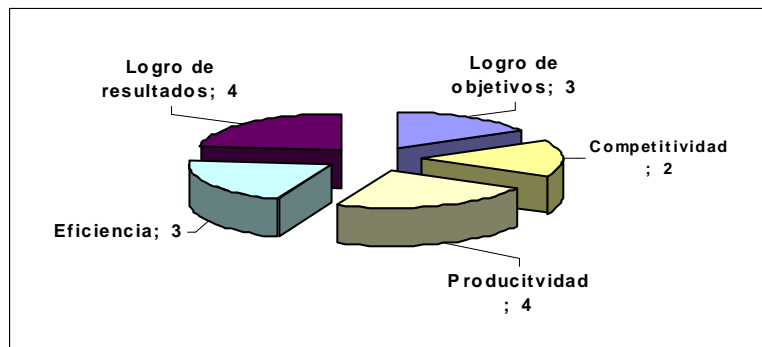
El 80% de los encuestados considera adecuado la selección de proyectos para ser aplicados en la Empresa a través de la planificación estratégica de esta, mientras que el 20% no lo cree. Esto permite concluir que la aplicación de planificación estratégica en PETROECUADOR permitirá seleccionar y priorizar los proyectos para el logro de resultados esperados.

### PREGUNTA 8.

A su criterio, califique en orden del 1 al 5 (1 menor valor, 5 mayor valor), ¿Qué puede motivar a PETROECUADOR implementar una Planificación Estratégica?

Logro de objetivos: \_\_\_\_ Competitividad: \_\_\_\_  
 Productividad: \_\_\_\_ Eficiencia: \_\_\_\_ Logro de  
 resultados: \_\_\_\_

**Gráfico 8**  
**Representación de resultados pregunta 8**



**Desempeño: 3 Competitividad: 2 Eficiencia: 4**  
**Productividad: 4 Compromiso: 2**

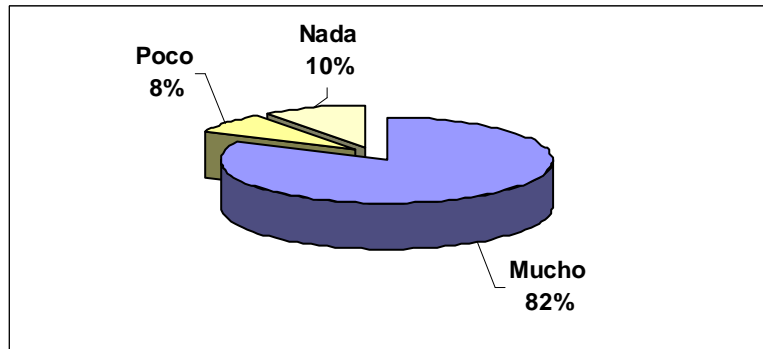
De los resultados se puede determinar que según su importancia los encuestados manifiestan que la motivación para que PETROECUADOR implemente una Planificación Estratégica son la Productividad, Logro de resultados, Eficiencia, logro de objetivos y competitividad.

**PREGUNTA 9.**

**¿En qué medida mejoraría al logro de resultados de su Área de trabajo, una adecuada Planificación Estratégica?**

**Mucho: \_\_\_\_ Poco: \_\_\_\_ Nada: \_\_\_\_**

**Gráfico 9**  
**Representación de resultados pregunta 9**



**Mucho: 82% Poco: 8% Nada: 10%**

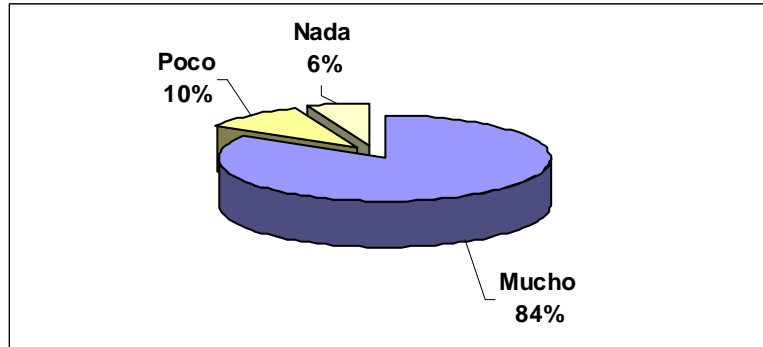
El 82% del personal encuestado considera que mejoraría el logro de resultados en su Área de Trabajo, el que la empresa cuente con un adecuada planificación estratégica, no obstante el 8% opinó que mejoraría poco y el 10% que no mejoraría en nada. De los resultados se concluye que la implementación de una planificación estratégica incidiría en el logro de resultados en las diferentes áreas de trabajo los mismos que se reflejarían en los resultados de la misma empresa.

**PREGUNTA 10.**

**Para usted, ¿Cuánto mejoraría los resultados de la Gestión de PETROECUADOR el trabajar con objetivos alineados a la Misión y Visión de la Empresa?**

**Mucho: \_\_\_\_\_ Poco: \_\_\_\_\_ Nada: \_\_\_\_\_**

**Gráfico 10**  
**Representación de resultados pregunta 10**



**Mucho: 84% Poco: 10% Nada: 6%**

El 84% del personal encuestado opina que el trabajar con objetivos alineados a la Misión y Visión de PETROECUADOR mejoraría los resultados de la gestión de la empresa, el 10% opina que incidiría poco y 6% que no influenciaría en nada en la gestión de la empresa. De los resultados se puede determinar que el mayor número de personal encuestado considera que con objetivos alineados a la razón de ser de PETROECUADOR, esta mejoraría su gestión.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se describe las conclusiones y recomendaciones del análisis e investigación efectuada sobre la aplicación de una Planificación Estratégica en la Empresa Estatal petróleos del Ecuador PETROECUADOR.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones Particulares

- La Empresa Estatal PETROECUADOR, no aplica un proceso de planificación estratégica y en la mayoría de sus unidades tanto técnicas como administrativas no se trabaja sobre la base de una planificación alineada al logro de resultados planteados que se reflejen en la gestión positiva de la empresa.
- La Misión, Visión, Valores y Principios de la Empresas no son conocidos por todo el personal de la empresa y estos no se encuentran claramente definidas para el cumplimiento de las actividades de la empresa.
- La aplicación de un planificación estratégica adecuada y bien formulada mejoraría para alcanzar los resultados esperados para en bienestar de los ecuatorianos, así como incidiría en el logro de resultados en las diferentes áreas de trabajo y de la gestión de PETROECUADOR, trabajando con objetivos alineados a su Misión y Visión.
- La motivación para que PETROECUADOR implemente una Planificación Estratégica en orden de importancia son el Logro de Resultados, la Productividad, su Eficiencia, el logro de objetivos y su competitividad, siendo su aplicación.
- La Empresa necesita realizar fuertes inversiones en capacitación para contar con personal con conocimientos en planificación para

su aplicación en sus diferentes funciones y actividades que permitan alcanzar los objetivos empresariales.

- La aplicación de una adecuada Planificación estratégica incidirá favorablemente en la selección y priorización de proyectos que permitan alcanzar los resultados planteados para la gestión de la empresa.

#### **4.2. Conclusiones Generales**

Una organización eficiente en la gestión pública requiere no sólo de infraestructura y equipamiento adecuado, sino también en forma especial de un gerenciamiento apoyado por equipos de trabajo motivados y bien capacitados

PETROECUADOR la empresa estatal más grande del país y generadora de aproximadamente el 40% del presupuesto general del estado, es imprescindible trabajar sobre la base de una planificación estratégica alineada a la política de estado y de gobierno para alcanzar los resultados esperados para el beneficio de todo el pueblo ecuatoriano, logrando mayor productividad.

La aplicación de la planificación estratégica en PETROECUADOR, permite conocer con mayor claridad las fortalezas y debilidades de su realidad interna, así como las oportunidades y amenazas de su ámbito externo, lo cual posibilita plantear estrategias posibles que permitan minimizar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

El estudio finalmente permitió determinar que la gestión de PETROECUADOR se la viene ejecutando sin un horizonte que guíe el



camino a seguir y establecido en la misión y visión de la empresa, por lo tanto es necesario que la organización fortalezca su gestión con la aplicación de un modelo de planificación estratégica que le permita el establecimiento de estrategias bien definidas para alcanzar los resultados planteados y cumplir con los objetivos y metas a través de la selección y ejecución de proyectos adecuados, evaluación y seguimiento continuo de los mismos, cronogramas, presupuestos, indicadores de gestión y la verificación de logros y resultados, haciendo del personal equipos de trabajo con un objetivo común

### **4.3. Recomendaciones**

Toda organización ya sea esta institución pública o privada debería adoptar la aplicación de la planificación estratégica como una herramienta que le permita cumplir con la misión para la cual fue creada y lograr resultados para beneficio general de la ciudadanía así como particular.

Las organizaciones y en particular PETROECUADOR debe motivar a sus funcionarios para que el cumplimiento de sus funciones y actividades se las ejecute sobre la base de la planificación estratégica de la empresa misma que debe originarse del trabajo en equipo.

Las instituciones deberán pasar las barreras de los diagnósticos institucionales que normalmente se ejecutan en estas, para que a través de la planificación estratégica bien elaborada se pueda, con un adecuado análisis de problemas y apoyado por un análisis FODA, determinar objetivos que puedan ser logrados con el establecimiento de estrategias adecuadas y bien definidas para alcanzar los resultados planteados con la ejecución de proyectos, su evaluación y seguimiento continuo, cronogramas, presupuestos, indicadores de gestión y la verificación de logros y resultados.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO SOPORTE A LA GESTIÓN DE PETROECUADOR**

En este capítulo se propone un Modelo de Planificación Estratégica para PETROECUADOR, con el fin de que su aplicación, desarrollo y ejecución mejore la gestión de la Empresa, de tal forma que se le dé intencionalidad a las acciones contribuyendo al desarrollo de un objetivo global.

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO SOPORTE A LA GESTIÓN DE PETROECUADOR**

### **5.1. Objetivos**

- Proveer de una herramienta que posibilite la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos para lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.
- Proporcionar de un proceso analítico de la relación causa – efecto, el cual inicia con la identificación del problema, formulación de las metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para alcanzar las metas, desarrollo de planes para asegurar la implantación de las estrategias que nos lleven a la meta deseada, la definición de indicadores de gestión sujetos a la planificación presupuestaria y los procesos de evaluación y mejoramiento continuo. Por su puesto, que este proceso se fundamenta en la misión y visión empresarial y se lleva a cabo mediante el trabajo en equipo, con principios bien claros de calidad<sup>42</sup>

### **5.2. Alcance**

Esquema para la elaboración de una Planificación Estratégica con la aplicación de herramientas de calidad para mejorar la Gestión de PETROECUADOR.

---

<sup>42</sup> Mónica Urigüen. Un futuro Planificado Estratégicamente 2006

### **5.3. Políticas**

- Responsabilidad del Líder de la empresa (Presidente Ejecutivo), Jefatura de la Unidad de Planificación Corporativa y todos los involucrados en la organización.
- Optimizar todos los recursos existentes en la organización
- Políticas y procedimientos interdependientes para servir a los clientes internos y externos.
- La alta dirección encargada de alinear y motivar al personal
- Mantener un plan de mejoramiento continuo.
- Las Unidades de Planificación Corporativa de PETROECUADOR y de Planificación de las Filiales se encargarán del seguimiento oportuno al cumplimiento de objetivos constantes en el Plan respectivo.
- Al final de cada año dichas unidades presentarán un informe corporativo a la Presidencia Ejecutiva, con los avances y logros alcanzados durante el ejercicio y aplicación de la Planificación Estratégica, planes de mejoramiento, conclusiones y recomendaciones.

#### **5.4. Esquema del proceso de Planificación estratégica para PETROECUADOR**

El modelo de planificación estratégica propuesto para el mejoramiento de la gestión de PETROECUADOR, comprende las siguientes etapas las mismas que son una combinación de varios textos, básicamente de criterios de autores como la Dra. Mónica Urigüen, Ph.D. en su texto “Un Futuro Planificado Estratégicamente” en aplicación de las herramientas de la calidad” (2006); Economista Patricio Rojas A. Ms.c. con su texto “Desarrollo Organizacional y Gerencial”, Un Enfoque Estratégico (2004) y Dr. Alfredo Paredes Santos “Curso de Planificación Estratégica”, ASOPETROL S.A. (2005):

A continuación las etapas y la aplicación de los criterios de los autores antes indicados;

##### **Primera Etapa:**

##### **1. Introducción**

El Jefe de Planificación Corporativa de PETROECUADOR deberá preparar, sobre el proceso de planificación a desarrollarse, una introducción, la misma que incluirá:

- ✓ Los antecedentes, partiendo de que la empresa Petróleos del Ecuador PETROECUDOR, parte del entorno mundial, regional y fundamentalmente nacional, en lo que respecta al aporte de su producción al producto interno bruto del país.
- ✓ El objetivo principal dirigido al entorno económico, tecnológico y político de las operaciones, hidrocarburíferas actuales.

- ✓ Recalcar lo fundamental de identificar los problemas a los que se enfrenta el Estado y la Empresa Estatal, basada en su historia.
- ✓ La filosofía y la cultura organizacional, entre otros.

## **2. Justificación**

Detallar los beneficios que conlleva una buena Planificación Estratégica dentro de PETROECUADOR, como institución, los empleados como parte fundamental de una organización, los actores mismos como impulsores del cambio en la compañía. Igualmente, resultaran beneficiados los proveedores, la sociedad y en especial los clientes, La sociedad, quienes son la razón de ser de PETROECUADOR.

Establecer que con el proceso de planificación dentro de una organización, todo fluirá mejor: las decisiones que permiten la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio, entre otros, lo que traerá como consecuencia un incremento de la productividad de los miembros de la empresa y de la empresa en sí, su permanencia, su continuo desarrollo y su éxito permanente.

## **3. Análisis PEST (Político, Económico Social y Tecnológico)**

Dentro de este análisis se debe considerar los escenarios externos que influirán en el desarrollo y gestión de PETROECUADOR, considerando los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecosistema, seguridad y mercado, considerando los aspectos positivos y negativos, para lo cual se debe realizar una matriz que detalle los mismos, que entre

otros para el caso de la industria petrolera, como ejemplo, se puede considerar: Matriz 1

## Matriz 1

### ANÁLISIS PEST

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<b>POLÍTICO</b>	Nueva política gubernamental en beneficio de la sociedad	Incertidumbre Geopolítica en el Medio Oriente Inseguridad Jurídica Estado debilitado en lo político y seguridad
<b>ECONÓMICO</b>	Desarrollo de las futuras potencias, Rusia, China e India Los acuerdos comerciales multilaterales: (TLC, ALCA, MERCOSUR)	Crecimiento del riesgo país
<b>SOCIAL</b>	Mayor requerimiento de productividad Mayores restricciones ambientales	Corrupción
<b>TECNOLÓGICO</b>	Existencia de tecnología actualizada permite tener mayor agilidad en el mundo de negocios La era del conocimiento Dieselización	Altos costos de tecnología podría impedir su implementación Reducido nivel de investigación y desarrollo Biocombustibles Carros híbridos
<b>SEGURIDAD</b>	Existencia de tecnología actualizada permite tener mayor agilidad en el mundo de negocios La era del conocimiento Dieselización	Altos costos de tecnología podría impedir su implementación Reducido nivel de investigación y desarrollo Biocombustibles Carros híbridos
<b>MERCADO</b>	Creciente tendencia consumista hacia el futuro incrementará el giro del negocio La eliminación de barreras arancelarias facilita la comercialización de productos	Políticas de comercialización a nivel nacional e internacional Contrabando de productos a nivel nacional afecta el giro del negocio
<b>ECOSISTEMA</b>	Mayores restricciones ambientales	Disminución de áreas de explotación de hidrocarburo

Con tales referencias, el equipo de trabajo examinará, pondrá en orden de importancia y distinguirá los efectos positivos y negativos para alcanzar un balance ponderado. Aspecto que dependerá del grado de conocimiento, compromiso, experiencia, formación y perspicacia de las personas.

## 4. Análisis de la Empresa

Dentro del Análisis de la Empresa se detallará el objeto de la Empresa la misma que deberá incluir a todo el Sistema como PETROECUADOR y

sus empresas Filiales PETROPRODUCCIÓN, PETROINDUSTRIAL, PETROCOMERCIAL

Diagramar la Estructura Orgánica Funcional, igualmente de todo el Sistema PETROECUADOR.

Una síntesis de los órganos encargados de formular y distar las políticas tanto en el aspecto técnico, económico como para el Talento Humano.

Se fijará las políticas del Estado, cifras tanto de la producción diaria de todos los campos pertenecientes a PETROPRODUCCIÓN, capacidad de procesamiento o refinación de las refinerías de PETROINDUSTRIAL con sus principales productos, volúmenes de crudo y derivados transportados tanto por el Oleoducto Transecuatoriano, así como los poliductos de la costa, sierra y oriente de PETROCOMERCIAL y finalmente cifras de ventas por exportaciones de crudo, ventas nacionales de hidrocarburos e importaciones por productos que se realizan, todos con sus respectivas proyecciones.

## **Segunda Etapa:**

### **5. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa**

Para establecer un diagnóstico adecuado de la empresa de debe relacionar a PETROECUADOR con los clientes internos y externos y la determinación de sus demandas, así como con el uso de la herramienta del FODA.



### **5.1. Identificación de clientes externos y determinación de la demanda.**

Dentro de los clientes externos se debe considerar a personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la empresa, en tal sentido sus expectativas y demandas deberán ser tomarse en consideración.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la organización de valiosa información para el proceso de Planificación Estratégica. Las mismas que para el sector pueden ser consideradas:

- ✓ Cumplimiento de normas y reglamentos, legales, económicos y ambientales.
- ✓ Productos de calidad en el indicador A.P.I. y de normalización INEN.
- ✓ Calidad del Servicio sin obstáculos burocráticos y eliminando los grupos de corrupción
- ✓ Precios razonables y competitivos en mercado internacional
- ✓ Acuerdos y convenios con especificaciones claras de pago, garantías, etc.
- ✓ Transparencia en todos los procesos.

### **5.2. Identificación de clientes internos y determinación de la demanda**

Dentro de los clientes internos se debe considerar a personas, áreas, departamentos internos vinculados con la gestión de la empresa.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes internos son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de los objetivos y estrategias, entre otras se pueden establecer:

- ✓ Comunicación organizacional efectiva
- ✓ Agradable ambiente de trabajo
- ✓ Participación, creación de equipos de trabajo con responsabilidades
- ✓ Capacitación permanente
- ✓ Adecuada remuneración
- ✓ Estabilidad laboral

Hay que considerar que:

**CLIENTES INTERNOS SATISFECHOS = CLIENTES EXTERNOS SATISFECHOS**

### **5.3. FODA**

La utilización de la herramienta facilita al equipo de trabajo la identificación de los cambios en los entornos externos e internos, que influirán positiva o negativamente en la organización. Una vez reconocidas tales incidencias, es preciso analizar cuidadosamente la situación para descubrir las acciones correctivas adecuadas que más tarde se convertirán en objetivos, maniobras estratégicas, políticas, planes, programas y proyectos.

Para la sagaz utilización de este instrumento, lo decisivo es basarse sobre la objetividad y mostrar una buena aptitud de reflexión y discernimiento

para enjuiciar, con acierto, la situación y la medida de impacto que ejercerá sobre la empresa. De aquí, surgirá el aporte para la planificación estratégica; caso contrario, solamente, será una herramienta lírica o teoría.

En síntesis, la calidad de trabajo y de los resultados, dependerá del equipo, y del auténtico compromiso de todos los que conforman la organización, nadie que este fuera de la realidad esta en capacidad y condiciones de pensar cual será el futuro de PETROECUADOR.

Para el apropiado desempeño de la metodología, se requiere seleccionar un mínimo de aspectos por cada una de las dimensiones del FODA, pensando que más adelante estas se convertirán en maniobras estratégicas y/o proyectos de inversión, situación que obliga a ser muy selectivos para identificar. Estos aspectos deben ser los de mayor impacto e importancia para la vida de la organización, pues la mayor trascendencia puede brindar la implantación y ejecución de un sistema de Planificación Estratégica.

Se debe impulsar las FORTALEZAS; aprovechar las OPORTUNIDADES; eliminar las DEBILIDADES y, evitar las AMENAZAS.

### **5.3.1. Análisis del entorno (Identificación de Oportunidades y amenazas)**

Con este análisis se identificará las tendencias, fuerzas o factores externos claves que afronta PETROECUADOR.

El análisis del entorno se debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la Empresa.

Entre los factores claves del entorno se debe considerar:

**a) EL ENTORNO PETROLERO**

Este entorno comprenderá:

- ✓ El entorno mundial
  - Empresas independientes
  - Empresas integradas
  - Empresas globales
  - La oferta mundial del petróleo
  - La demanda mundial del crudo
  - Los precios del petróleo y sus proyecciones
  - La refinación de productos derivados
  - La responsabilidad social empresarial
  
- ✓ El entorno regional
  
- ✓ El entorno nacional
  - La competitividad del UPSTREAM en Ecuador
  - Otros criterios y perspectivas

**b) EL ENTORNO ECONÓMICO**

Este entorno comprenderá:

- ✓ Entorno internacional
  
- ✓ Entorno regional

- ✓ Entorno nacional

**c) EL ENTORNO POLÍTICO, SOCIAL Y AMBIENTAL**

Este entorno comprenderá:

- ✓ Entorno internacional
- ✓ Entorno regional
- ✓ Entorno nacional

**d) ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO**

Este entorno comprenderá:

- ✓ Exploración y producción
- ✓ Refinación y transporte
- ✓ Tecnologías de información y telecomunicaciones en el sector hidrocarburífero.

**5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Para completar el análisis del entorno, debe elaborarse la matriz de factores externos, que permite identificar las oportunidades y amenazas que se presentan como factores externos.

## PROCEDIMIENTO PARA ESTRUCTURAR LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

- a) Elaborar una lista de oportunidades y amenazas claves para la empresa
- b) Asignar una ponderación a cada factor que se oscila entre:
  - Sin importancia                      0.01
  - Muy importantes                      1.00

La ponderación indica la importancia relativa del factor en la gestión de PETROECUADOR.

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- c) Asignar una clasificación de 1 a 4 para identificar el impacto de cada factor:
  - Amenaza importante                      1
  - Amenaza menor                              2
  - Oportunidad menor                        3
  - Oportunidad importante                    4
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados de cada variable con el fin de determinar el resultado final.

El modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es el siguiente, Matriz 2

### Matriz 2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
DETALLE LAS OPORTUNIDADES OBTENIDAS MAS IMPORTANTES			
<b>AMENAZAS</b>			
DETALLE LAS AMENAZAS OBTENIDAS MAS IMPORTANTES			
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	<b>1,00</b>		<b>XX</b>

### 5.3.3. Análisis Organizacional (Identificación de Fortalezas y Debilidades).

Se determinará las fortalezas como factores internos y positivos que tiene la organización y que deben mantenerse, robustecerse e impulsarse por parte de todos quienes intervienen en los diversos procesos y subprocesos deL Sistema PETROECUADOR.

Se debe establecer las debilidades en las que se incluye los factores internos negativos que registra la empresa y tienen que ser suprimidos, eliminados y olvidados por todos los actores del Sistema PETROECUADOR, sin excepción.

#### 5.3.4. Matriz de Evaluación de Factores interno

Para el análisis organizacional se elaborará una Matriz de Evaluación de Factores Internos, esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes.

#### PROCEDIMIENTO PARA ESTRUCTURAR LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

- b. Identificar las fortalezas y debilidades claves de PETROECUADOR.
- c. Asignar una ponderación a cada factor que se oscila entre:

a)	Sin importancia	0.01
b)	Muy importantes	1.00

La ponderación indica la importancia relativa del factor en la gestión de PETROECUADOR.

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- d. Asignar una clasificación de 1 a 4 para identificar el impacto de cada factor:
  - Debilidad importante 1
  - Debilidad menor 2
  - Fortaleza menor 3
  - Fortaleza importante 4



- e. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- f. Sumar los resultados ponderados de cada variable con el fin de determinar el resultado final.

El modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es el siguiente, Matriz 3

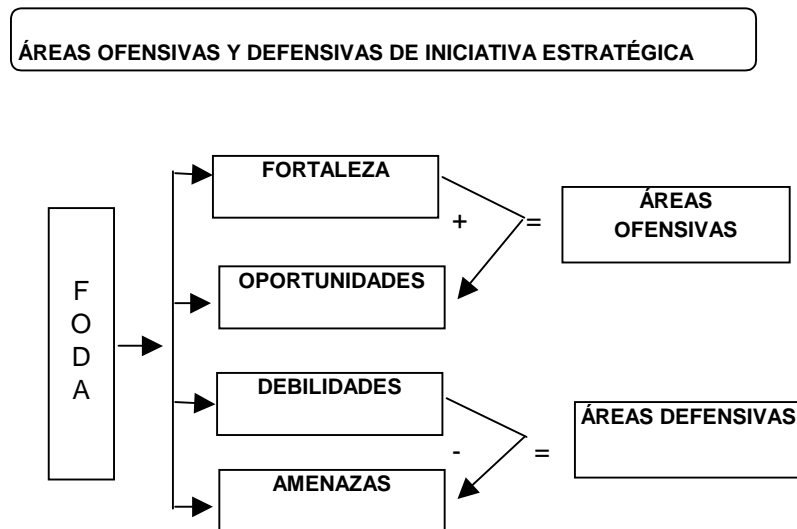
**Matriz 3**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
DETALLE LAS FORTALEZAS OBTENIDAS MAS IMPORTANTES			
<b>DEBILIDADES</b>			
DETALLE LAS DEBILIDADES OBTENIDAS MAS IMPORTANTES			
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	<b>1,00</b>		<b>XX</b>

#### 5.4. Áreas Ofensivas y Defensivas de Iniciativa Estratégica

Sobre la base de referencia a las conclusiones aportadas por el FODA organizacional, se procederá a identificar las Áreas de Iniciativa

estratégica y diferenciarlas entre Ofensivas y Defensivas conforme el gráfico siguiente:



FUENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL DE PATRICIO ROJAS

Una vez identificado las áreas ofensivas y defensivas es necesario realizar dos matrices a fin de jerarquizar o priorizar, sobre la base de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, los cinco o más aspectos tanto negativos como positivos, mas relevantes, identificados de tal manera que el peso sea calificado con escala de 5 para un impacto intenso, 3 impacto medio y 1 impacto bajo, entonces las matriz por cada área será la siguiente:

**Matriz 4**

**ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA**

<b>OPORTUNIDADES</b> <b>FORTALEZAS</b> → ↗	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>F1</b>	5	5	5	1	3	<b>19</b>
<b>F2</b>	3	3	5	3	5	<b>19</b>
<b>F3</b>	1	3	5	5	1	<b>15</b>
<b>F4</b>	1	1	3	3	3	<b>11</b>
<b>F5</b>	5	5	5	5	3	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	15	17	23	17	15	

FUENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL DE PATRICIO ROJAS

**Matriz 5**

**ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA**

<b>DEBILIDADES</b> <b>AMENAZAS</b> → ↗	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>F1</b>	5	5	5	1	3	<b>19</b>
<b>F2</b>	3	3	5	3	5	<b>19</b>
<b>F3</b>	1	3	5	5	1	<b>15</b>
<b>F4</b>	1	1	3	3	3	<b>11</b>
<b>F5</b>	5	5	5	5	3	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	15	17	23	17	15	

FUENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL DE PATRICIO ROJAS

La tarea de jerarquización y priorización viene dada de la siguiente manera:

**OPORTUNIDADES:** la sumatoria más alta es la de mayor prioridad hasta la quinta.

**FORTALEZAS:** la sumatoria más elevada tendrá el puesto sexto y así sucesivamente hasta la décima.

**AMENAZAS:** la sumatoria más alta es la de mayor prioridad hasta la quinta.

**DEBILIDADES:** la sumatoria más elevada tendrá el puesto sexto y así sucesivamente hasta la décima.

La importancia de determinar estas áreas es para que anteponiendo un verbo en infinitivo que denote acción en cada una de las frases a fin de contraponer o fortalecer cada una de las áreas definidas las mismas que posteriormente se convertirán en **proyectos**.

### **Tercera Etapa:**

## **6. Elaboración del Plan estratégico**

Para la elaboración del Plan Estratégico se considerará cuatro puntos:



### **6.1. Formulación de la Misión**

“PETROECUADOR es una Empresa Estatal integrada, cuya finalidad es crear riqueza para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante la eficiente y eficaz explotación de los recursos hidrocarbúricos, en un marco de calidad, respeto y protección al medio ambiente; todo esto de acuerdo con las políticas de hidrocarburos establecidos por el gobierno nacional y acorde al marco jurídico vigente.”

No obstante de que la misión de PETROECUADOR ya se encuentra formulada, esta puede ser mejorada considerando los componentes principales que deben existir en la estructura de una misión como son:

- Clientes - ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios - ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados - ¿Compite la empresa geográficamente?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad - ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Preocupación por imagen pública - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?

## 6.2. Diseño de la Visión de Futuro

Empresa Petrolera Estatal, de propiedad de todos los ecuatorianos, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con excelencia, capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa, que tiene una cultura empresarial competitiva; operando con estándares de eficiencia, eficacia y calidad mundial; líder en el mercado nacional; lo cual le ha permitido crear valor y riqueza permanente para la sociedad ecuatoriana; y, fomentar las actividades complementarias, mediante alianzas operativas y estratégicas con otras Empresas.

Al igual que la misión de PETROECUADOR, la visión está formulada; sin embargo, ésta puede ser rediseñada, a fin de que cumple varias actividades dentro de un tiempo específico y se formule con detalles

descriptivos a fin de asegurar su realidad; además, esta debe ser escrita en tiempo presente, como que ya hubiese cumplido y ser divulgada para conocimiento de todos los integrantes de la organización.

Tanto la Misión como la Visión deben ser difundidas por los líderes, a todos los que conforman PETROECUADOR, a fin de que apele a principios, valores e intereses comunes.

### **6.3. Definición de valores Institucionales**

Como parte del marco de referencia que inspire y regule la vida de institución se debe tener un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser definidos y divulgados a todos los que conforman el Sistema PETROECUADOR.

Los valores con un liderazgo efectivo, estos se convertirán en hábitos para la gestión de PETROECUADOR.

Se citan algunos valores que pueden ser considerados en la gestión de PETROECUADOR:

- Ética
- Compromiso con la organización
- Personal comprometido con la calidad
- Desarrollo humano
- Personal empoderado
- Competitividad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Disposición al cambio
- Habilidades gerenciales

- Otros

#### **6.4. Formulación de Objetivos y Estrategias**

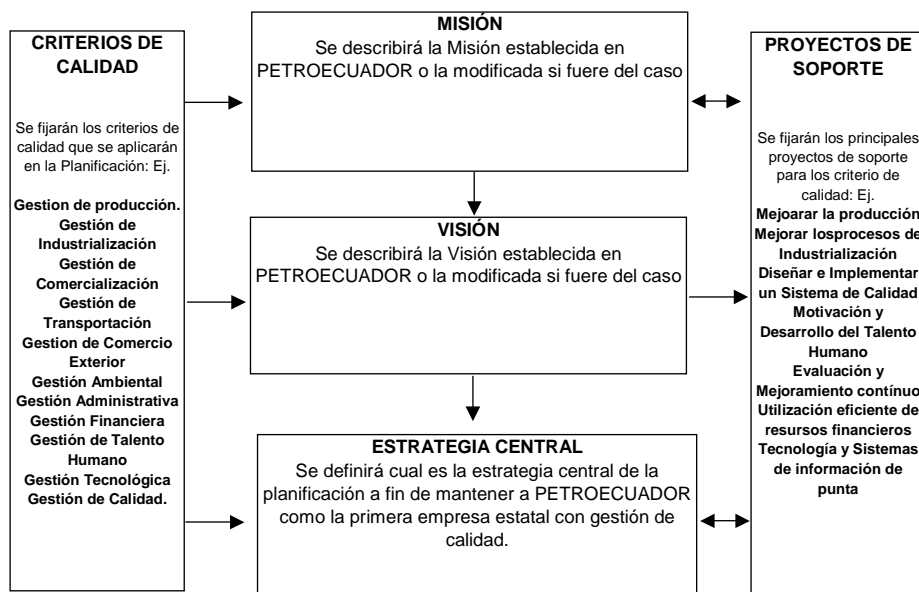
Sobre la base del listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el análisis de la Matriz FODA, de las áreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica se formulan los objetivos, identificando las potencialidades, las limitaciones los riesgos y los desafíos.

En el diseño de objetivos estratégicos se pone énfasis en lo que va a condicionar las definiciones sobre la orientación estratégica, las actitudes hacia el cambio y la amplitud estratégica.

Para la formulación de los objetivos y su seguimiento de ejecución se utilizará la Matriz 6, la misma que consta de:

- Dependencia o Unidad responsable
- Descripción del objetivo
- Fechas de inicio y finalización
- Indicadores
- Metas como se logrará el objetivo, definida en un cronograma de plan de acción con el peso correspondiente y
- Ponderación para establecer el avance de cumplimiento.

Estos objetivos deberán ser considerados y serán de base para la elaboración del Árbol de Planificación que se describe luego en la aplicación de las herramientas de la calidad, una vez definidos los criterios, procesos o gestiones que se convierten en tareas a ser cumplidas.



## 7. Metodología Aplicada.

La metodología propuesta es en la aplicación de las herramientas de la calidad, según Mónica Uriguen (2000 – 2006), “Enfoque y Proceso de Planificación Estratégica” misma que es fundamentada en la filosofía y metodología de la calidad principalmente de Deming (1988) y procesos propuestos por Brassard (1996).

Sobre la base de los análisis desarrollados anteriormente se representará gráficamente el proceso de planificación a través de un Mapa de Planificación Estratégica.

## 8. Aplicación de las herramientas de la Calidad.

Se formarán equipos de trabajo según la filial o gestión a realizarse a fin de tener afinidad de funciones y responsabilidades para que sea manejable y lógico el proceso. Los equipos se integrarán por áreas así: PETROPRODUCCIÓN (exploración y producción), PETROINDUSTRIAL (refinación de productos hidrocarbúricos), PETROCOMERCIAL (transporte y comercialización Interna de derivados), Gerencia de



Oleoducto (transporte de crudo), Comercio Exterior (comercio internacional), Área Corporativa. Estos a su vez integrarán las gestiones Ambiental, Administrativa, Financiera, Talento Humano, Tecnológica y de Calidad, entre otras.

Los integrantes de cada equipo de trabajo identificarán los problemas que aquejan desde las diferentes ópticas y experiencias de gestión de PETROECUADOR y sus Filiales.

### **8.1. Diagrama de Afinidad.**

Los equipos de trabajo aportarán con ideas de problemas relacionados con su gestión institucional, los cuales se clasificarán y organizarán en criterios para luego transformarse en procesos organizacionales. Cada área definirá el problema central que guiará la Planificación Estratégica.

Este diagrama permite recoger las ideas, opciones y datos que permiten visualizar el sentido de los procesos que emergen, de tal manera que sirva como fuente de análisis y solución del problema central.

El Diagrama de Afinidad estará diseñado para cada área definida anteriormente, como ejemplo se cita problemas centrales para cada una de estas y en los recuadros inferiores a las gestiones definidas se deberá establecer los procesos que darán solución al problema, los mismos que son producto de las ideas y opciones antes planteadas. El Diagrama es el siguiente, los criterios o las gestiones se definirán de acuerdo a las necesidades:

Diagrama 1

**DIAGRAMA DE AFINIDAD**

**PETROPRODUCCIÓN**

**Problema Central: COMO INTENSIFICAR LA ACTIVIDAD EXPLORATORIA PARA INCREMENTAR EL VOLÚMEN DE RESERVAS Y COMO COMPENSAR LA DECLINACIÓN NATURAL DE LOS CAMPOS A FIN DE ESTABILIZAR E INCREMENTAR LOS VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN?**

DIAGRAMA DE AFINIDAD						
GESTION DE PRODUCCIÓN	GESTION TECNOLÓGICA Y DE INFORMACION	GESTION AMBIENTAL	GESTION ADMINISTRATIVA	GESTION TALENTO HUMANO	GESTION CALIDAD	GESTION FINANCIERA

**PETROCOMERCIAL**

**Problema Central: COMO GARANTIZAR EL ABASTECIMIENTO OPORTUNO DE COMBUSTIBLES Y SATISFACER LOS REQUERIMIENTO DE DERIVADOS EN CONDICIONES DE CALIDAD, CANTIDAD, OPORTUNIDAD Y BAJO NORMAS AMBIENTALES?**

DIAGRAMA DE AFINIDAD						
GESTION DE PRODUCCIÓN	GESTION TECNOLÓGICA Y DE INFORMACION	GESTION AMBIENTAL	GESTION ADMINISTRATIVA	GESTION TALENTO HUMANO	GESTION CALIDAD	GESTION FINANCIERA

**PETROINDUSTRIAL**

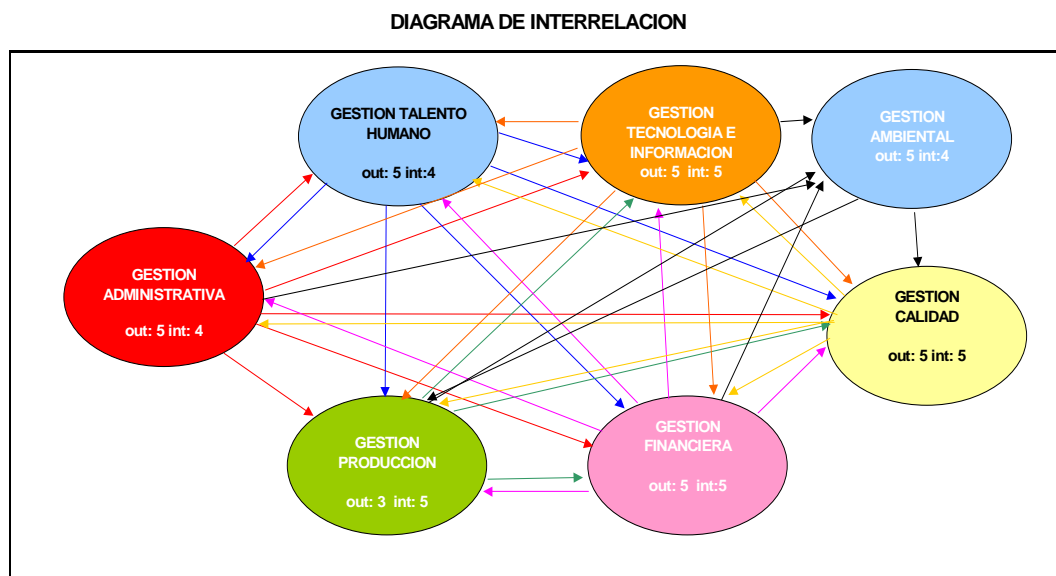
**Problema Central: COMO ESTABLECER UN PLAN DE INVERSION EN MANTENIMIENTO Y REPOSICIÓN DE EQUIPO PARA AUMENTAR LA CONVERSIÓN Y RENTABILIDAD DE LAS REFINERÍAS?**

DIAGRAMA DE AFINIDAD						
GESTION DE PRODUCCIÓN	GESTION TECNOLÓGICA Y DE INFORMACION	GESTION AMBIENTAL	GESTION ADMINISTRATIVA	GESTION TALENTO HUMANO	GESTION CALIDAD	GESTION FINANCIERA

## 8.2. Diagrama de Interrelaciones.

Una vez definidos los criterios o procesos, es decir, las gestiones definidas en el diagrama de afinidad, se debe ver la interrelación que existe entre los mismos, determinando la influencia entre si y la medida en que afecta el uno al otro. El diagrama se lo establece con flechas de entrada y salida de cada proceso o gestión, para luego esta organizar en forma procesal (Fuerzas de Entrada o Conductores – Procesador – Salidas o Resultados incluyendo las formas de comprobación o evaluación del impacto. El Diagrama 2 se ilustra de la siguiente manera:

**Diagrama 2**



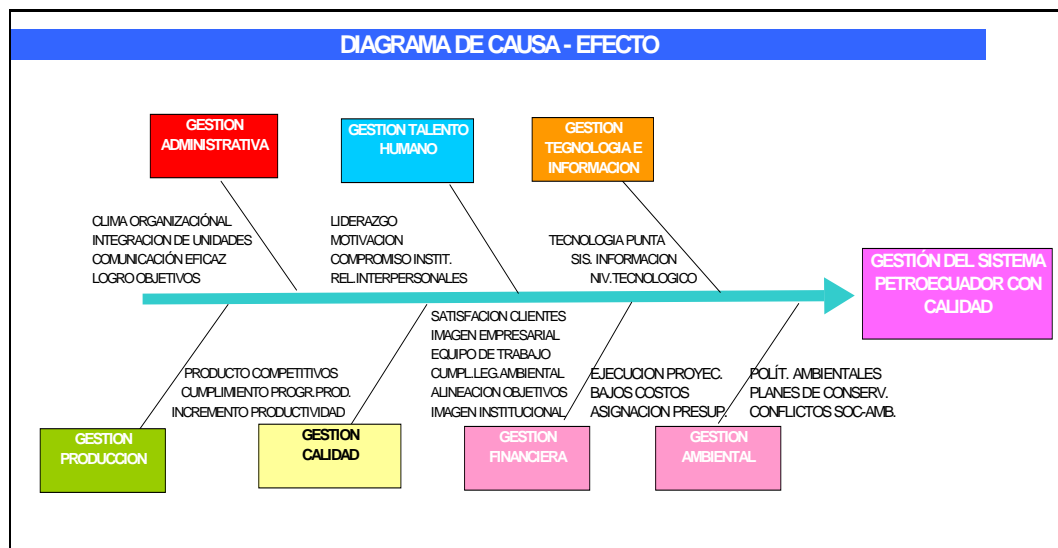
## 8.3. Diagrama de causa – Efecto.

El equipo de trabajo de cada área identificará las causas y subcausas que producen el problema central; al respecto para cada caso se ha identificado, como ilustración, como causas primarias las gestiones de Producción, Administrativa, Tecnología e información, Talento Humano,

Ambiental, Financiera y de Calidad, estos 7 criterios o procesos son los problemas que más influyen en el desarrollo de la planificación.

Para cada uno de estos criterios se debe establecer las subcausas o temas a fin de llegar al objetivo que es la Planificación como soporte a la Gestión de PETROECUADOR, quedando el Diagrama 3 “Causa – Efecto” a manera de ejemplo ilustrado de la siguiente manera:

**Diagrama 3**



#### 8.4. Árbol de Planificación.

Establecidas las causas y los efectos estos se trasladan al Árbol de Planificación, donde la cabeza de la espina de pescado se convierte en el objetivo central o meta, cada una de las causas pasan a ser los objetivos específicos y las subcausas se convierten en las tareas a ser cumplidas. En la representación general del árbol de planificación se redactan los objetivos y tareas en forma completa concisa y clara utilizando los verbos en forma adecuada (infinito) los cuales indicarán acción a ser desarrollada en la planificación estratégica. El esquema del árbol de planificación será el siguiente:

### ÁRBOL DE PLANIFICACIÓN

IDENTIFICAR EL OBJETIVO CENTRAL QUE VIENE A SER LA CABEZA DE LA ESPINA DE PESCADO DEL DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	GESTION TALENTO HUMANO	FORMACION DE LIDERES DENTRO DE PETROECUADOR
		PERSONAL MOTIVADO
		FOMENTAR EL COMPROMISO INSTITUCIONAL ENTRE EL PERSONAL
		FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN PETROECUADOR
	GESTION ADMINISTRATIVA	FOMENTAR LA INTEGRACION DE LAS UNIDADES DE PETROECUADOR
		IMPLEMENTAR METODOLOGIAS DE COMUNICACIÓN EFICACES Y REPORTEO AL INTERIOR DE PETROECUADOR
		CONTRIBUIR AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE PETROECUADOR
		CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES
	GESTION TECNOLOGIA E INFORMACION	PROMOVER LA CAPACITACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL EN EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN
		GARANTIZAR LA ACTUALIZACION TECNOLOGICA Y OPERATIVA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN DE PETROECUADOR
		EVALUAR EL NIVEL TECNOLÓGICO DE LAS PLANTAS DE PETROECUADOR PARA PROPONER MEJORAS.
	GESTION PRODUCCION	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE NUESTRAS PLANTAS DE PROCESO
		CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCION
		DISMINUIR LOS COSTOS DE PRODUCCION PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
	GESTION FINANCIERA	MEDIR LA REDUCCION DE COSTOS OPERATIVOS
		MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRESUESTOS DE INVERSION
		MONITOREAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS AVANCES FISICOS DE LOS PROYECTOS DE INVERSION.
	GESTION AMBIENTAL	POLÍTICAS AMBIENTALES
		PLANES DE CONSERVACIÓN
		SOLUCIÓN CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES
	GESTION CALIDAD	GENERAR VALOR Y CONFIANZA EN LOS GRUPOS DE INTERES O STAKEHOLDERS
		MEJORAR LA SATISFACION DE NUESTROS CLIENTES
		CUMPLIR CON LAS NORMAS, LEYES DE CALIDAD Y DE LEGISLACION AMBIENTAL
		FOMENTAR LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
MEJORAR LA IMAGEN ISNTITUCIONAL A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
ALINEAR AL PERSONAL A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PETROECUADOR		

Como ejemplo se definen objetivos que pueden ser planteados para cada uno de los criterios:

**Gestión Talento Humano:** Desarrollar al Recurso Humano de la Empresa para generar y mantener resultados excelentes e innovadores a largo plazo.

Para esto se plantea las siguientes propuestas de proyectos:

- Talleres y seminarios para fomentar el compromiso institucional, que permitan al personal conocer la visión, misión, valores, objetivos, planes operativos, productos, clientes internos y externos, sus deberes, derechos, legislación de seguridad industrial y ambiental, y las normativas de manejos de recursos de la empresa, etc. Dirigidos a todos los trabajadores con carácter obligatorio. Esta capacitación se deberá dar en el tiempo no máximo de 1 año. El costo de estos eventos será cubierto con el presupuesto asignado anualmente para PETROECUADOR.

Otras propuestas de proyectos a considerar para lograr el desarrollo del Recurso Humano de la Empresa pueden ser:

- Capacitación orientada a formar y descubrir líderes.
- Organización de eventos internos en actividades culturales, deportivas y sociales.
- Cumplimiento de los beneficios remunerativos, sociales y de estabilidad y seguridad laboral.

**Gestión Administrativa:** Generar un clima que favorezca el desarrollo de la comunicación organización en PETROECUADOR. Para lo cual se plantean las siguientes propuestas de proyectos:

- Seguimiento y evaluación trimestral sobre el cumplimiento de objetivos de las diferentes unidades de PETROECUADOR. Para lo cual se utilizará un software de información, que medirá los indicadores y establecerá los porcentajes de cumplimientos de los objetivos planteados.

- Correcta aplicación de los manuales y procedimientos de la empresa. La Empresa desarrollará entrenamientos al personal técnico y profesional, los mismos que estarán a cargo del personal de Control de Gestión de PETROECUADOR, Contraloría General del Estado y de Auditoría Interna de la Empresa.

Otras propuestas de proyectos a considerar pueden ser:

- Revisión y actualización del Manual Orgánico-Funcional de PETROINDUSTRIAL.
- Elaborar un plan de comunicación multimedia y reportes enfocados.

De esta misma manera se debe presentar propuestas de proyectos para lograr los objetivos planteados para las Gestiones de Tecnología e Información, Producción, Financiera y Calidad y Gestión Ambiental.

Con mayor claridad se observa la determinación de tareas y proyectos en la Matriz de Tareas/Acciones y Proyectos de Desarrollo que se indica más adelante.

## **8.5. Matriz de Priorizaciones**

Esta Matriz se utiliza para priorizar las tareas, con el objeto de asignar los recursos según la importancia de cada una, se cruza las tareas con las variables de esta manera en la columna vertical van las tareas y en las columnas horizontales se deciden variables contra las cuales se analizará la importancia de cada tarea; para definir las variables de análisis se considera a PETROECUADOR en un entorno tanto interno como externo a fin de que estas tengan ingerencia dentro y fuera de la organización, de esta manera se plantean las variables. Como ilustración se define las

siguientes variables Productividad, Compromiso, Competitividad País y Desarrollo Sustentable.

Se sugiere utilizar la escala de valoración entre uno y diez entre cada equipo de las áreas de trabajo a fin de que las calificaciones sean promediadas para el número de integrantes. Las tareas con mayor puntaje son las prioridades principales, se ordenan de mayor a menor. La Matriz 6 queda elaborada de la siguiente manera, constan datos a manera de ejemplo:



Matriz 6

MATRIZ DE PRIORIZACIONES						
TAREAS / VARIABLES	PRODUCTIVIDAD	COMPROMISO	COMPETITIVIDAD PAIS	DESARROLLO SUSTENTABLE	TOTAL	PRIORIDAD CRITERIO
<b>GESTION TALENTO HUMANO</b>						
FOMENTAR EL COMPROMISO INSTITUCIONAL ENTRE EL PERSONAL	9,53	10,00	9,70	9,10	38,33	P1
FORMACION DE LIDERES DENTRO DE PEC	9,80	9,57	9,63	8,73	37,73	P2
FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN PEC	9,70	9,57	9,63	8,73	37,63	P3
PERSONAL MOTIVADO	9,53	9,53	8,27	7,67	35,00	P4
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>						
CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES	9,83	9,70	9,50	9,50	38,53	P1
CONTRIBUIR AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE PEC	9,63	9,67	8,87	8,50	36,67	P2
FOMENTAR LA INTEGRACION DE LAS UNIDADES DE PEC	9,77	9,70	7,70	7,70	34,87	P3
IMPLEMENTAR METODOLOGIAS DE COMUNICACIÓN Y REPORTEO EFICACES AL INTERIOR DE PEC	10,00	9,23	7,00	7,67	33,90	P4
<b>GESTION TECNOLOGICA E INFORMACION</b>						
PROMOVER LA CAPACITACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL EN EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN	9,83	9,53	9,00	8,63	37,00	P1
EVALUAR EL NIVEL TECNOLOGICO DE LAS PLANTAS DE PEC PARA PROPONER MEJORAS.	8,17	8,43	9,07	8,97	34,63	P2
GARANTIZAR LA ACTUALIZACION TECNOLOGICA Y OPERATIVA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN DE PEC	9,40	8,53	8,33	8,00	34,27	P3
<b>GESTION PRODUCTIVA</b>						
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE NUESTRAS PLANTAS DE PROCESO	8,78	9,68	9,33	8,58	36,35	P1
DISMINUIR LOS COSTOS DE PRODUCCION PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	7,85	9,50	8,85	8,75	34,95	P2
CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCION	8,60	9,50	7,80	7,65	33,55	P3
<b>GESTION FINANZAS</b>						
MEDIR LA REDUCCION DE COSTOS OPERATIVOS	8,20	9,70	8,85	8,40	35,15	P1
MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS DE INVERSION	8,03	7,50	9,28	8,25	33,05	P2
MONITOREAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS AVANCES FISICOS DE LOS PROYECTO DE INVERSION.	9,13	8,23	7,30	7,90	32,55	P3
<b>GESTION DE CALIDAD</b>						
CUMPLIR CON LAS NORMAS, LEYES DE CALIDAD Y DE LEGISLACION AMBIENTAL	9,50	9,65	9,08	8,98	37,20	P1
MEJORAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	9,93	9,75	9,10	8,23	37,00	P2
ALINEAR AL PERSONAL A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PEC	9,95	9,55	8,73	7,93	36,15	P3
GENERAR VALOR Y CONFIANZA EN LOS GRUPOS DE INTERES O STAKEHOLDERS	9,55	9,68	8,45	7,93	35,60	P4

## 8.6. Matriz de Responsabilidades.

Una vez que se ha priorizado las tareas se debe definir los responsables, para lo cual se traslada la información de la matriz de priorizaciones de acuerdo a los puntajes obtenidos, ordenados de mayor a menor y se cruza con los procesos o unidades de análisis de la institución que son los responsables de la ejecución. Se identifica los niveles de responsabilidad del proceso y sus líderes mediante la escala de valoración: alta que

equivale a nueve puntos; mediana con seis puntos y baja con tres puntos. La Matriz 7 ilustra lo indicado, con datos como ejemplo.

Una vez valorados los niveles de responsabilidad, se suman en forma vertical y se identifican los principales procesos y líderes con mayores responsabilidades.

**Matriz 7**

Alta Responsabilidad		9 puntos
Mediana Responsabilidad		6 puntos
Baja Responsabilidad		3 puntos

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES							
TAREAS ORDENADAS	VICEPRESIDENCIA	SUBGERENCIA OPERACIONES	SUBGERENCIA PROYECTOS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESARROLLO REC.HUMANOS	UNIDAD FINANZAS	
<b>1.- GESTION TALENTO HUMANO</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	
FOMENTAR EL COMPROMISO INSTITUCIONAL ENTRE EL PERSONAL							
FORMACION DE LIDERES DENTRO DE PIN							
FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN PIN							
PERSONAL MOTIVADO							
<b>2.- GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	
CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES							
CONTRIBUIR AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE PIN							
FOMENTAR LA INTEGRACION DE LAS UNIDADES DE PIN							
IMPLEMENTAR METODOLOGIAS DE COMUNICACIÓN Y REPORTE ERICACES AL INTERIOR DE PIN							
<b>3.- GESTION TECNOLOGICA Y SISTEMAS</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	
PROMOVER LA CAPACITACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL EN EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION							
EVALUAR EL NIVEL TECNOLOGICO DE LAS PLANTAS DE PIN PARA PROPONER MEJORAS.							
GARANTIZAR LA ACTUALIZACION TECNOLOGICA Y OPERATIVA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACION DE PIN							
<b>4.- GESTION PRODUCCION</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE NUESTRAS PLANTAS DE PROCESO							
DISMINUIR LOS COSTOS DE PRODUCCION PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD							
CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCION							
<b>5.- GESTION FINANZAS</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	
MEDIR LA REDUCCION DE COSTOS OPERATIVOS							
MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS DE INVERSION							
MONITOREAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS AVANCES FISICOS DE LOS PROYECTO DE INVERSION.							
<b>6.- GESTION DE CALIDAD</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	
CUMPLIR CON LAS NORMAS, LEYES DE CALIDAD Y DE LEGISLACION AMBIENTAL							
MEJORAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION							
ALINEAR AL PERSONAL A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PIN							
GENERAR VALOR Y CONFIANZA EN LOS GRUPOS DE INTERES O STAKEHOLDERS							

SE DETALLA EL PROBLEMA CENTRAL DE CADA AREA

## 8.7. Matriz de Tareas y Proyectos de Desarrollo.

En esta Matriz se debe presentar las propuestas de proyectos que servirán para lograr los objetivos planteados en las tareas definidas en los procesos o gestiones. Para el caso y al existir el análisis de las áreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica se deberá considerar dicho análisis.

El esquema de la Matriz 8 de Tareas y proyectos de desarrollo es el siguiente, la misma que consta con datos como ejemplo:

**Matriz 8**

<b>MATRIZ DE TAREAS / ACCIONES Y PROYECTOS DE DESARROLLO</b>		
<b>No.</b>	<b>TAREAS / ACCIONES</b>	<b>PROYECTOS DE DESARROLLO</b>
<b>1.- GESTION TALENTO HUMANO</b> <b>identificar el objetivo central</b>		
1	FOMENTAR EL COMPROMISO INSTITUCIONAL ENTRE EL PERSONAL	Talleres y seminarios dirigidos.
2	FORMACION DE LIDERES DENTRO DE PEC	Programa de Capacitación orientados a formar y descubrir líderes.
3	FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN PEC	Organización de eventos internos (aniversario de PIN, conmemoraciones y actividades deportivas, etc.).
4	PERSONAL MOTIVADO	Correcta aplicación de los beneficios remunerativos, sociales y de estabilidad del Contrato Colectivo de Petroindustrial.
<b>2.- GESTION ADMINISTRATIVA</b> <b>identificar el objetivo central</b>		
1	CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES	Seguimiento y evaluaciones trimestrales al cumplimiento de objetivos de las diferentes unidades de Petroindustrial
2	CONTRIBUIR AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE PEC	Correcta aplicación de manuales y procedimientos de la empresa.
3	FOMENTAR LA INTEGRACION DE LAS UNIDADES DE PEC	Revisión y actualización del Manual Orgánico Funcional de Petroindustrial.
4	IMPLEMENTAR METODOLOGIAS DE COMUNICACIÓN Y REPORTEO EFICACES AL INTERIOR DE PEC	Elaborar un Plan de Comunicación Multimedia y reportes enfocados.
<b>3.- GESTION TECNOLOGICA E INFORMACION</b> <b>identificar el objetivo central</b>		
1	PROMOVER LA CAPACITACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL EN EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Realización de un curso para el personal sobre: "El Uso Eficiente de Tecnologías de Información/Comunicación y su aporte para mejorar la Comunicación Organizacional de la Empresa". Se realizarán 10 eventos del mismo curso.
2	EVALUAR EL NIVEL TECNOLÓGICO DE LAS PLANTAS DE PEC PARA PROPONER MEJORAS.	Se formará una Comisión integrada por los Superintendentes Generales, Jefes de Sistemas y Jefes de Producción de la Matriz y las 3 Refinerías para que en el término de 30 días presente el informe sobre el nivel tecnológico de nuestras plantas y las recomendaciones sobre su actualización.
3	GARANTIZAR LA ACTUALIZACION TECNOLÓGICA Y OPERATIVA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN DE PEC	Presentar proyectos de actualización del Hardware y Software de la Empresa y su respectiva consideración en el Presupuesto Inversiones de la Empresa. De acuerdo al presupuesto disponible se debe priorizar la actualización de los equipos más antiguos para ser renovados.

## **8.8. Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas.**

Cada equipo de trabajo conformado por las áreas indicadas, considerará las contingencias que pueden presentarse en la ejecución de las tareas planificadas y prevé soluciones a las mismas. El objetivo de esta Matriz es contar con planes de riesgo o contingencias a los cuales se les debe incluir la correspondiente asignación presupuestaria para su ejecución en caso de presentarse la contingencia.

El esquema de la Matriz 9 de Contingencias y soluciones es el siguiente, la misma que cuenta con datos como ejemplo:

Matriz 9

MATRIZ DE CONTINGENCIAS Y SOLUCIONES				
TAREAS	CONTINGENCIAS	SOLUCIONES		ASIGNACION PRESUPUESTARIA
<b>1.- GESTION TALENTO HUMANO</b> se indica el objetivo central				
FOMENTAR EL COMPROMISO INSTITUCIONAL ENTRE EL PERSONAL	NO SE EFECTUARON LOS TALLERES	REPROGRAMACION DE LOS EVENTOS	UTILIZAR LAS CARTELERAS Y DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE TIENE LA EMPRESA PARA DIFUNDIR MENSAJES DE COMPROMISO INSTITUCIONAL	INDICAR LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA CORRESPONDIENTE
FORMACION DE LIDERES DENTRO DE PIN	NO EXISTIO UN PERFIL ADECUADO DE PARTICIPANTES	ENVIO DE LA INFORMACION DEL TALLERE POR CORREO INTERNO DE LA EMPRESA O POR MEDIOS MAGNETICOS A PERSONAL FOCALIZADO	REALIZAR REUNIONES DE CONVENCIONES	
FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN PIN	ILIQUIDEZ EMPRESARIAL	UTILIZAR LAS CARTELERAS Y DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE TIENE LA EMPRESA PARA DIFUNDIR MENSAJES DE RELACIONES HUMANAS	REUNIONES E INTEGRACION DE LAS UNIDADES EN LOS PROPIOS SITIOS DE TRABAJO CON CHARLAS DE MOTIVACION	
PERSONAL MOTIVADO	ILIQUIDEZ EMPRESARIAL	CONCIENTIZAR AL PERSONAL DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA	ESTABLECER CRONOGRAMAS DE PAGO DE ACUERDO A LA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	
<b>2.- GESTION ADMINISTRATIVA</b> se indica el objetivo central				
CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	NO SE EFECTUAN LAS	CONVOCATORIA A REUNIONES DE	TOMAS DE ACCIONES	INDICAR LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA CORRESPONDIENTE
CONTRIBUIR AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE PEC	INOBSERVANCIA EN LA NORMATIVIDAD INTERNA	TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS	SANCIONES EJEMPLARIZADORAS A LOS INCULCUDADOS	
FOMENTAR LA INTEGRACION DE LAS UNIDADES DE PEC	NO SE APROBO ACTUALIZACION DE MANUAL ORGANICO FUNCIONAL DE PEC	FOMENTAR LA FORMACION DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS	EMISIONES DE CIRCULARES DE CONTROL INTERNO NORMATIVO PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ENTRE LAS DIFERENTES UNIDADES	
IMPLEMENTAR METODOLOGIAS DE COMUNICACIÓN Y REPORTE EFICACES AL INTERIOR DE PIN	NO SE ELABORA PLAN DE COMUNICACIÓN	DISPOSICIONES PARA LA UTILIZACION DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXISTENTES QUE OPTIMICEN LOS TRAMITES	CHARLAS A TODO EL PERSONAL EN EL USO DE LA INTRANET DE LA EMPRESA A CARGO DE LA UNIDAD DE SISTEMAS	
<b>3.- GESTION TECNOLOGICA E INFORMACION</b> se indica el objetivo central				
PROMOVER LA CAPACITACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL EN EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN	ROTACION DEL PERSONAL CAPACITADO	POLITICA DE ADIESTRAMIENTO INTERNO PREVIA SALIDA DE PERSONAL CAPACITADO QUE OBLIGUE A ENTRENAR AL NUEVO PERSONAL	NUEVO TALLERES DE ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL NUEVO	INDICAR LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA CORRESPONDIENTE
EVALUAR EL NIVEL TECNOLÓGICO DE LAS PLANTAS DE PEC PARA PROPONER MEJORAS.	NO SE INTEGRO LA COMISION PROPUESTA	FORMAR UN NUEVO EQUIPO DE TRABAJO CON PERSONAL DEL AREA DE PROCESOS	INFORME SOLICITADO A CADA SUPERINTENDENTE GENERAL DE LAS REFINERIAS	
GARANTIZAR LA ACTUALIZACION TECNOLÓGICA Y OPERATIVA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN DE PEC	ILIQUIDEZ EMPRESARIAL	PRIORIZAR NECESIDADES	DIFERIR PROYECTOS PARA PROXIMO AÑOS CON PRIORIDAD	

### 8.9. Matriz de Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, cronograma y Presupuesto.

En la siguiente Matriz el equipo de trabajo resume todo el trabajo a ser cumplido en la planificación estratégica, se definen las metas estratégicas que es la cuantificación y determinación de tiempo a los objetivos, se establecen los indicadores de gestión con los cuales se medirá el cumplimiento del plan estratégico controlando el buen funcionamiento de la Empresa. Para el caso de PETROECUADOR se sugiere una planificación estratégica a mediano plazo

El esquema de la Matriz 10 es el siguiente:

Matriz 10

INDICADORES DE GESTION, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO									
OBJETIVO	TAREAS	META	INDICADORES DE GESTION	CRONOGRAMA y PRESUPUESTO					Presupuesto Total
				2007	2008	2009	2010	2011	
SE CONSIDERAN LOS OBJETIVOS POR GESTIÓN ESTABLECIDOS EN LAS MATRICES ANTERIORES	SE CONSIDERAN LOS OBJETIVOS POR GESTIÓN ESTABLECIDOS EN LAS MATRICES ANTERIORES	SE CONSIDERAN LOS OBJETIVOS POR GESTIÓN ESTABLECIDOS EN LAS MATRICES ANTERIORES	SE FIJAN LOS INDICADORES LOS MISMOS QUE SALEN DE LOS MISMOS OBJETIVOS Y TAREAS	SE FIJA EL PORCENTAJE DE PRESUPUESTO QUE SE UTILIZARÁ POR CADA AÑO DE EJECUCIÓN					INDICAR LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA CORRESPONDIENTE

## **8.10. Métodos de Evaluación y Mejoramiento Continuo.**

### La Evaluación

Las unidades de Planificación Corporativa de PETROECUADOR y de Planificación de las Filiales serán las encargadas de la evaluación pues ésta y el control de gestión son indispensables para todo plan. La evaluación deberá estar basada en un proceso integral que busque el mejoramiento continuo de los sistemas, por lo que se sugiere un método clásico de evaluación como es el Método orientado a los Objetivos y Metas; es decir el enfoque en objetivos y metas específicas determinando el alcance que van a tener.

Se recomienda la utilización del Balance ScoreCard, como el método para la evaluación y seguimiento de la planificación Estratégica, basado en la perspectiva estratégica, para lo cual se diseñará un Mapa Estratégico cuyas perspectivas serán las de Inteligencia y Aprendizaje, Procesos, Clientes y Económica Financiera, donde se sintetizará las estrategias a fin de alcanzar el Objetivo General.

El control del cumplimiento de las tareas para alcanzar los objetivos y de esa manera lograr las metas establecidas se realizará en función de un control de los indicadores de gestión; cronograma y presupuesto, además, se utilizará la Matriz de responsabilidades la misma que ayudará a determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de las unidades o áreas.

Adicionalmente, es necesaria la utilización de varias aplicaciones de evaluación que permitan determinar el desempeño y avances de cada uno de las tareas y objetivos planteados, entre otros se señalan:

- Prever problemas en la ejecución
- Evaluar el nivel de servicio ofertado
- Tomar decisiones para la racionalización de los recursos
- Crear un sistema de información gerencial
- Establecer un sistema de calidad y mejoramiento continuo.

### El Mejoramiento Continúo

El sistema debe mejorar continuamente. La eficiencia de la Planificación estratégica de PETROECUADOR se dará mediante el uso de políticas, objetivos de calidad, análisis de datos, acciones preventivas y correctivas y de la revisión por parte de la dirección.

Para lo cual se deberá desarrollar un Sistema de Información Gerencial, que permitirá a los directivos de la empresa efectuar un seguimiento y control de cada uno de los objetivos, tareas y estrategias planteadas en el Plan estratégico en tiempos reales. Este sistema permitirá a los ejecutivos la toma de decisiones y correctivos oportunas.

La retroalimentación del sistema se la realizará diariamente en las diferentes unidades responsables de la empresa, lugar de cumplimiento de actividades donde se dan las variantes que determinan cambios en las condiciones de trabajo.

El control del sistema, desde el punto de vista gerencial se lo hará a través de la conformación de un Comité de Planificación Estratégica conformado como líder el Presidente Ejecutivo y miembros los Vicepresidentes, Gerentes Corporativos y Jefes de las Unidades de Planificación del Sistema, quienes deberán reunirse mensualmente. Dichos funcionarios serán los responsables del cumplimiento de las tareas.



El Plan de Mejoramiento se basará en el Modelo Científico de Edwards Deming es decir en: recopilar información y datos más importantes; identificar las causas de los problemas; desarrollar soluciones apropiadas; la Rueda de Calidad de Deming; identificar las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa; optimizar el tiempo e identificar problemas recurrentes, con lo cual se procederá con la aplicación del Plan de Mejoramiento Continuo.

La divulgación de los resultados se la hará en las carteleras ubicadas en todas las oficinas del Sistema PETROECUADOR y en las revistas de publicación empresarial.

#### **8.11. Conclusiones y Recomendaciones.**

El Plan Estratégico deberá incluir conclusiones las mismas que estarán desarrolladas de acuerdo a los fines a los que se ha llegado, así como las recomendaciones necesarias para que dicho plan se desenvuelva de acuerdo a lo programado, así como las recomendaciones necesarias a las autoridades gubernamentales del país quienes a través de sus políticas permitirán el fortalecimiento de PETROECUADOR y sus Filiales.

#### **8.12. Glosario de Términos.**

Finalmente el se deberá realizar un listado de términos utilizados de tal manera que pueda ser de fácil comprensión y entendimiento por parte de todos los integrantes del Sistema PETROECUADOR, quienes a través de la divulgación del mismos formarán parte del comprometimiento de su ejecución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Rojas, P. (2001). Metodología de la planificación estratégica. Primera edición.
- Rojas, P. (2004). Desarrollo organizacional y gerencial “Un enfoque Estratégico” II Edición.
- Urigüen, M. (2006). Un futuro planificado estratégicamente.
- Shapiro, J. Herramientas de Planificación, Internet.
- Ivancevich, G. (1997). Fundamentos de dirección y administración de empresas.
- Steiner, G. (1998). Planificación estratégica, Lo que todo director debe saber, Editorial CECOSA.
- Glueck, W. (1980). Business policy and strategic management. New York, McGraw-Hill.
- Chandier, A. (1962). Strategy and structure. Cambridge. Mass. Mit Press.
- Weihrich, H. (1987). Excelencia administrativa. Editorial Limusa. México.
- Velasco, M. (2003). Planificación estratégica. Guía didáctica Módulo II, UTPL, Loja.
- OPS Planificación Local Participativa, Serie Paltex. Washington, DC. 1999
- Paredes, A. (2005) Curso/Taller de Planificación estratégica para PETROECUADOR, ASOPETROL, CÍA. LTDA.
- Solano, H. (2004). Planificación estratégica, curso de Planificación estratégica, Quito.
- Salvador, G. Planificación Estratégica, [www.geocities.com/svg88/](http://www.geocities.com/svg88/)
- Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR. (2004). El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional.

- Pareja, C. (2007). El desafío de una nueva empresa.
- Ley Especial de PETROECUADOR, 1989
- Informe Anual PETROECUADOR 2003 y 2006.
- Guía comercial para el distribuidor de PETROCOMERCIAL, 2005