



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**“DISEÑO DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA LÍNEA  
DE NEGOCIOS OIL FIELD CHEMICALS DEL GRUPO QUIMIPAC”**

**AUTOR: EDISON OMAR ARIAS CASAÑAS**

**DIRECTOR: JUAN FRANCISCO ROMERO**

**ABRIL 2016**

**Quito, Ecuador**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Edison Omar Arias Casañas, declaro bajo juramento que soy el autor exclusivo del trabajo de investigación aquí descrito; que no ha sido presentado anteriormente para ningún proceso de graduación y/o calificación profesional.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned centrally on the page.

Firma del Estudiante

**EDISON OMAR ARIAS CASAÑAS**

## CERTIFICACIÓN

Yo, Juan Francisco Romero, certifico que, hasta donde personalmente conozco, el Sr. Edison Omar Arias Casañas es el autor del presente trabajo de investigación, siendo el responsable exclusivo de la originalidad y autenticidad de su contenido.



Firma del Director del Trabajo de Titulación

**JUAN FRANCISCO ROMERO**

## **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

- a) No divulgar, utilizar ni revelar a otros LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.
- b) Manejar LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual bajo ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios y a la Madre Dolorosa por ser la guía en cada una de las etapas de mi vida.

A mi esposa e hija por el tiempo y los momentos que sacrificaron en el transcurrir desde el inicio de los estudios hasta la culminación de mi trabajo de graduación.

A mis padres por el apoyo incondicional recibido durante el tiempo de estudio de este programa de maestría.

Al Magíster Juan Francisco Romero, Director de este Trabajo de Titulación, por su tiempo y constante soporte para la correcto desarrollo y culminación de esta investigación.

A la Dirección del Grupo Quimipac y en especial al Sr. Hugh Macdougall, Director de la Unidad de Negocio Oil Field Chemicals, por el respaldo brindado y la apertura para el desarrollo de este trabajo.

A todos los profesores de la Séptima Promoción de la Maestría de Administración de Negocios de la UIDE por el tiempo y la dedicación otorgada al momento de transmitir sus conocimientos y a los directivos de la Facultad de Administración y de la Dirección de Postgrados Empresariales por su constante empuje para la culminación exitosa de los trabajos de graduación.

A todas las personas que de una u otra manera estuvieron presentes con su apoyo para que el esfuerzo y dedicación de dos años de estudio hayan sido

reflejados con el desarrollo y culminación de esta investigación y con ello el cierre de otra etapa de mi vida.

## DEDICATORIA

*A mi Tita por ser la razón esencial que me impulsa a superar los desafíos  
de cada nuevo día.*

*A mi esposa por su empuje para el inicio, desarrollo y finalización de este  
trabajo de investigación.*

## **SÍNTESIS**

El Capítulo 1 expone las generalidades del planteamiento del problema que inicia con la formulación, sistematización y objetivos de la investigación. Se plantea la hipótesis que contextualizará la justificación práctica y viabilidad del presente trabajo.

El Capítulo 2 describe los fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación estratégica, su importancia, propósitos y beneficios. Se detallan las etapas que se deben seguir para obtener un modelo estratégico funcional así como las diferentes herramientas de análisis, de tipo cualitativo y cuantitativo que se emplearán para la evaluación de los ambientes externo e interno, selección de direccionamientos y mecanismos de control de gestión.

El Capítulo 3 abarca el análisis de la línea de negocio en estudio, el cual incluye, la descripción del sector industrial en el cual se desarrollan sus operaciones, participación de mercado, nivel de ventas, competencia directa. Se incluye también el análisis cualitativo y cuantitativo enfocado en los factores de influencia del entorno externo e interno.

En el Capítulo 4 se desarrolla la formulación estratégica para la línea de negocio Oil Field Chemicals determinándose las estrategias que mejor se adaptan a las condiciones actuales del sector. Se definen la misión, visión, valores y temas estratégicos, se diseñan los objetivos estratégicos y se seleccionan los planes de

acción e iniciativas para su consecución. Se establece el cuadro de mando integral que servirá para el monitoreo, control y toma de decisiones dinámicas y oportunas.

Finalmente en el Capítulo 5 se detallan las conclusiones y recomendaciones que se derivan del trabajo de investigación realizado.



## RESUMEN EJECUTIVO

La Línea de Negocio Oil Field Chemicals es parte del Grupo Quimipac y particularmente se enfoca en la provisión de productos y servicios para tratamiento químico de fluidos, servicios de asistencia técnica en procesos de control de corrosión, distribución de productos *“in situ”* y mantenimiento preventivo de bombas dosificadoras para la industria de producción, refinación y transporte de petróleo, gas y derivados. Actualmente tiene una participación de mercado del 25%, lo cual representa ventas anuales de \$ 10,2 millones de dólares.

La línea de negocio se ha venido desarrollando en los últimos años sin un direccionamiento claro y definido que le permita tomar las decisiones adecuadas y sobre todo oportunas dentro de un medio dinámico en constante cambio.

En función de esta necesidad se ha planteado mediante esta investigación diseñar un planeamiento estratégico que incluya un cuadro de mando integral, el cual llegue a ser empleado por la organización como una herramienta útil de gestión que permita establecer de manera clara y oportuna la interrelación entre los objetivos corporativos y las estrategias diseñadas con la misión y visión de la compañía en el corto y mediano plazos.

A partir del análisis de los factores internos y externos mediante el empleo de las diferentes matrices desarrolladas para la evaluación cuantitativa que influyen sobre la línea de negocio se ha podido identificar que contar con un reactor que permita la producción propia de materias primas es una de las principales fortalezas con que cuenta la organización, la cual debe ser potenciada con el propósito de minimizar los costos asociados a la importación de insumos y mitigar ciertas amenazas existentes como las tasas impositivas cambiantes y el riesgo de sufrir suspensión de despachos por parte de los proveedores internacionales. La debilidad más relevante y para la cual se han diseñado planes de acción es la falta de liquidez la misma que se ha agravado por cambios en las condiciones de negociación con los principales clientes y el elevado nivel de deuda del Estado con sus proveedores.

Bajo las condiciones actuales del sector la línea de negocio debe enfocarse en resistir y mantener su posicionamiento, esto no significa que se hayan dejado de lado objetivos de carácter financiero y de participación de mercado, sino que, los temas estratégicos han sido diseñados priorizando esta necesidad y ajustados a la realidad del mercado.

Para el monitoreo y control de las iniciativas y planes de acción se han seleccionado indicadores de gestión para cada uno de los objetivos de las diferentes dimensiones estratégicas capaces de brindar información clara y oportuna, siendo de vital importancia la definición de las responsabilidades en la generación y cuantificación de la información que se empleará periódicamente a través del cuadro de mando integral.

## **SUMMARY**

Oil Field Chemicals is part of Quimipac Group and particularly focuses on providing products and services for chemical treatment of fluids, technical assistance in the process of corrosion control and preventive maintenance of pumps dosing for industry production, refining and transportation of oil, gas and derivatives. Currently it has a market share of 25%, which represents annual sales of \$ 10.2 million.

The Business Unit has been unfolding in recent years without a clearly defined routing that allows you to take appropriate and timely decisions especially in a dynamic environment in constant change.

Based on this need has been raised through this research to design a strategic plan that includes a balanced scorecard, which becomes employed by the organization as a useful management tool in order to establish a clear and timely manner the interrelationship between corporate objectives and strategies designed with the mission and vision of the Company in the short and medium term.

From the analysis of internal and external factors by using different matrices developed for quantitative assessment influencing the business unit it has been identified that have a reactor that allows the own production of raw materials is one of the main strengths available to the organization, which should be enhanced in order to minimize the costs associated with the importation of inputs and mitigate certain existing threats such as changing tax rates and the risk of suspension of shipments by international suppliers. The most relevant weakness and which are designed action plans is the lack of liquidity it has been aggravated by changes in trading conditions with major customers and the high level of government debt with suppliers.

Under current conditions the business unit should focus on resisting and maintain its position , this does not mean that they have stopped objectives aside financial and market share, but, strategic issues have been designed to prioritize this need and adjusted to market realities .

For monitoring of the initiatives and action plans have been selected performance indicators for each of the objectives of the various strategic dimensions capable of providing clear and timely information, being of vital importance the definition of responsibilities in the generation and quantification of information that is regularly used through the balanced scorecard.

## CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN</b> .....	i
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	ii
<b>ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>SÍNTESIS</b> .....	vi
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I</b> .....	22
1. PLAN DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN.....	22
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	22

1.2.2.	Formulación del Problema.....	23
1.2.3.	Sistematización del Problema.....	23
1.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.3.1.	Objetivo General.....	24
1.3.2.	Objetivos Específicos .....	24
1.4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.4.1.	Justificación Teórica .....	25
1.5.	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	26
1.5.1.	Justificación Práctica y Viabilidad .....	27
1.6.	HIPÓTESIS .....	27
1.7.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
1.7.1.	Método de la Investigación .....	28
1.7.2.	Tipo de Investigación.....	28
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	<b>29</b>
2.	MARCO TEÓRICO .....	29
2.1.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	29
2.1.1.	Planificación Estratégica .....	29
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>87</b>
3.	METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN .....	87
3.1.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	87
3.1.1.	Clasificación Nacional de Actividades Económicas .....	87

3.1.2. Sector Petrolero Ecuatoriano .....	87
3.1.3. Explotación Petrolera Ecuatoriana.....	88
3.1.4. Actualidad del Sector Petrolero .....	90
3.1.5. Historia del Grupo Quimipac.....	96
3.1.6. Línea de Negocio Oil Field Chemicals .....	103
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	109
3.2.1. Macrosistema.....	111
3.2.2. Suprasistema.....	113
3.3. PROPUESTA DE VALOR .....	119
3.3.1. Cadena de Valor.....	119
3.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO .....	127
3.4.1. Análisis Cualitativo – Matriz FODA .....	127
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>143</b>
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS .....	143
4.1. ANÁLISIS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO) .....	143
4.2. ANÁLISIS FORTALEZAS – AMENAZAS (FA).....	144
4.3. ANÁLISIS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES .....	145
4.4. ANÁLISIS DEBILIDADES – AMENAZAS.....	146
4.5. CRUCE DE LA MATRIZ FODA.....	147
4.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ....	149

4.7.	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	152
4.7.1.	Misión y Visión.....	152
4.7.2.	Valores Empresariales.....	153
4.7.3.	Temas Estratégicos .....	155
4.8.	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD .....	156
4.8.1.	Objetivos Estratégicos .....	156
4.8.2.	Mapa Estratégico.....	161
4.8.3.	Ponderación de Objetivos Estratégicos .....	162
4.8.4.	Fichas de Indicadores.....	165
4.8.5.	Iniciativas, Planes y Proyectos Estratégicos.....	176
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>185</b>
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	185
5.1.	CONCLUSIONES.....	185
5.2.	RECOMENDACIONES .....	190
<b>BIBIOGRAFÍA</b>	.....	<b>193</b>
<b>BIBIOGRAFÍA VIRTUAL</b>	.....	<b>196</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	50
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	53
Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo .....	55
Tabla 4. Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter.....	62
Tabla 5. Riesgos de las Estrategias Genéricas.....	65
Tabla 6. Criterios para Establecer Indicadores.....	85
Tabla 7. Amenaza de Nuevos Competidores .....	115
Tabla 8. Amenaza de Productos Sustitutos.....	116
Tabla 9. Poder de Negociación de los Proveedores .....	116
Tabla 10. Poder de Negociación de los Clientes.....	117
Tabla 11. Rivalidad entre Competidores .....	118
Tabla 12. Análisis General de las 5 Fuerzas de Porter .....	119
Tabla 13. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	137
Tabla 14. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	139
Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo .....	140
Tabla 16. Matriz de Cruce FO .....	143
Tabla 17. Matriz de Cruce FA.....	144

Tabla 18. Matriz de Cruce DO.....	145
Tabla 19. Matriz de Cruce DA.....	146
Tabla 20. Cruce de la Matriz FODA .....	148
Tabla 21. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica .....	149
Tabla 22. Elaboración de la Misión y Visión.....	152
Tabla 23. Temas Estratégicos.....	155
Tabla 24. Objetivos Estratégicos Oil Field Chemicals .....	156
Tabla 25. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera.....	157
Tabla 26. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Clientes.....	158
Tabla 27. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos.....	159
Tabla 28. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Conocimiento.....	160
Tabla 29. Ponderación de Objetivos Financieros .....	162
Tabla 30. Ponderación de Objetivos de Clientes.....	162
Tabla 31. Ponderación de Objetivos de Procesos Internos.....	163
Tabla 32. Ponderación de Objetivos de Crecimiento .....	164
Tabla 33. Indicador de Utilidad Bruta .....	165
Tabla 34. Indicador de Ventas Anuales.....	165
Tabla 35. Indicador de Reducción de Costos Totales .....	166
Tabla 36. Indicador de Relación entre la Deuda y el Capital.....	166
Tabla 37. Indicador de la Satisfacción del Cliente.....	167
Tabla 38. Indicador de la Participación de Mercado.....	167
Tabla 39. Indicador de Clientes Nuevos.....	168
Tabla 40. Indicador de Visitas a No Clientes.....	168
Tabla 41. Indicador de Avance de Proceso de Control de Calidad .....	169
Tabla 42. Indicador de Inventario de Materia Prima.....	169

Tabla 43. Indicador de Cumplimiento de Forecast .....	170
Tabla 44. Indicador de Cumplimiento de Despachos .....	170
Tabla 45. Indicador de Número de Materias Primas Producidas .....	171
Tabla 46. Indicador de Proveedores Internacionales Visitados.....	171
Tabla 47. Indicador de Reuniones Realizadas con Proveedores Locales.....	172
Tabla 48. Indicador de Asistencia a Eventos NACE International.....	172
Tabla 49. Indicador de Desvinculaciones de Personal.....	173
Tabla 50. Indicador de Porcentaje de Personal Capacitado (NACE) .....	173
Tabla 51. Indicador de Satisfacción del Empleado.....	174
Tabla 52. Indicador de Implementación de Software de Integridad.....	174
Tabla 53. Indicador de Sistema de Remuneración Variable .....	175
Tabla 54. Indicador de Relación entre el Costo Laboral y los Ingresos.....	175
Tabla 55. Iniciativas para el Indicador de Utilidad Bruta.....	176
Tabla 56. Iniciativas para el Indicador de Ventas Anuales .....	176
Tabla 57. Iniciativas para el Indicador de Reducción de Costos .....	176
Tabla 58. Iniciativas para el Indicador de Relación Deuda y Capital.....	177
Tabla 59. Iniciativas para el Indicador de Satisfacción del Cliente .....	177
Tabla 60. Iniciativas para el Indicador de Participación de Mercado.....	178
Tabla 61. Iniciativas para el Indicador de Clientes Nuevos .....	178
Tabla 62. Iniciativas para el Indicador de Visitas Realizadas .....	178
Tabla 63. Iniciativas para el Indicador de Control de Calidad .....	179
Tabla 64. Iniciativas para el Indicador de Inventario de Materias Primas.....	179
Tabla 65. Iniciativas para el Indicador de Cumplimiento de Forecast .....	179
Tabla 66. Iniciativas para el Indicador de Cumplimiento de Despachos .....	180
Tabla 67. Iniciativas para el Indicador de Materias Primas Producidas .....	180

Tabla 68. Iniciativas para el Indicador de Visitas a Proveedores Exterior .....	180
Tabla 69. Iniciativas para el Indicador de Reuniones con Proveedores .....	181
Tabla 70. Iniciativas para el Indicador de Asistencia a Eventos NACE .....	181
Tabla 71. Iniciativas para el Indicador de Desvinculaciones .....	181
Tabla 72. Iniciativas para el Indicador de Personal Capacitado .....	182
Tabla 73. Iniciativas para el Indicador de Satisfacción del Empleado .....	182
Tabla 74. Iniciativas para el Indicador de Implementación de Software .....	182
Tabla 75. Iniciativas para el Indicador de Remuneración Variable .....	183
Tabla 76. Iniciativas para el Indicador de Reducción de Costo Laboral .....	183
Tabla 77. Cuadro de Mando Integral Oil Field Chemicals .....	184

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la Planificación Estratégica .....	37
Figura 2. Factores de Diagnóstico Institucional.....	41
Figura 3. Diagrama Situacional Macro y Micro de la Organización .....	44
Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	45
Figura 5. Matriz FODA .....	57
Figura 6. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.....	58
Figura 7. Tipos de Planeación.....	60
Figura 8. Cadena de Valor .....	67
Figura 9. Clasificación de Estrategias de Crecimiento .....	68
Figura 10. Actividades Básicas en la Formulación de Estrategias .....	69
Figura 11. Actividades Básicas en la Implementación y Ejecución .....	69
Figura 12. Actividades Básicas de Control Estratégico .....	72
Figura 13. Modelo General del Proceso de Control Estratégico.....	73
Figura 14. Relación entre los Indicadores y la Planificación Estratégica.....	74
Figura 15. Balanced Scorecard .....	80
Figura 16. Las Perspectivas y sus Objetivos.....	82

Figura 17. Diagrama de Causa - Efecto de Objetivos .....	83
Figura 18. Producción Petrolera Nacional (Millones de barriles).....	91
Figura 19. Presupuesto de Ingresos Petroleros e Ingresos Totales.....	93
Figura 20. Inversión Petrolera Pública y Privada.....	94
Figura 21. Precios del Petróleo Nacional e Internacional.....	95
Figura 22. Expectativa de Producción Petrolera Ecuatoriana .....	96
Figura 23. Línea de Negocio Oil Field Chemicals .....	101
Figura 24. Grupo Quimipac .....	102
Figura 25. Productos y Servicios Oil Field Chemicals .....	105
Figura 26. Servicios "in situ" Oil Field Chemicals .....	105
Figura 27. Presencia Geográfica de Oil Field Chemicals .....	107
Figura 28. Competencia de la Línea Oil Field Chemicals.....	108
Figura 29. Ventas Anuales Sector de Tratamiento Químico .....	109
Figura 30. Cadena de Valor Oil Field Chemicals.....	126
Figura 31. Ciclo de Pedido .....	127
Figura 32. Análisis FODA de Oil Field Chemicals .....	127
Figura 33. Matriz Interna Externa.....	142
Figura 34. Valores Empresariales Oil Field Chemicals .....	153
Figura 35. Mapa Estratégico Oil Field Chemicals.....	161



# **CAPÍTULO I**

## **1. PLAN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

“DISEÑO DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA LÍNEA DE NEGOCIOS OIL FIELD CHEMICALS DEL GRUPO QUIMIPAC”

### **1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Planteamiento del Problema**

La línea de negocio Oil Field Chemicals del Grupo Quimipac se especializa en la provisión de servicios de asistencia técnica en procesos de control de corrosión y tratamiento químico en la industria de producción, refinación y transporte de petróleo, gas y derivados.

Al momento la línea de negocio Oil Field Chemicals no cuenta con un plan estratégico que permita tener una herramienta de gestión que faculte el diseño de métodos de control apropiados y alineados a la misión, visión y objetivos estratégicos del Grupo.

Para cualquier empresa, sobre todo para las medianas y grandes, es necesario contar con metodologías de gestión que permitan controlar sus procesos y encontrar oportunidades de mejora.

El Grupo Quimipac es una empresa con varias líneas de negocio, dentro de sus instalaciones tiene una planta de producción ubicada en la Ciudad de



Guayaquil y oficinas en la ciudad de Quito. Mantiene hasta el momento certificaciones internacionales para el control de sus procesos, seguridad y medio ambiente.

### **1.2.2. Formulación del Problema**

¿Es posible diseñar un planeamiento estratégico para la línea de negocio Oil Field Chemicals que permita establecer estrategias enfocadas a las condiciones cambiantes del mercado y ser una herramienta de evaluación de la gestión integral en el corto, mediano y largo plazo?

### **1.2.3. Sistematización del Problema**

- a) ¿Cuáles son los elementos internos y externos a la línea Oil Field Chemicals que están impactando actualmente en el contexto competitivo del sector industrial en el cual se desarrolla?
- b) ¿La misión y visión del Grupo Quimipac se adaptan a la Línea Oil Field Chemicals y son acordes con las expectativas y condiciones actuales del mercado nacional?
- c) ¿Es posible que el diseño de un plan estratégico para la línea Oil Field Chemicals contribuya a mantener una rentabilidad sustentable en el mediano y largo plazo?
- d) ¿Permitirá el diseño de un cuadro de mando integral monitorear la efectividad de las estrategias establecidas para la consecución de los objetivos estratégicos?

- e) ¿Qué modificaciones se deberán realizar en la estructura organizacional de la línea de negocio Oil Field Chemicals con el diseño de un planeamiento estratégico?
- f) ¿Qué deberá contener el plan estratégico para que los procesos operativos de la línea de negocio Oil Field Chemicals sean eficientes?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Al plantear el diseño de un planeamiento estratégico para la línea de negocio Oil Field Chemicals se formulan como objetivo general y específicos los siguientes:

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la línea Oil Field Chemicals del Grupo Quimipac que permita establecer de manera clara y oportuna la interrelación entre los objetivos estratégicos y las estrategias diseñadas con la misión y visión de la Compañía.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Analizar y diagnosticar la situación actual de la línea de negocios de estudio dentro del mercado en el cual se desenvuelve.
- b) Identificar de manera clara y cuantificable las fortalezas y debilidades de la línea de negocio de estudio bajo las condiciones actuales de mercado.

- c) Identificar de manera clara y cuantificable las oportunidades y amenazas que tiene la línea de negocio de estudio bajo las condiciones actuales de mercado.
- d) Identificar y reestructurar, si así lo amerita, la cadena de valor de la línea de negocio Oil Field Chemicals.
- e) Formular objetivos y estrategias para la línea de negocio Oil Field Chemicals.
- f) Diseñar un cuadro de mando integral que permita, mediante el uso de indicadores de gestión, medir el grado de ejecución de los objetivos estratégicos establecidos.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Justificación Teórica**

El desarrollo del presente trabajo estará basado en la investigación y ejecución de los conceptos bajos los cuales se fundamenta la planificación estratégica.

Si bien es cierto el diseño de un planeamiento estratégico no es un tema innovador dentro de la administración de las empresas, en el sector de servicio de tratamiento químico para fluidos de producción de la industria petrolera ésta herramienta no se encuentra desarrollada.

Debido a los cambios en la política económica del país muchas compañías operadoras privadas han tenido que terminar sus operaciones y la empresa estatal ha tomado el control de prácticamente el 74% de la producción local. Estos

cambios han hecho que todos los clientes incluyan dentro de sus lineamientos políticas severas de control de costos ocasionando que el volumen de ventas y el margen de rentabilidad de las empresas de servicio (contratistas) tengan una tendencia a la baja.

Para el caso de la Oil Field Chemicals no se tiene al momento un lineamiento que marque el camino para la consecución de las metas planteadas y para el alcance de los objetivos corporativos ni tampoco un sistema de control de gestión por medio de indicadores.

El diseño de un planeamiento estratégico donde se incluya un mecanismo de control de gestión (Balanced Scorecard) permitirá a la línea Oil Field Chemicals encaminar su rumbo a la consecución de los objetivos estratégicos y mediante herramientas de control evaluar de una manera práctica y ágil las estrategias que se diseñen permitiendo la retroalimentación y el cambio oportuno.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Como se mencionó en líneas anteriores actualmente dentro del sector de las empresas que se dedican a la prestación de servicios para el tratamiento químico de fluidos de producción no se cuenta con planes estratégicos diseñados ni tampoco herramientas que permitan evaluar la gestión. La forma en que se llevan los negocios es, en muchos casos, improvisada y la toma de decisiones en la mayoría de ocasiones no tiene un análisis que sustente los caminos que se eligen lo que conlleva a la equivocación repetitiva.

Existen grandes deficiencias del conocimiento de este tema en el sector industrial por lo que diseñar esta herramienta de una manera adecuada permitirá a la línea Oil Field Chemicals emplearla como ventaja competitiva y si es bien administrada esto se vería reflejado en un margen de rentabilidad sustentable en el tiempo.

Al momento dentro del Grupo Quimipac se tienen desarrollados indicadores de gestión enfocados a la parte administrativa y financiera pero no existen medidas de control que nos indiquen cómo está el desempeño del área técnica y operativa por lo que la inclusión de todos estos aspectos en un cuadro de mando integral permitirá la toma de decisiones adecuadas, coherentes y oportunas.

#### **1.5.1. Justificación Práctica y Viabilidad**

Al momento la Dirección del Grupo Quimipac se encuentra comprometida con el desarrollo de un planeamiento estratégico para la línea Oil Field Chemicals por lo que para ésta investigación se contará con la información necesaria, apoyo de los departamentos administrativos, financieros y operativos relacionados. En la parte tecnológica actualmente se cuenta con una plataforma informática llamada Palmera Software, la cual potencialmente serviría para el diseño del cuadro de mando integral y la administración de los diferentes indicadores que se planteen para el seguimiento de la gestión.

#### **1.6. HIPÓTESIS**

El diseño de un plan estratégico que incluya un cuadro de mando permitirá a la Dirección de la línea de negocio Oil Field Chemicals tener una herramienta de evaluación de la gestión integral en el corto, mediano y largo plazo enfocada en la misión y visión de la compañía.

## **1.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Método de la Investigación**

Esta investigación estará basada en la observación directa de la línea de negocios en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo actualmente. Debido a que existirá una participación efectiva esta investigación se basará en un diseño de campo.

### **1.7.2. Tipo de Investigación**

El tipo de estudio en la etapa inicial es el “exploratorio” y posteriormente el “descriptivo” ya que el mismo es una herramienta que permite explicar en forma detallada cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la línea de negocio.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

##### **2.1.1. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es definida por varios autores de la siguiente manera:

“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.” (Sallenave, 1999).

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo debe hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.” (Murdick, 1994).

“La Planificación es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responde a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El

resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.” (Chiavenato, 2004).

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado.” (Kotler, 1988).

“Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.” (Terry, 1987).

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.” (Jiménez, 1982).

La planificación estratégica se puede definir como el proceso mediante el cual una determinada organización analiza su situación presente y la de su entorno con el fin de establecer la dirección que debe tomar para alcanzar sus objetivos empresariales.

“La planificación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismos qué debe hacerse en el largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente entre tres y cinco años hacia el futuro. Por lo tanto, en la planificación a largo plazo los administradores están tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en el periodo de entre tres y cinco años hacia el futuro.” (Certo, 1992).



La planeación estratégica en definitiva se entiende como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que define los objetivos en el largo plazo identificando las metas y objetivos de manera cuantitativa, desarrolla las estrategias que servirán para alcanzar esos objetivos, identifica y alinea los recursos que se necesitarán para la implementación de dichas estrategias disminuyendo la improvisación y la incertidumbre.

#### **2.1.1.1. Importancia de la Planificación Estratégica**

“En las organizaciones, la planificación estratégica es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin una planificación, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio insignificante. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afecta el futuro de toda la organización.” (Stoner, 1996).

El objetivo de la planeación estratégica es modelar los negocios, productos y servicios de una determinada empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Tomando en cuenta que el mercado responde a fenómenos cambiantes, es necesario en una primera etapa establecer los objetivos estratégicos así como formular las estrategias que habrán de seguirse para la consecución de dichos objetivos.

La planeación estratégica tiene como principales propósitos: minimizar la incertidumbre propia del mundo de los negocios y establecer cuáles serían las principales consecuencias de tomar o no ciertas decisiones administrativas.

La planeación estratégica consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos que sean viables pero a la vez desafiantes para la organización.

El autor George Steiner (1983) determina sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo.

Existen diversas definiciones de planeamiento estratégico que se complementan entre sí. Steiner menciona un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: estratégicos, a mediano plazo, presupuestados a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en prácticas las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

#### **2.1.1.2. Propósitos y Beneficios del Planeamiento Estratégico**

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de una organización en particular y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos. Permite que la organización tome parte activa y no reactiva en la configuración de su futuro. Los siguientes son los principales propósitos de llevar a cabo un planeamiento estratégico:

- ✓ Mantener a la vez el enfoque en el presente y en el futuro.
- ✓ Permite tomar decisiones importantes para respaldar los objetivos establecidos.
  
- ✓ Esclarecer el propósito y los objetivos
- ✓ Fomentar la planeación y la comunicación interdisciplinaria
- ✓ Determinar la dirección y las prioridades
- ✓ Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones
- ✓ Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos
- ✓ Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades

El mayor beneficio de la planeación estratégica consiste en que las organizaciones diseñen mejores estrategias basadas en un enfoque sistemático, lógico y racional.

### **2.1.1.3. Importancia del Planeamiento Estratégico**

Una vez que se han citados los principales propósitos y beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico se puede determinar lo siguiente:

- ✓ Es un proceso que permite establecer un sentido de dirección de la empresa en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno.
- ✓ Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben ser encaminados los esfuerzos y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones.
- ✓ Permite fijar objetivos y estrategias que sirvan para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar las actividades administrativas.
- ✓ Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el futuro desempeño de una organización.

En los momentos actuales la mayor parte de organizaciones reconocen que la planeación estratégica es de vital importancia para el crecimiento y bienestar en el largo plazo en un entorno de constante cambio.

Una de las metas esenciales de este proceso es lograr el comprometimiento de las gerencias y la alta dirección. Cuando todos los miembros entienden qué hace la organización y por qué lo hace, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados entienden también los nexos que existen entre los éxitos organizacionales y sus compensaciones personales.

#### **2.1.1.4. Etapas del Planeamiento Estratégico**

Las etapas que comúnmente abarca un planeamiento estratégico son: análisis del entorno, análisis organizacional, redefinir o definir la visión, misión y objetivos y formular las estrategias alternativas. Las metodologías que se han aplicado para el desarrollo de estas etapas son la Cadena de Valor para el análisis organizacional y la matriz FODA para la determinación de las estrategias. Así mismo se debe hacer uso de herramientas tales como la Matriz de Evaluación del Factor Externo y la Matriz de Evaluación del Factor Interno para determinar las posiciones estratégicas externas e internas de la unidad de información necesarias para definir la visión, misión y objetivos estratégicos.

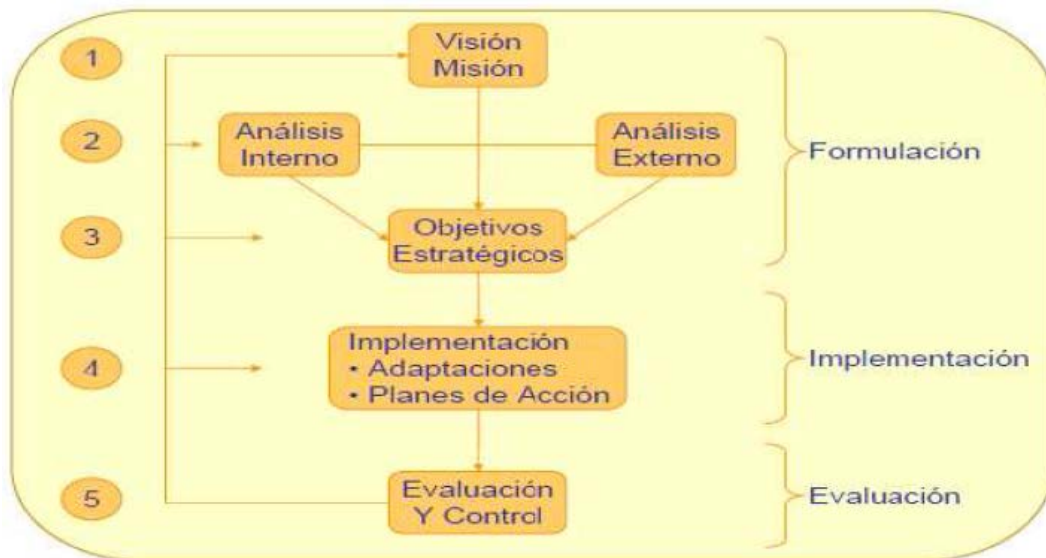
#### **2.1.1.5. Modelo de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica tiene seis componentes:

- 1. Dirección:** Son quienes se encuentran en la alta dirección y a quienes les corresponde plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.
- 2. El Direccionamiento Estratégico:** Se compone de tres partes:
  - a) Principios corporativos: son el conjunto de valores y normativas que regulan a la organización y que deben ser eficazmente difundidos a toda la empresa.
  - b) Visión: es un conjunto de ideas generales que define lo que una empresa es y a dónde quiere llegar.
  - c) Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la diferencia en su sector.

A la alta dirección es a quienes corresponde plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

- 3. Diagnóstico Estratégico:** Corresponde al análisis interno y externo de la compañía.
- 4. Opciones Estratégicas:** Una vez que se ha definido el diagnóstico estratégico corresponde determinar los vectores del comportamiento futuro del mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento del portafolio de productos y servicios, definir los objetivos de la organización en forma global, determinar las estrategias y los proyectos estratégicos.
- 5. Formulación Estratégica:** Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.
- 6. Auditoría Estratégica:** El desempeño de la empresa deberá ser medido y auditado periódicamente mediante el uso de indicadores para asegurar la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.



**Figura 1. Proceso de la Planificación Estratégica**

Fuente: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003

#### 2.1.1.6. Misión

Se define como una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, define el negocio en el cuál se encuentra y da un indicativo de cuáles son sus valores centrales. Corresponde a una manifestación de su razón de ser. La misión da imagen, motiva, crea sentido de pertenencia y sinergia. En otras palabras es un enunciado breve, claro y específico que justifica la existencia de una empresa, los propósitos o necesidades que busca satisfacer en el mercado, enfoca la base principal de quiénes son sus consumidores y define los métodos mediante los cuales pretende cumplir sus propósitos.

Las características que debe tener la Misión son las siguientes:

- a) **Describir una realidad existente:** La Misión de una organización debe corresponder a su realidad. A medida que la empresa vaya madurando

puede suceder que hayan cambios en su foco de actuación por lo tanto la Misión deben estar en continua revisión, validación y si es necesario, actualización.

- b) Reflejar valores y prioridades:** La Misión revela cuál claramente es el centro de actuación de la empresa y por ende debe reflejar sus valores.
- c) No estar necesariamente sujeta al tiempo:** Ya que de lo contrario implicaría afirmar que la razón de ser de una organización tiene un tiempo determinado de vigencia.
- d) Tener claridad:** Es indispensable expresar en forma clara y precisa y con un lenguaje simple que pueda ser completamente entendido por todos, sea parte o no de la organización.

#### **2.1.1.7. Visión**

Es la descripción de la empresa deseada en el futuro y que motiva a todos quienes conforman la organización para trabajar conjuntamente. Debe tener características retadoras e inspiradoras. Debe estar completamente alineada con la Misión, ser desafiante y motivante, alcanzable, realista, medible y tener un horizonte de tiempo bien definido.

Las características que debe tener la Visión son:

- a) Ser parte de una Misión motivadora:** A medida que la Misión es desafiante esto tendrá un gran impacto social y será un mecanismo para atraer, motivar y retener a los talentos.
- b) Ser audaz pero alcanzable:** Debe ser lo suficientemente audaz para motivar a quienes conforman la organización, pero por más ambiciosa que



parezca, las personas deben percibir que pueden lograrlo. Visiones que no son realista pueden generar incredulidad y desmotivación.

Al redactar la Visión se debe tener en cuenta:

- ✓ Una definición de objetivos generales de desempeño.
- ✓ El alcance de las operaciones presentes así como el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.
- ✓ Enunciar los valores corporativos que marcarán el vivir de la organización, tales como: ética, integridad, políticas y regulaciones corporativas, entre otros.
- ✓ Una articulación entre la organización y sus grupos de interés.

#### **2.1.1.8. Valores**

Representan la guía de actuar de los miembros de la organización y sirven de referencia para la toma de decisiones y es la propia organización quien le otorga un contenido.

#### **2.1.1.9. Objetivos Empresariales**

“Se deben establecer objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacer tanto para el largo como para el corto plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que puede hacerse, en qué se hará mayor énfasis y en qué se cumplirá por medio de entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de una empresa orientan a los planes principales, los que al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de los departamentos más importantes. Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente.” (Koontz, 1998).

Una vez realizado el diagnóstico y el pronóstico del escenario se definirán los objetivos que la organización quiere alcanzar en los próximos años.

Estos objetivos deberán ser:

**S** (Specifics): específicos

**M** (Measurables): medibles

**A** (Achievables): alcanzables

**R** (Realistics): realistas

**T** (Time related): acotados en el tiempo

Algunos objetivos como rentabilidad, permanencia, crecimiento, normalmente no se declaran abiertamente, sin embargo están presentes siempre en la mente de la alta dirección y el grupo accionario.

#### **2.1.1.10. Diagnóstico Institucional**

Abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que pueden influir en su proceso:



**Figura 2. Factores de Diagnóstico Institucional**

Elaborado por el Autor

#### 2.1.1.10.1. *Análisis Institucional*

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades de las cuales se podría beneficiar la organización y de amenazas que las debería eludir. La organización debe desarrollar la suficiente capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los diferentes factores, diseñando estrategias que le faculten aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las potenciales amenazas.

Al aspecto externo se lo puede dividir en Macro ambiente y Microambiente.

#### **a) MACRO AMBIENTE**

Son fuerzas que rodean a la organización sobre las cuales la misma no ejerce ningún tipo de control. Dentro del macro ambiente se debe realizar un

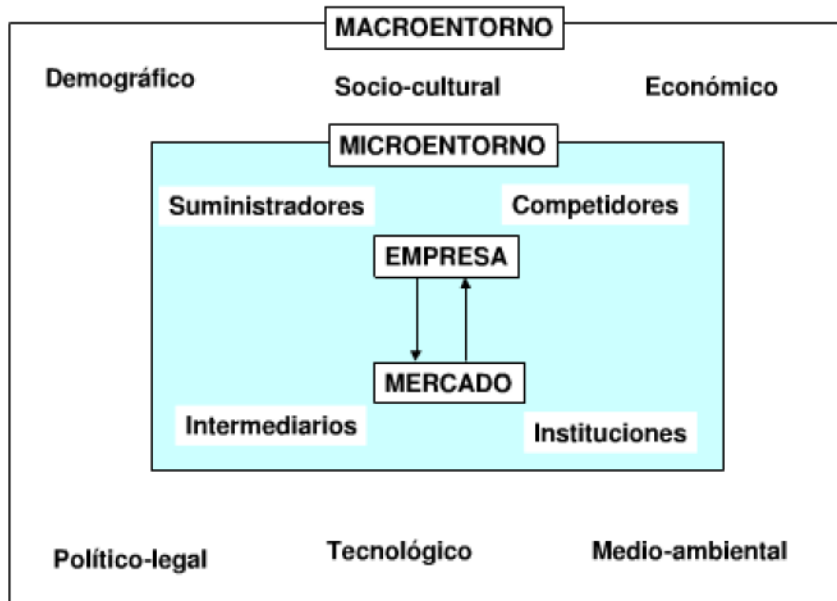
análisis referente a aspectos político – legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (PESTE) que pudieran afectar en el corto plazo la planificación estratégica de la organización.

- ✓ **Aspectos Político – Legales:** Lo conforman las leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc., organismos gubernamentales y grupos de presión que ejercen su influencia en varias organizaciones e individuos cortando su libertad de acción.
- ✓ **Aspectos Económicos:** Corresponde a la coyuntura que determina el desarrollo o la recesión económica. Las organizaciones siempre deben estar atentas a las variaciones de: la tasa de crecimiento de la economía, las tasa de interés, el tipo de cambio, la inflación y la inversión extranjera.
- ✓ **Aspectos Sociales:** Los seres humanos crecemos en una sociedad que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales.
- ✓ **Aspectos Tecnológicos y Ecológicos:** Las organizaciones frecuentemente necesitan actualizarse y adoptar tecnología para no perder su competitividad. En cuanto a la condición ecológica esta abarca lo relacionado al cuadro demográfico donde se desenvuelve la organización. Las organizaciones influyen y son influenciadas en aspectos como contaminación, clima, comunicaciones, transporte, etc.

## **b) MICROAMBIENTE**

También conocido como Ambiente Operativo, corresponde a todas las fuerzas que una organización está en la capacidad de controlar y mediante las cuales pretende alcanzar el cambio deseado. El microambiente está conformado por: los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

- ✓ **Componente Clientes:** Son aquellas personas y grupos con características específicas hacia los cuales están enfocados los esfuerzos productivos y comerciales de la organización.
- ✓ **Componente Proveedores:** Son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios que son requeridos por la organización para producir o para brindar un servicio a los clientes.
- ✓ **Componente Competencia:** Todas las organizaciones, incluso las públicas, tienen competidores que ofrecen productos y servicios similares en el medio. Estas organizaciones pueden competir por clientes o incluso por insumos.

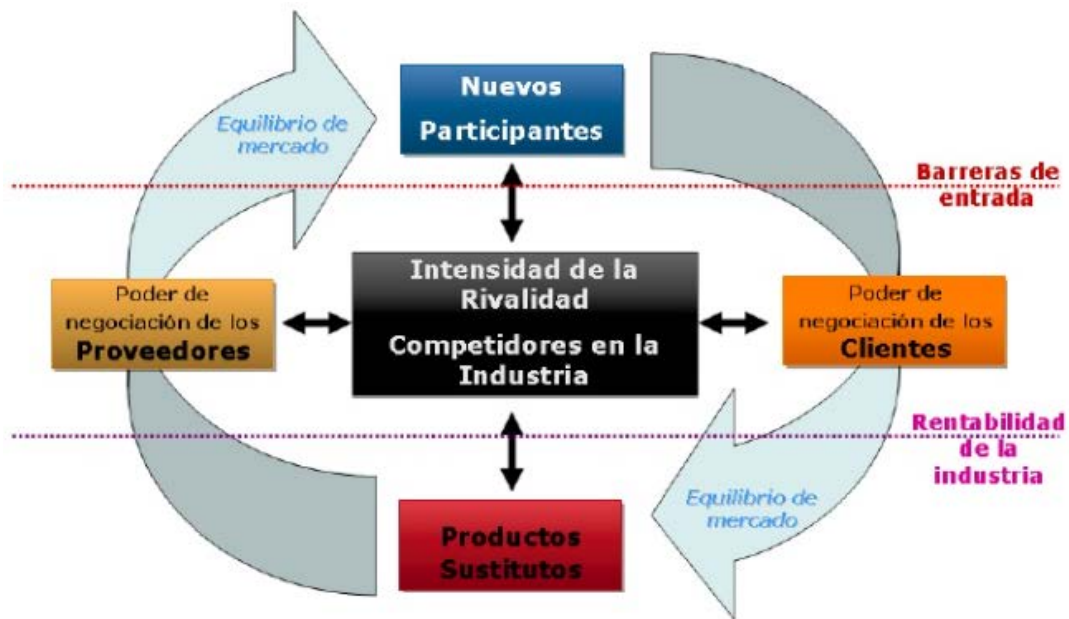


**Figura 3. Diagrama Situacional Macro y Micro de la Organización**

Fuente: Slideshare, [www.slideshare.net/blackmovth/micro-y-macro-presentation], 2008

#### 2.1.1.10.1.1. *Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*

“Las 5 fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según él mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas, que combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.” (Wales, 2014).



**Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

**Fuente:** (Porter, Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus competidores, 2006)

La figura anterior ilustra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter. Según Porter se puede afirmar que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de nuevos competidores
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores

La **rivalidad entre empresas que compiten** suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que siga una empresa sólo tendrán éxito en la medida que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siga su competencia. El grado de rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores, conforme los competidores se igualan en

tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos ofrecidos disminuye y conforme la reducción de precios resulta algo común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una a otra marca con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son algo común en la industria. Si la rivalidad entre las empresas aumenta la rentabilidad de la industria disminuye.

La **entrada potencial de nuevos competidores** aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. A pesar de que pudieses existir infinidad de barreras de entrada, como por ejemplo, la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de tecnología y especialización de conocimientos, la lealtad del cliente, la falta de experiencia en el mercado, la limitante oferta de canales de distribución adecuados, legislación gubernamental, etc., en ocasiones empresas nuevas pueden entrar en las industrias con productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la operación.

En muchas industrias existe una competencia continua con los fabricantes de **productos sustitutos**. Normalmente el ingreso de productos sustitutos pone un techo al precio. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y por ende los costos de los consumidores para cambiar de producto bajan.



**El poder de negociación de los proveedores** afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando se dispone de una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar determinadas materias primas es extremadamente alto. Las empresas pueden desarrollar una integración hacia atrás para adquirir el control, o el dominio de los proveedores

**El poder de negociación de los consumidores** es una fuerza importante cuando los clientes son muchos, están muy concentrados, compran grandes volúmenes o cuando los productos que compran son estándares o no tienen diferencias.

- ✓ **Componente Laboral:** Los constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas.

#### *2.1.1.10.2. Análisis Interno*

“Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Sus componentes se originan en la propia organización.

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como a un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.” (Certo, 1996).

- ✓ **Componente Organizacional:** Tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales.
- ✓ **Componente Comercialización:** Está relacionado con las técnicas de Marketing y Ventas que emplea la empresa para hacer llegar el producto al cliente.
- ✓ **Componente Financiero:** La situación financiera frecuentemente es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. La liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sea alternativas factibles.
- ✓ **Componente de Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos es el encargado de coordinar las decisiones de personal de la empresa, de tal manera que la organización cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia para administrar los reglamentos internos, sueldos, salarios y políticas de la organización.
- ✓ **Componente de Producción:** Lo contemplan todas las unidades que se encargan de la transformación de los insumos en bienes y servicios.

#### **2.1.1.11. Análisis FODA**

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier organización, considerando los factores internos y

externos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos.

Los datos recogidos del análisis del ambiente externo e interno antes mencionados proporcionan la materia prima para realizar el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el cual actúa la organización y que permiten tener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden incluso atentar contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA tiene como propósito fundamental identificar las oportunidades y amenazas presentes y futuras, y, efectuar una valoración crítica de las fortalezas y debilidades.

### 2.1.1.11.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información de tipo económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de esta matriz tiene cinco pasos:

**Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4
Subsecuentes		Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1		Asignar un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante)	Asignar calificación a cada factor 4=respuesta superior	Peso * Calificación
2				
3				
4				
5				
<b>AMENAZAS</b>				
6				
7				
8				
9				
10				
<b>TOTAL:</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>

Elaborado por el Autor

1. Se debe realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el análisis FODA. Se deben incluir tanto oportunidades como amenazas que afecten a la organización o a su sector de mercado. Se debe ser lo más específico posible, utilizando porcentajes, relaciones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar una ponderación relativa a cada factor de 0,01 (no es muy importante) a 0,90 (muy importante). Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener ponderaciones altas si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1,00.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes están respondiendo con eficacia al factor, donde, 4 = una oportunidad mayor, 3 = una oportunidad menor, 2 = una amenaza menor y 1 = una amenaza mayor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la organización.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para identificar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4,0 es un indicativo de que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas presentes en la industria. Así mismo, un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias

de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni haciendo algo por evitar las amenazas externas.

#### *2.1.1.11.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)*

Esta herramienta para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI se construye siguiendo los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados en el Análisis FODA. Primero anote las fuerzas y luego las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, relaciones y cifras comparativas.
2. Asigne una ponderación entre 0,01 (no importante) a 0,90 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. La ponderación asignada a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1,00.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización completa.

**Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
Subsecuentes		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1		Asignar un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante)	Valores de calificaciones 1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fuerza menor 4 = Fuerza mayor	Peso * Calificación
2				
3				
4				
5				
<b>DEBILIDADES</b>				
6				
7				
8				
9				
10				
	<b>TOTAL:</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>

Elaborado por el Autor

Sea cual fuera la cantidad de factores que se incluyan en la matriz EFI, el total ponderado irá de un mínimo de 1,00 a un máximo de 4,00. Los totales ponderados muy por debajo de 2,50 caracterizan a las organizaciones que son

débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2,50 indican una posición interna fuerte.

Cuando un factor interno clave es una fortaleza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto una ponderación como una calificación.

#### *2.1.1.11.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Identifica a los principales competidores de la organización así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones externas e internas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Existen algunas diferencias importantes entre la MPC y una EFE. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se deben concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en el caso de una EFE. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna.



**Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo**

ÁREAS DE TRABAJO		BASE PARA LA CALIFICACIÓN						
		Peso		Muy Importante 1,0		Sin importancia 0,0		
PRIORITARIAS		Impacto		Debilidad Importante 1		Fortaleza Menor 3		
Subsecuentes				Debilidad Menor 2		Fortaleza Importante 4		
Actores		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
TOTALES:		0.00		0.00		0.00		0.00

Elaborado por el Autor

#### 2.1.1.11.4. Matriz FODA

Es un instrumento que soporta a los gerentes para desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias **FO** usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA, para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias **DO** pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias **FA** aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias **DA** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA sigue los siguientes ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas claves para la organización.
2. Hacer una lista de las amenazas externas claves para la organización.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas claves para la organización
4. Hacer una lista de las debilidades internas claves para la organización.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.

6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

<b>Dejar siempre en blanco</b>	<b>FUERZAS – F</b> 1. 2. <b>Anotar las fuerzas</b> 3. 4. 5.	<b>DEBILIDADES – D</b> 1. 2. <b>Anotar las debilidades</b> 3. 4. 5.
<b>OPORTUNIDADES – O</b> 1. 2. <b>Anotar las oportunidades</b> 3. 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS – FO</b> 1. 2. <b>Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</b> 3. 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS - DO</b> 1. <b>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</b> 2. 3. 4. 5.
<b>AMENAZAS – A</b> 1. 2. <b>Anotar las amenazas</b> 3. 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS – FA</b> 1. 2. <b>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</b> 3. 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS - DA</b> 1. <b>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</b> 2. 3. 4. 5.

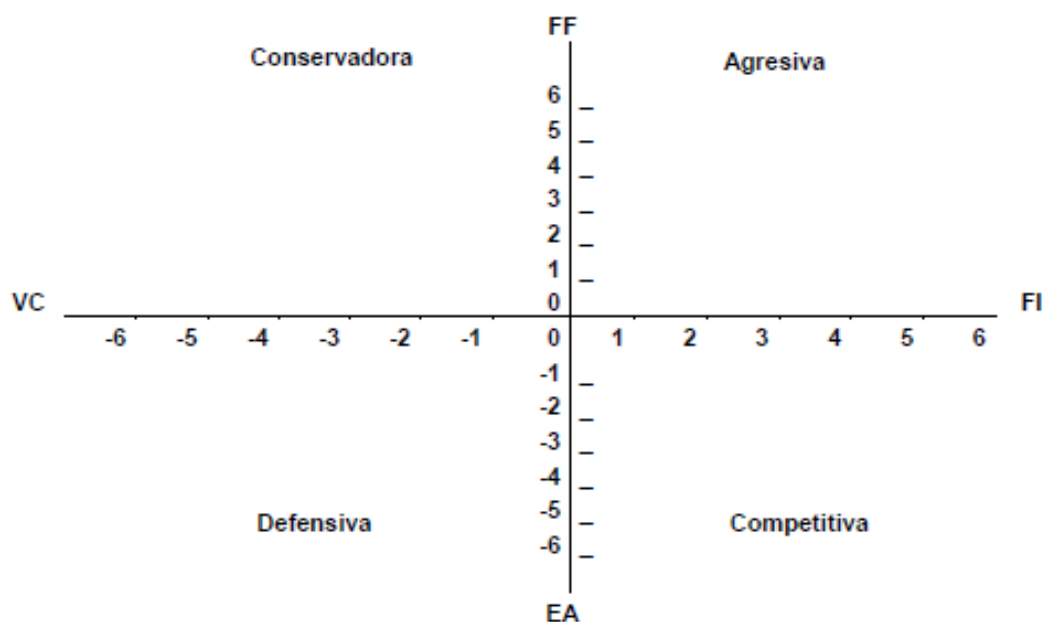
**Figura 5. Matriz FODA**

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

#### 2.1.1.11.5. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz consta de cuatro cuadrantes es los cuales se indica si una determinada estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cuál de ellas es la más acertada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas que son: la fuerza financiera (FF) y

ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.



**Figura 6. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción**

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

### 2.1.1.12. Planes

Si una organización carece de la estructuración y formación de planes no es posible conocer cómo organizar y controlar a su personal porque evidentemente desconocen de los recursos con los cuales cuentan. Sin la existencia de un plan no se puede dirigir con seguridad a los demás ya que se desconocer hacia dónde va la organización o si las metas que se plantearon en un inicio se podrán cumplir.

Los planes resultan del proceso de planeación y pueden ser definidos como diseños o esquemas detallados de lo que habrá que hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos se clasifican en:

- a) Estratégicos:** Determinan los lineamientos generales de la planeación y sirven de base a los demás planes. Son diseñados por la gerencia o la dirección de la organización y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Son a largo plazo y abarcan toda la organización.
- b) Tácticos o Funcionales:** Son más específicos y se refieren a cada uno de los departamentos de la organización y se subordinan a los planes. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- c) Operativos:** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización. Son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	CORPORATIVO	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	UNIDAD DE NEGOCIOS	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	FUNCIONAL	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

**Figura 7. Tipos de Planeación**

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración "Procesos Administrativos", 1998

### 2.1.1.13. Estrategias

“El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *“strategos”*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente éste término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.” (Dirección Nacional de Servicios Académicos, 2004).

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.” (Koontz, 1991)

La estrategia puede ser definida como una habilidad, destreza, pericia de dirigir los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus objetivos de cara al futuro.

Para la formulación de las estrategias se consideran tres niveles:

1. Se desarrollan estrategias a nivel empresarial, mediante las cuales las organizaciones buscan crear una ventaja competitiva sostenible en sus ramas industriales específicas mediante al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para determinar estrategias a nivel de empresa o en su diferenciación o en su liderazgo de costos.
2. Se desarrollan estrategias a nivel funcional, por ejemplo finanzas, comercialización, talento humano, etc., con el propósito de agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de competencias esenciales.
3. En tercer lugar se dirige la atención hacia las estrategias corporativas, que son las estrategias que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de una cartera de negocios o de unidades de negocio que puede ampliarse a través de un conjunto diversificado de industrias.

#### *2.1.1.13.1. Clasificación de Estrategias*

A continuación se detallan varios tipos de estrategias bajo dos enfoques fundamentales:

##### *2.1.1.13.1.1. Enfoque Competitivo*

**a) Estrategias Competitivas Genéricas:** “Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.” (Escalante, 2002).

**Tabla 4. Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter**

REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER		
Estrategia Genérica	Habilidades y recursos generalmente requeridos	Requisitos organizativos comunes
Liderazgo Total en Costos	Inversión sostenida de capital y acceso al capital Habilidades de ingeniería de procesamiento Supervisión intensiva de trabajo Productos diseñados para fabricarse con facilidad Sistemas de distribución de bajo costo	Estricto control de costos Informes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en alcanzar metas cuantitativas estrictas
Diferenciación	Grandes habilidades de comercialización Ingeniería de producto Aptitud creativa Alta capacidad de investigación básica Reputación empresarial por su liderazgo tecnológico Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades Fuerte cooperación de los canales	Estrecha coordinación entre funciones en I+D Medición subjetiva e incentivos en lugar de medidas cuantitativas Incentivos para atraerse trabajo altamente especializado, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas antes citadas dirigidas a un blanco estratégico en particular	Combinación de las políticas arriba mencionadas dirigidas a la consecución de una meta estratégica específica

Elaborado por el Autor

**a) Estrategia de Liderazgo en Costos:** Es en donde la organización se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La organización tiene un gran panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial. Que la organización tenga amplitud es con frecuencia importante para conseguir la ventaja en costos. Las fuentes de las ventajas en el costo pueden ir desde la persucución de las economías de escala de tecnología propia, pasando por accesos preferenciales a materias primas. La estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la organización según lo demuestra la eficiencia elevada, los bajos gastos generales, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa del presupuesto, los amplios mecanismos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Uno de los riesgos es



que los competidores podrían imitar la estrategia disminuyendo las utilidades de la industria en general.

**b) Estrategia de Diferenciación:** Es bajo la cual se crea al producto o servicio algo único. Se fundamenta en seleccionar a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. La exclusividad es recompensada con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, en los canales de distribución, la mercadotecnia, entre otros factores. Se debe tener especial cuidado antes de elegir esta estrategia ya que solo se lo debe hacer luego de haber efectuado un minucioso estudio de mercado para identificar las preferencias y necesidades de los compradores. Uno de los riesgos que se corre es que los compradores podrían no valorar lo suficiente el producto exclusivo como para justificar el precio elevado. Cuando esto sucede una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una de diferenciación. Las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad para que los competidores no tengan facilidad para imitar al producto inicialmente exclusivo.

**c) Estrategia de Enfoque:** Es muy diferente a las anteriores ya que descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho en un determinado sector industrial. Se selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo se busca lograr una ventaja competitiva general. Son más efectivas cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintivas y cuando los competidores no

buscan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los principales riesgos está que los competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cuando una empresa logra el liderazgo de costos y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente con el propósito de crear y mantener una ventaja competitiva, sin embargo, cada una de estas estrategias deja expuesta a la organización a riesgos que amenazan su continuidad en el tiempo. Para este propósito Michael Porter propone un modelo llamado Cadena de Valor, el cual faculta clasificar las actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar un producto o servicio.

**Tabla 5. Riesgos de las Estrategias Genéricas**

<b>RIESGOS POR ADOPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS</b>		
<b>Liderazgo en costos</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Enfoque</b>
El liderazgo en costos no se sostiene porque: - los competidores imitan - la tecnología cambia - se erosionan otros	La diferenciación no se sostiene porque: - los competidores imitan - los fundamentos para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores	Se imita la estrategia de enfoque. El segmento elegido por objetivo se hace estructuralmente poco atractivo porque: - se erosiona la estructura - desaparece la demanda
Se pierde la proximidad en la diferenciación	Se pierde la proximidad en costos	Los competidores con enfoques más amplios aplastan al segmento porque: - se estrechan las diferencias del segmento respecto a otros segmentos - aumentan las ventajas de una línea más amplia
Los que se centran en costos consiguen costos incluso más bajos en segmentos	Los que se centran en la diferenciación consiguen una diferenciación incluso mayor en los segmentos	Nuevas estrategias de enfoque subsegmentan a la industria

Realizado por el Autor

Las actividades que forman parte de la cadena de valor de una organización deben ir en armonía con la estrategia genérica adoptada en base al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Cada actividad que forma parte del modelo genera un valor agregado, los mismos que sumados proveen la ventaja competitiva que la organización busca para diferenciarse de sus competidores.

El análisis de la cadena de valor es la revisión de la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades de la organización, no solamente para mejorar sus fortalezas y debilidades, sino también entender de una manera más profunda el valor agregado de cada actividad en relación con la estrategia escogida.

La cadena de valor está conformada por actividades actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias son:

- ✓ Logística interna, actividades relacionadas a la llegada y almacenamiento de materias primas o insumos.
- ✓ Operaciones, actividades de transformación en productos o servicios finales.
- ✓ Logística externa, manipulación, almacenamiento y distribución de productos terminados.
- ✓ Comercialización y ventas, identificar, alcanzar y motivar a grupos de compradores.
- ✓ Servicio, prestar apoyo al cliente y al producto

Por su parte las actividades de apoyo brindan soporte general y especializado a las actividades primarias y son funciones empresariales:

- ✓ Apoyo logístico del servicio, son todos los procesos o tecnologías que dispone una empresa para adquirir desde material de oficina hasta materias primas críticas.
- ✓ Desarrollo tecnológico, influye en el diseño de nuevos productos, selección de nuevos materiales, mejoramiento y optimización de procesos.
- ✓ Gestión del talento humano, soporte para selección, capacitación y apoyo al trabajador.
- ✓ Infraestructura de la empresa, proporciona a las actividades primarias coordinación interna y administración de relaciones externas de vital importancia. Es formado por la dirección general, contabilidad, finanzas, asuntos legales, etc.



**Figura 8. Cadena de Valor**

Fuente: Google Imágenes

#### 2.1.1.13.1.2. Enfoque de Crecimiento

**a) Integrativas:** Las estrategias de integración buscan controlar el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia.

**b) Intensivas:** Estas estrategias requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

**c) Diversificadas:** “Se da cuando la organización diversifica su cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. En términos generales estas estrategias están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.” (Edgar, 2010).

<b>DIVERSIFICADAS:</b>		
<b>Diversificación concéntrica</b>	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
<b>Diversificación de conglomerados</b>	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
<b>Diversificación horizontal</b>	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns.Comienza a vender gasolina.
<b>OTRAS:</b>		
<b>Asociaciones</b>	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
<b>Reducción</b>	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.	Braniff Airlines anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos.
<b>Desposeimiento</b>	Venta de una división o parte de una organización.	Holiday Inn vende Delta steamship lines por \$96.000.000
<b>Liquidación</b>	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.	Liquidación de De Lorean Motor Company en 1984.
<b>Combinación</b>	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	K-Mart compra Pay less drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984.

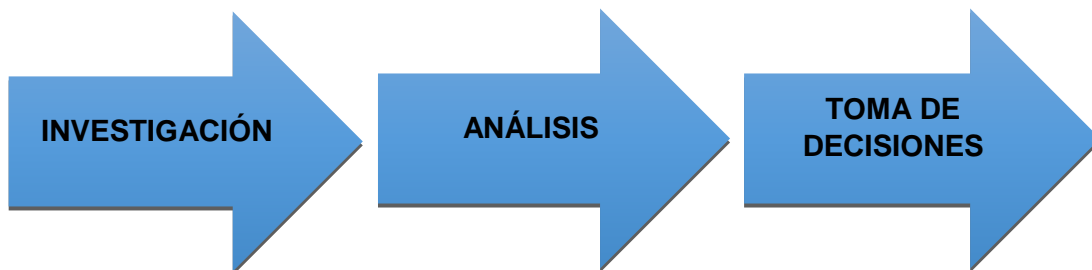
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJEMPLO(Algunos hipotéticos)</b>
<b>INTEGRATIVAS:</b>		
<b>Integración hacia adelante</b>	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	General motors compra sus distribuidores de autos; Walt –Mart adquiere una flota de camiones.
<b>Integración hacia atrás</b>	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald's compra un rancho de ganado; Holiday Inn. Adquiere una fábrica de muebles.
<b>Integración horizontal</b>	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Gettypor la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de estas compañías.
<b>INTENSIVAS:</b>		
<b>Penetración en el mercado</b>	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde esta la carne?
<b>Desarrollo de mercado</b>	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.
<b>Desarrollo de producto</b>	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Apple Computer Company introduce en macintosh

**Figura 9. Clasificación de Estrategias de Crecimiento**

FUENTE: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/Manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Ti]

### 2.1.1.13.1.3. Formulación de Estrategias

Es el proceso inicial que conduce a la fijación de la misión de la empresa. Se basa en la recolección y estudio de la información relacionada a los factores internos y externos que intervienen en el proceso estratégico. Las actividades básicas de la formulación de estrategias se resumen en la siguiente gráfica:

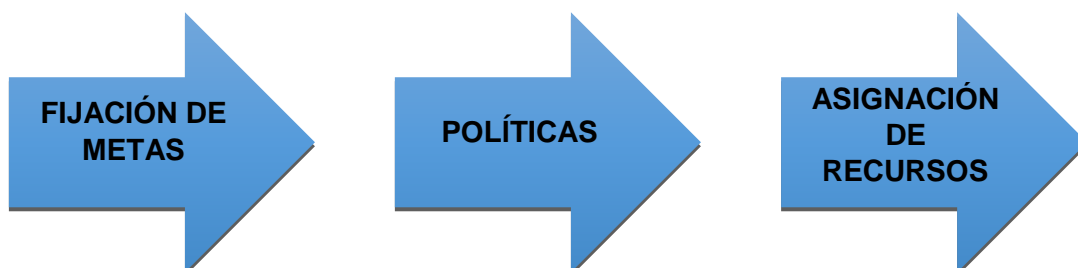


**Figura 10. Actividades Básicas en la Formulación de Estrategias**

Elaborado por el Autor

### 2.1.1.13.1.4. Ejecución e Implementación de Estrategias

Es la etapa inicial donde tanto empleados como gerentes entran en acción con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas. El éxito de una organización depende de la eficacia con que logre implementar su estrategia.



**Figura 11. Actividades Básicas en la Implementación y Ejecución**

Elaborado por el Autor

Llevar a la realidad una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrente la gerencia ya que concebir las estrategias nunca es suficiente sino se las pone en práctica. El gerente debe tener la habilidad para plasmar su visión estratégica en pasos concretos.

La ejecución estratégica se puede definir como el conjunto de actividades necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz la estrategia de la organización no reportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental. La solución está en fijar una dirección para la organización y formulación de programas, presupuestos y procedimientos.

Para poner en marcha este proceso de ejecución hay que considerar tres cuestiones claves:

- ✓ ¿Quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo el plan?
- ✓ ¿Qué tienen que hacer?
- ✓ ¿Cómo tienen que hacerlo?

A pesar de ello existen una serie de situaciones o circunstancias, extraídas de la práctica diaria, que pueden representar graves impedimentos para la correcta aplicación de la estrategia:

- ✓ Cuando los factores externos resulten incontrolables.
- ✓ Cuando el liderazgo de la alta dirección y de los jefes departamentales sea inadecuado.



- ✓ Cuando la preparación y entrenamiento de los mandos intermedios sea inadecuada.
- ✓ Cuando las capacidades del personal involucrado sean ineficientes.
- ✓ Cuando la definición de las tareas claves sean confusa.
- ✓ Cuando la ejecución distraiga la atención de los responsables.
- ✓ Cuando exista un inadecuado control de las actividades por no disponer de un sistema de información apropiado.
- ✓ Cuando el tiempo requerido para la ejecución haya sido inicialmente mal calculado.

“Menos del 10% de las estrategias formuladas llegan a ser aplicadas exitosamente.” (Young, 2007).

Para superar los inconvenientes que nacen al momento de poner en marcha una estrategia se sugiere:

- ✓ Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- ✓ La definición de tareas claves de implementación.
- ✓ Análisis e identificación de destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.

#### *2.1.1.13.1.5. Control Estratégico*

Una decisión estratégica puede provocar graves daños y puede ser muy difícil de revertir. Por lo tanto, la evaluación de las estrategias implementadas es vital para el bienestar de una organización. La evaluación de las estrategias incluye tres actividades básicas:

- ✓ Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una organización.
- ✓ Comparar los resultados esperados con los resultados reales
- ✓ Tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se ciñe a los planes.



**Figura 12. Actividades Básicas de Control Estratégico**

Elaborado por el Autor

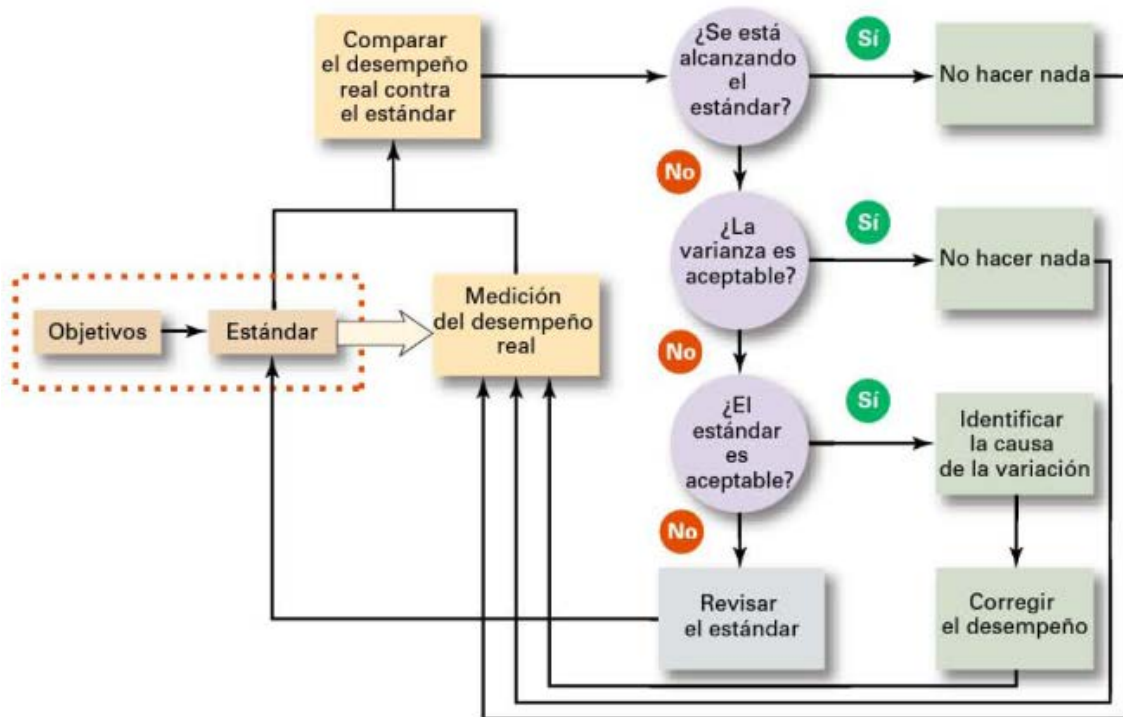
Es importante saber que para la evaluación de las estrategias se debe considerar el corto y el largo plazo, pues algunas estrategias, con frecuencia, no afectan los resultados de las organizaciones en el corto plazo. La evaluación de las estrategias es de suma importancia debido a que las organizaciones se encuentran en entornos dinámicos, donde los factores internos y externos claves suelen variar a velocidad.

Básicamente el control estratégico tiene como finalidad ayudar a los altos ejecutivos a alcanzar los objetivos organizativos propuestos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso de evaluación estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento.

Es esencial que los estrategas revisen, evalúen y controlen en forma sistemática las actividades de la administración estratégica, para asegurarse que

esté funcionando y de ser el caso realizar los cambios que se requieran de manera oportuna.

En la siguiente figura se presenta un modelo general de la relación existente entre los pasos del proceso de control:



**Figura 13. Modelo General del Proceso de Control Estratégico**

FUENTE: [<https://www.google.com.ec/search?q=jerarquizacion+de+planes&biw=1438&bih=708&source>]

Los indicadores de desempeño son un elemento clave en el proceso de rediseñar una organización. Los indicadores de desempeño deben buscar lo siguiente:

- ✓ Comunicar los objetivos estratégicos a la organización
- ✓ Motivar a las unidades, equipos e individuos a alcanzar resultados esperados por la dirección.
- ✓ Establecer un ambiente de mejora continua.

- ✓ Integrar el desempeño y la gestión de las personas con el esquema salarial (remuneración variable).



**Figura 14. Relación entre los Indicadores y la Planificación Estratégica**

FUENTE: Módulo Planificación Estratégica y Control, Eduardo Gabela, 2013

#### 2.1.1.14. Balanced Scorecard / Cuadro de Mando Integral

“El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue creado por Robert Kaplan y David Norton con el propósito de traducir la estrategia de la organización en un amplio conjunto de indicadores de desempeño. Estos indicadores proporcionan la base necesaria para un sistema de gestión y evaluación estratégica. El BSC contribuye a cerrar la brecha entre la planificación y la ejecución.” (Gabela 2013).

El Balanced Scorecard fue introducido como un instrumento para medir resultados, no como una herramienta para aplicar una estrategia. Sus creadores

partieron de la premisa de que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores.

“Los indicadores financieros son tardíos, ya que informan de los resultados, o sea, de las consecuencias de las acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir rentabilidad inmediata.” (Gabela, 2013).

El BSC mantenía los indicadores de los resultados financieros (indicadores tardíos), pero los complementaba con la medida de los indicadores anticipados de los futuros resultados financieros. Los objetivos financieros siguen siendo evaluados, pero el énfasis se traslada a los indicadores del desempeño de los objetivos estratégicos de la organización.

Un sistema de Balanced Scorecard correctamente diseñado debe incluir información financiera que analice la forma en que las mejoras en las operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan con la situación financiera de la organización.

Todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. De este modo, el Balanced Scorecard se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia.

“El Balanced Scorecard trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

- ✓ El determinante valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- ✓ Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- ✓ Dificultad en entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- ✓ Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- ✓ Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificultaba la toma de decisiones.
- ✓ Visión a corto plazo.
- ✓ Excesiva concentración en indicadores financieros.” (Gabela, 2013).

#### *2.1.1.14.1. Fracaso de la Implementación Estratégica*

Se han identificado las siguientes barreras para la ejecución de la estrategia:

- a) La barrera de la visión:** Se debe a que una amplia porción de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa y que actúen en consecuencia.
- b) La barrera de las personas:** Casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla. Esto a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo.

**c) La barrera de los recursos:** La mayoría de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia debido a que casi todas las organizaciones tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia.

**d) La barrera de la dirección:** En casi todas las empresas la mayor parte del tiempo la dirección se dedica a analizar los resultados financieros y a buscar correcciones a las desviaciones que aparecen cuando los resultados tienen desviaciones con las expectativas presupuestarias.

Todas las barreras enumeradas anteriormente deben ser eliminadas mediante un proceso guiado de implementación del Balanced Scorecard.

#### *2.1.1.14.2. Beneficios del Balanced Scorecard*

El BSC aportará los siguientes beneficios a las organizaciones:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- ✓ Orientación hacia la creación de valor
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- ✓ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El Balanced Scorecard nació para empresas con fines de lucro, pero por la simplicidad del concepto y utilidad que comporta como herramienta de gestión ha

hecho que se fuera adaptando para todo tipo de organizaciones: públicas, de investigación, sociales, privadas.

Existen cuatro situaciones clave que aconsejan la implementación de un BSC, ya que maximizan la ventaja de incorporar la metodología en la organización:

1. Entornos competitivos altamente turbulentos y cambiantes.
2. Situación interna de cambio radical debido a un proceso de reorganización, fusiones, absorciones y/o cambios de equipo directivo.
3. Importancia del capital humano en la creación de valor, sobre todo en las empresas de servicios.
4. Situaciones de elevado crecimiento, en las cuales el desarrollo deficiente de las infraestructuras organizativas pone en peligro la sostenibilidad de la expansión del negocio.

El Cuadro de Mando Integral, a través de un mapa estratégico, busca gráficamente reducir a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos son una representación simplificada de la realidad, que nos permite saber dónde estamos y hacia dónde ir. Para conseguir esta representación de la estrategia de una empresa el CMI se apoya en los siguientes aspectos:

- ✓ Los resultados financieros, que si bien es cierto son retrasados, proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa.
- ✓ Elegir la proposición de valor para el cliente es el eje central de la estrategia.
- ✓ Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de capacidades estratégicas describen la

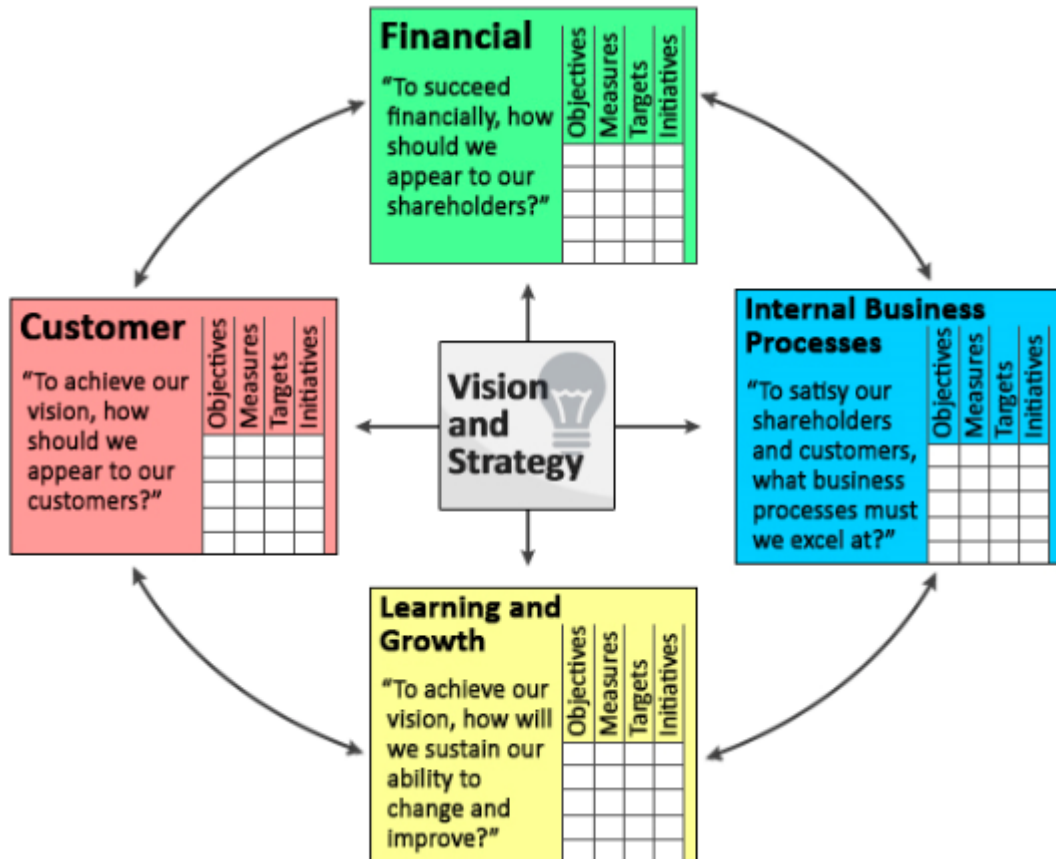


combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia. Las mejoras en los indicadores de capacidades estratégicas son indicadores adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.

- ✓ Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa – efecto.

#### *2.1.1.14.3. Dimensiones del Balanced Scorecard*

El Balanced Scorecard analiza cuatro dimensiones dentro de las organizaciones y cómo éstas interactúan entre sí: **Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.**



**Figura 15. Balanced Scorecard**

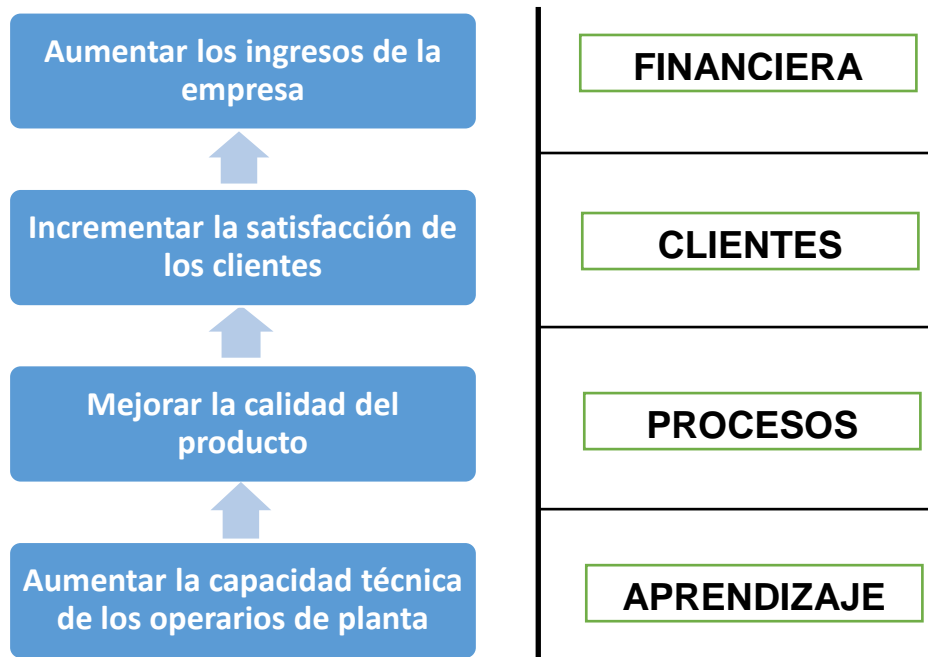
FUENTE: [<https://www.google.com.ec/search?q=dimensiones+del+balanced+scorecard&bi=708&source>]

- a) **Perspectiva Financiera:** Los objetivos financieros son valiosos para resumir y medir las consecuencias económicas de las acciones o iniciativas de mejora que se han realizado y crear valor para el accionista, aumentar los ingresos, incrementar el “cash flow”, reducir gastos, reducir el financiamiento externo, mejorar la cobranza.
- b) **Perspectivas Clientes:** Los objetivos de clientes identifican si la empresa es exitosa en el mercado y con sus clientes. El reto es enfocar la estrategia de la organización hacia los segmentos y clientes adecuados, con claras propuestas de valor diferenciadas. Se busca: aumentar la participación del mercado, incrementar la satisfacción de los clientes, crear una imagen de

marca, reducir tiempos de entrega/servicio, reducir la pérdida o deserción de clientes.

**c) Perspectiva de Procesos:** “Se relacionan con los procesos en los que la organización debe concentrarse para consolidar su ventaja competitiva y satisfacer a sus clientes. La eficiencia de los procesos críticos permite atraer y retener a los clientes dentro de los segmentos relacionados. Se busca: incrementar la eficiencia del proceso, reducir el tiempo del ciclo del proceso, reducir desperdicios, eliminar el reproceso, reducir costos operacionales.” (Gabela 2013).

**d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Los objetivos de aprendizaje y crecimiento identifican las capacidades que la organización debe construir para lograr la excelencia en los procesos críticos y soportar un crecimiento y mejora a largo plazo. El aprendizaje y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: Personas, Tecnología y Estructura. Se busca: mejorar la satisfacción de los empleados, desarrollar modelos de promoción y desarrollo, implementar mecanismos de remuneración variable, implantar sistemas de información, rediseñar el área de marketing.



**Figura 16. Las Perspectivas y sus Objetivos**

Elaborado por el Autor

#### 2.1.1.14.4. Mapas Estratégicos

“Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre los objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.” (Gabela, 2013).

El Balanced Scorecard es más que una simple colección de objetivos o indicadores críticos o de factores claves del éxito. Los objetivos del Balanced Scorecard deben:

- ✓ Formar una serie de objetivos vinculados entre sí que son mutuamente reforzantes y consistentes.
- ✓ Incorporar las relaciones de causa-efecto (de carácter hipotético)



**Figura 17. Diagrama de Causa - Efecto de Objetivos**

FUENTE: Google Imágenes

#### 2.1.1.14.5. Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Establecer los objetivos de forma que reproduzcan la estrategia de la compañía es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la historia de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las capacidades estratégicas.

#### *2.1.1.14.6. Indicadores*

Son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para cuantificar y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es realmente importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

“En general, existen dos tipos de indicadores:

- ✓ **Indicadores de Resultado / Efecto**, los cuales denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas. La información que proporcionan es definitiva y orientada a los resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos de BSC, sobre un lapso específico.
- ✓ **Indicadores Causales**, los cuales indican a futuro cuál puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas para mejorar un indicador de resultado. Promueven indicación temprana del proceso hacia el logro de los objetivos.” (Gabela 2013).

#### 2.1.1.14.6.1. Criterios para Establecer Indicadores

Se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Criterios para Establecer Indicadores**

CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES	
CRITERIOS	DEFINICIÓN
Relevancia (estrategias y objetivos)	El indicador debe estar significativamente dirigido al desempeño de la compañía. El indicador se base en las estrategias y objetivos.
Utilidad	El indicador resalta las fortalezas y debilidades del proceso del negocio.
Entendimiento	El indicador es fácil de entender.
Disponibilidad de Datos	Disponibilidad de datos necesarios para obtener el indicador
Global	En conjunto, el indicador refleja el desempeño actual de la compañía y motivará el futuro del desempeño.

Elaborado por el Autor

#### 2.1.1.14.7. Metas

“Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación de BSC, ya que es en este momento cuando los

diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro.” (Martínez, 2002).

#### *2.1.1.14.8. Responsables*

“Uno de los elementos clave de la metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la estrategia.” (Martínez, 2002).

#### *2.1.1.14.9. Proyectos Estratégicos*

“Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas. Los proyectos que contribuyen de manera específica en la consecución de estos objetivos tienen un proceso de selección, priorización y asignación de recursos específicos.” (Martínez 2002).



## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

##### **3.1.1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas**

Según la clasificación nacional de actividades económicas del INEC, al Grupo Quimipac – Oil Field Chemicals le corresponde el código G4669.11 - “Venta al por mayor de productos químicos industriales: anilina, tinta de impresión, aceites esenciales, gases industriales (oxígeno), pegamento químico, colorantes, resina sintética, metanol, parafina, aromatizantes y potenciadores del sabor, soda cáustica, sal industrial, ácidos y sulfuros, derivados de almidón, etcétera.”

##### **3.1.2. Sector Petrolero Ecuatoriano**

“La fuente más importante de la economía del Ecuador es la exportación de crudo y derivados que en los últimos 10 años ha oscilado entre un 43 y 66% del total de exportaciones del país y entre un 43 y 59% del presupuesto general del Estado.

Cuando se conoció la primera noticia que confirmaba la existencia de yacimientos petroleros en la Amazonía, la población ecuatoriana vivió una avalancha de comentarios de economistas y políticos que hicieron creer que Ecuador estaba a las puertas del desarrollo tecnológico y financiero producto de los ingresos económicos que generarían las exportaciones de petróleo.

Estos análisis no eran objetivos debido a que si bien es cierto los yacimientos petroleros producirían gran cantidad de petróleo, suficientes para convertirnos en país regularmente exportador, las divisas que generaron dichas exportaciones no ingresaban al erario nacional; en efecto, la producción petrolera estuvo a cargo inicialmente de la compañía Texaco, quien extrajo la mayor cantidad de petróleo de los pozos con mayor producción mediante contratos petroleros de participación firmados sin mayores beneficios nacionales. Texaco aprovechó la falta de regulación no sólo para beneficiarse económicamente de la actividad sino para cometer algunas irregularidades que actualmente han sido demandadas civilmente por los perjudicados en el denominado “juicio del siglo” que llevan adelante en la Corte de Sucumbíos.” (INREDH, 2016).

### **3.1.3. Explotación Petrolera Ecuatoriana**

“El primer pozo petrolero fue perforado en la región de la Costa en 1911, La empresa inglesa Anglo llegó al país en 1922, la misma que durante 67 años explota, comercializa y refina el crudo de la Península de Santa Elena. En 1937 la Shell que estaba trabajando con la Exxon, abandona el Ecuador, luego de cerrar algunos pozos en la Amazonía que no fueron productivos.

En 1967 Texaco perforó el primer pozo comercial en la Amazonía. En los años siguientes, las mayores obras de infraestructura fueron el Sistema de Oleoducto Trans Ecuatoriano (SOTE) y la Vía Coca. Hasta 1990 Texaco extrajo el 88% del total de la producción nacional de petróleo y operó el oleoducto. Perforó 399 pozos y construyó 22 estaciones de perforación.

Hasta 1971 se habían entregado miles de hectáreas a una media docena de empresas petroleras, sin establecer casi ninguna regulación, ni se habían firmado contratos con estas empresas. En este año el Ecuador fue gobernado por una dictadura militar, la que con un espíritu nacionalista decidió entrar a la OPEP, en efecto, el 23 de junio de 1972 se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana CEPE y la primera exportación fue el 17 de agosto de 1972 con 308.238 barriles a USD. 2,34 el barril, desde el Puerto de Balao en Esmeraldas. Se puso en vigencia la Ley de Hidrocarburos, y se incrementó las regalías para el estado. Se estableció que los contratos petroleros podían durar máximo 20 años y su extensión se fijó en 200.000 has, con lo cual las compañías devolvieron el 80% de sus concesiones que les fueron otorgadas originalmente por 50 años.

En septiembre de 1989 se creó PETROECUADOR en reemplazo de CEPE y se conformó, un Holding es decir, una matriz y seis filiales: tres permanentes: PETROPRODUCCION, PETROINDUSTRIAL y PETROCOMERCIAL; y, tres temporales: PETROPENINSULA, PETROAMAZONAS Y PETROTRANSPORTE.

Desde 1985 hasta 1996 han habido 8 rondas petroleras que ocupan un área de aproximadamente 4.2 millones de hectáreas de las cuales casi 3.6 millones corresponden a los de los 13 millones de las que conforman la Amazonía Ecuatoriana ésta a su vez, representa el 46% del territorio nacional. La novena ronda se produjo en 2002 donde se licitó los campos de la costa, excluyendo los de la Amazonía. Para fines del 2002 se termina de construir el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) como parte de la estrategia de expansión de la frontera petrolera. Desde el 2003 el gobierno anuncia la décima ronda petrolera para la concesión de áreas en los territorios de Napo, Pastaza y Zamora Chinchipe,

además de la continuación del proyecto ITT (Ishpingo, Tambococha, Tiputini) que está situado en el Parque Nacional Yasuní y la Reserva Faunística Cuyabeno.

En el 2006 se declaró la caducidad del contrato de explotación del bloque 15 que el estado mantenía con la compañía Occidental. En ese año se alcanzaron precios records para el crudo a nivel mundial.

A inicios del 2007 el Gobierno anuncia la construcción de una nueva refinería en la provincia de Manabí con una capacidad de refinación de 300.000 barriles diarios. En este año también se inicia el intercambio de crudo por derivados con Venezuela (alrededor de 1.5 – 1.6 barriles de crudo de Ecuador por 1 barril de derivados de Venezuela). En este mismo año se renegociaron los contratos petroleros con la hispano-argentina Repsol, la francesa Perenco, la brasileña Petrobras, la china Andes Petroleum y la compañía de capital estadounidense afincada en Panamá, City Oriente. A pesar de la propuesta inicial publicada mediante decreto presidencial, en el cual se señalaba que Ecuador negociaría una ganancia del 99 % frente al 1% del precio diferencial fijado en el contrato de concesión, el acuerdo final fue el cambio de naturaleza del contrato que pasó de ser el crudo de propiedad de las empresas, a otro de prestación de servicios, en que el estado paga por la extracción de crudo tras la presentación de las facturas, además de someter eventuales divergencias a un centro de mediación en Chile.” (INREDH, 2016).

#### **3.1.4. Actualidad del Sector Petrolero**

“Ecuador mantiene dos modalidades de contratos petroleros vigentes, que han generado importantes ingresos económicos al país. Por un lado, el Estado

tiene los Contratos de Prestación de Servicios con Pago de Tarifa con 14 operadoras privadas que trabajan actualmente en 17 campos y bloques. Estos contratos fueron renegotiados en 2010. La vigencia de este modelo contractual le ha significado al país, ingresos por USD 4.158,3 millones de dólares, entre 2011 y 2014.

En los últimos meses, el precio internacional del barril de petróleo ha estado sujeto a un escenario adverso, con lo cual los actores del mercado se han visto perjudicados a nivel mundial.” (Ministerio de Hidrocarburos, 2016).



**Figura 18. Producción Petrolera Nacional (Millones de barriles)**

FUENTE: Sitio Web Ministerio de Hidrocarburos

En octubre de 2014, el Estado, firmó Contratos de Servicios Específicos con 9 compañías agrupadas en tres consorcios privados, que se encuentran realizando actividades de recuperación mejorada y optimización de producción en campos operados por Petroamazonas EP. Estas empresas inyectan una inversión cercana a los USD 2.120 millones, con capital a riesgo.

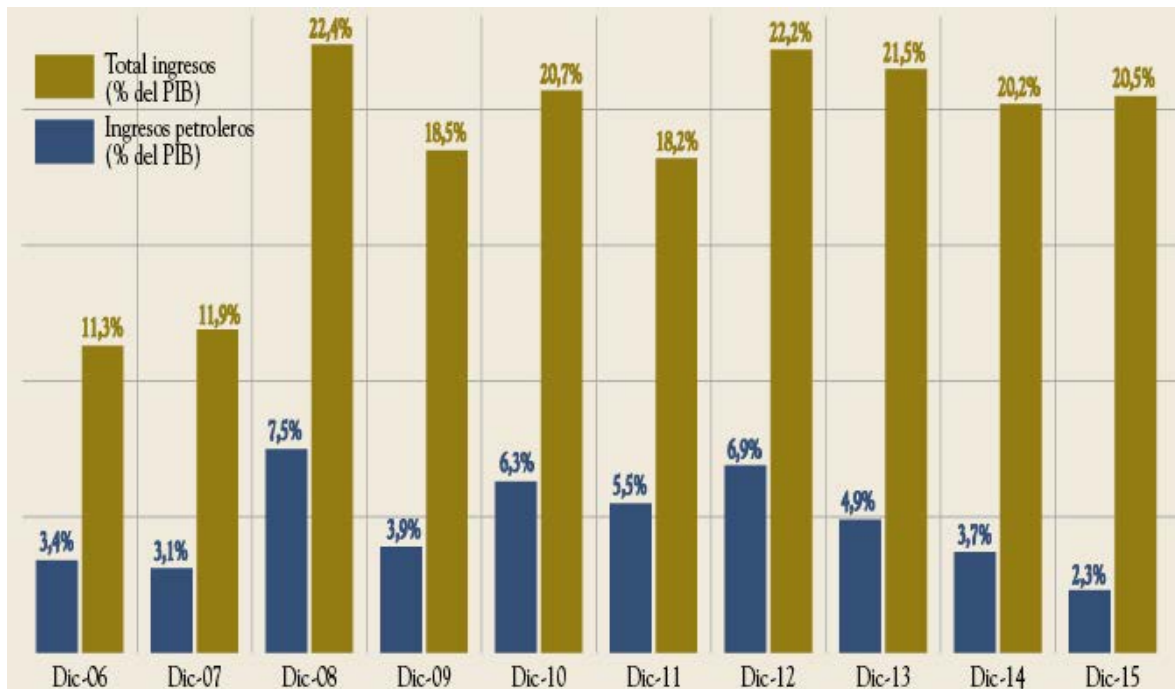
“La producción petrolera de Ecuador gira en torno a los 550.000 barriles diarios, de los cuales unos 350.000 barriles por día son producidos por Petroamazonas EP (PAM EP) y otros 70.000 barriles por día por la empresa subsidiaria de PAM EP, Río Napo.

Empresas petroleras del mundo han emitido información respecto a sus estrategias ante las cambiantes condiciones del mercado internacional del petróleo; es notorio que esas empresas toman decisiones tendenciales de recorte de inversiones, recorte de personal, reducción de proyectos, entre otras acciones.” (Ministerio de Hidrocarburos, 2016).

El petróleo se ha considerado como una fuente de ingresos fiscales significativa para todos los Gobiernos, representando desde el 2005 hasta el 2015 entre el 30% y 35% del ingreso fiscal total, con excepción del año 2009 donde por la caída del precio del crudo representó el 21%.

Con la nueva caída del precio del petróleo, los ingresos por este sector cayeron en 2014 a 23% de todos los fiscales y en el 2015 apenas llegó al 11%.

La volatilidad de un producto tan crucial se transmite de manera directa a las actividades económicas del país por la vía del aparato del Estado.



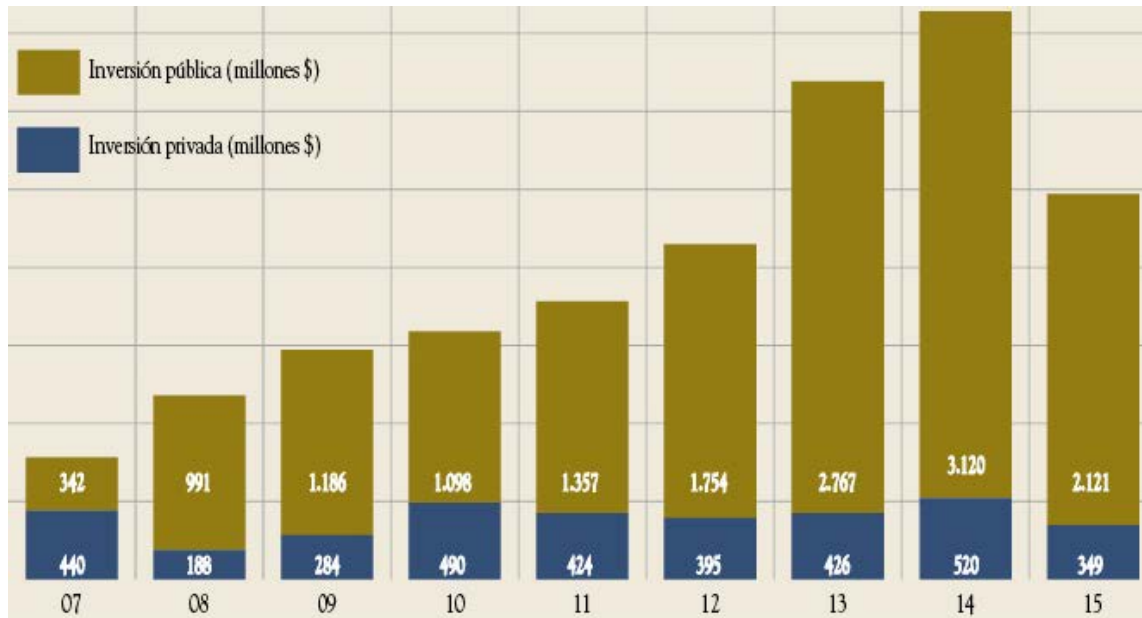
**Figura 19. Presupuesto de Ingresos Petroleros e Ingresos Totales**

FUENTE: Sitio Web Revista Gestión

“Con los elevados precios registrados de 2010 a 2013, la inversión petrolera privada se elevó a \$ 490 millones de dólares, para luego descender a \$ 426 millones de dólares en 2013 y repuntar a \$ 520 millones en 2014. Pero al derrumbarse el precio desde julio de ese año se vio una contracción de 33% en 2015 a \$ 349 millones. La inversión privada no tiene sostenibilidad ni crecimiento en el tiempo, lo cual es perjudicial ya que es la que puede sustituir las carencias del sector público para invertir y la que transmite nueva tecnología y puede dar perspectiva de desarrollo al sector.

En el mismo periodo la inversión pública tuvo un repunte espectacular pasando de \$ 440 millones en 2007 a \$ 3.640 millones en 2015, año del desplome de los precios petroleros, lo cual demuestra que no ha sido sostenible. Esta

inversión seguirá contrayéndose en 2016 y los años subsiguientes por el estado calamitoso en que quedan las finanzas públicas.” (Revista Gestión).



**Figura 20. Inversión Petrolera Pública y Privada**

FUENTE: Sitio Web Revista Gestión

“El precio internacional del petróleo crudo ha bajado en más de 50% entre junio 2014 y mediados de enero 2016. El crudo West Texas Intermediate (WTI) ha bajado de \$ 105 por barril a \$ 48, en tanto que el Brent bajó de \$ 115 por barril en junio a \$ 50 a mediados de enero.” (Revista Líderes, 2016).





**Figura 21. Precios del Petróleo Nacional e Internacional**

FUENTE: Sistema Nacional de Información (SIN), Petroecuador

“El Ecuador se propone superar ocho años de estancamiento en su producción de petróleo y alcanzar un récord histórico de 741 mil barriles diarios para 2019, lo que supone desarrollar una nueva frontera petrolera con enormes retos económicos, tecnológicos y sociales.

El grueso de las nuevas reservas que llevarán la producción del Ecuador a crecer del actual promedio de 500.000 barriles a superar la barrera de los 700.000 barriles provendrá de tres fuentes: el controversial ITT, también conocido como bloque 43; las arenas bituminosas de Pungarayacu, y los bloques del suroriente de la Amazonía.

El crudo aún representa 30% de los ingresos del Gobierno central en momentos en que el país tiene que financiar millonarias inversiones en sectores como electricidad, refinación de hidrocarburos y en el cambio de matriz productiva.” (Revista Gestión, 2016).

Expectativa de producción petrolera en el Ecuador (en miles de barriles diarios)	
Año	Volumen
2013	523
2014	535
2015	523
2016	586
2017	595
2018	655
2019	741
2020	730
2021	706
2022	647

**Figura 22. Expectativa de Producción Petrolera Ecuatoriana**

FUENTE: Secretaría de Hidrocarburos del Ecuador

### **3.1.5. Historia del Grupo Quimipac**

“En los años 70’s, con el boom petrolero, Ecuador un país cuya economía se basaba en el sector agrícola, tenía metas de incrementar la producción industrial y su política de estado era fomentar ese crecimiento con financiamiento para el sector manufacturero y ampliar la protección arancelaria. En ese entonces, un empresario podía empezar un proceso de manufactura y pedir al régimen un aumento del arancel, por ejemplo de un 5% a un 30%, sin importar consideraciones como calidad y precio. También en ese entonces la comunidad Andina simplemente no funcionaba como bloque comercial y el comercio era mínimo, basado en acuerdos bilaterales incipientes.” (Sitio Web Grupo Quimipac, 2016).

Debido a estas condiciones, y a la necesidad del mercado ecuatoriano de abastecerse de químicos de buena calidad, se fundó la compañía Cipac Cía. Ltda. en 1970.

La primera representación de Cipac Cía. Ltda. fue ICI Plastics Division con productos como resina de PVC y Polietileno. Sus mayores clientes estaban ubicados en la ciudad de Guayaquil.

Luego, en 1972, se fundó la compañía Quimipac Cía. Ltda. El propósito de ambas compañías era de proveer de estos químicos a la industria ecuatoriana. Cipac actuando como agente / representante de grandes empresas del exterior y Quimipac como distribuidor de ventas de las mismas empresas.

Durante el primer paso en la formación de una relación con una empresa productora, Cipac actuaba como agente exclusivo en Ecuador, luego Quimipac con un desarrollo más lento se iba convirtiendo en cliente directo de la misma empresa del exterior, convirtiéndose en distribuidor local de dichas empresas.

Luego se fueron incorporando más líneas de negocios, en 1976 empezó con la venta de químicos a base de Cloro (ICI Mond Division) y en 1977 con colorantes de ICI Colours. En todo momento, Quimipac Cía. Ltda. ayudaba en el desarrollo de estas líneas con su presencia en el mercado local. En este año se construyó la planta y bodegas en el Km 10.5 Vía Daule, para atender a la industria con la fabricación de compuestos de PVC, cuyos principales clientes eran los sectores de cables eléctricos y calzado.

Hasta 1980 Quimipac/Cipac, conjuntamente vendían productos para el área textil (colorantes), construcción (explosivos y vidrio), plásticos (resinas de PVC, PP, PE) y otras líneas. En todo momento Quimipac/Cipac buscaban

incorporar más líneas afines para atender y proveer insumos a sus clientes en Ecuador. En 1982, se compró la planta y oficinas en la ciudad de Quito.

Durante los años 80 y 90 Ecuador modificó su agresivo plan de fomentar y de proteger la industria manufacturera local, inicialmente con ampliaciones de acuerdos con la Comunidad Andina. El resultado fue que los aranceles empezaron a bajar y era más fácil obtener insumos y productos elaborados tanto de la Comunidad Andina como de otros países. El péndulo se empezó a mover hacia el otro lado, de un país dispuesto a proteger su industria, a un país que abría su economía cada día más hacia mercados externos.

Adicionalmente, Ecuador, con el agravante de problemas fiscales por la caída del precio del petróleo y una deuda externa considerable, atravesaba una recesión económica que se mantuvo durante los periodos 1982-83, 1987-1988, y 1998-2000.

Durante los años 80 y 90 empezamos a ver el inicio del proceso de desindustrialización en Ecuador; muchas fábricas cerraron en el país para luego abastecer el mercado ecuatoriano con productos elaborados por sus filiales ubicadas en otros países de Latinoamérica. La logística y los servicios locales se incrementaban en gran importancia y el proceso manufacturero se estancaba como motor de desarrollo de la economía Ecuatoriana.

La venta de insumos químicos era más competitiva cada año con oferentes de varios países; con clientes más exigentes y dispuestos a cambiar por unos centavos.

A raíz de estos cambios, las compañías Cipac y Quimipac empezaron a buscar nuevos mercados en donde el servicio local era importante en la decisión del cliente.

Sectores como el energético, construcción, agroindustria, mantenimiento, servicios públicos (agua potable), control de temperatura hasta el sector turístico se constituían en áreas hacia donde deberíamos encaminar nuestros recursos y esfuerzos.

En 1988, visitó el oriente por primera vez, pero sólo hasta 1993 recibió la primera orden de compra de 100 tambores de Inhibidor de Corrosión para PetroAmazonas.

La curva de aprender a prestar servicios y no simplemente vender insumos era más grande de lo que se pensó. Pero con persistencia se llegó a desarrollar la Línea de Petróleos denominada Oil Field Chemicals. En ese mismo año, empezó a vender Poliuretano por primera vez, lo que hoy es una línea importante para Quimipac/Cipac.

Luego en 1995, inició la línea de Gases Refrigerantes con la venta del Arcton 12. Ambos materiales se han constituido en ejes claves para el sector de control de temperatura.

En el 2002, empezó a proveer materiales y maquinarias al sector de empaque flexible y rígido con éxito notable.

En el 2003, empezó un nuevo negocio. Proveer servicios al sector de agua potable, a través de Fluidis Quimipac, contando con la experiencia y conocimiento de su socio Fluidis Colombia.

Durante los últimos veinte años, debido a cambios significativos en el comportamiento de la economía ecuatoriana, se tomó la decisión de cerrar algunas líneas de negocios como la línea de producción de PVC y ventas de insumos para la línea textil. También vendió las oficinas y bodegas en Quito.

En el 2003, se cambiaron las compañías limitadas a sociedades anónimas.

En el 2004, se modificó las áreas de responsabilidad en la compañía; de tal manera que se obtuviera un nuevo modelo organizacional que permitiera administrar todas las líneas de negocio que conforman el grupo de compañías de una manera más eficiente y de esta manera, poder ofrecer una gama de servicios más profesionales para sus clientes. El Grupo Quimipac considera que existe una demanda interesante para servicios logísticos profesionales, servicios de financiación y servicios de informática relacionados con los segmentos del mercado donde actualmente proveemos servicios: servicios de asesoría, servicios de gerencia de proyectos para terceros, entre otros.

En el 2005, se propuso obtener la certificación ISO 9001:2000, proceso para el cual se ha venido preparando desde hace varios años a través del mejoramiento continuo de los procesos.

La empresa VAEQUIMIPAC nace en el año 2008, en la cual Quimipac S.A. se asocia con la compañía checoslovaca VAE CONTROLS que tiene presencia en diversos países de Europa y Asia especializada en la ejecución de proyectos relacionados con sistemas de automatización y control. En este mismo año Quimipac extiende sus operaciones y, comercializa en el mercado Peruano las Soluciones Integradas de Ingeniería Química Especializada, que ofrece Quimipac S.A. en Ecuador y su línea propia "*Paper*" a través de QUIMIPAC PERÚ.

Quimipac a través de su línea Oil Field Chemicals está presente en la industria petrolera desde 1993, su equipo de profesionales cuenta con certificaciones avaladas por NACE International y gracias a la experiencia adquirida y el compromiso con la seguridad, la salud y el medio ambiente, garantiza la satisfacción y preferencia de sus clientes. La línea Oil Field Chemicals del Grupo Quimipac se especializa en la provisión de productos para el tratamiento químico de fluidos, servicios de asistencia técnica en procesos de control de corrosión, tanqueo y mantenimiento preventivo de bombas dosificadoras para la industria de producción, refinación y transporte de petróleo, gas y derivados.

Los productos que emplea son formulados en función de las necesidades específicas de sus clientes considerando para el diseño todas las variables que intervienen en el proceso de producción de petróleo.



**Figura 23. Línea de Negocio Oil Field Chemicals**

FUENTE: Sitio Web del Grupo Quimipac

Cada químico es probado a nivel de laboratorio y su escalamiento a nivel industrial es uno de los factores que garantiza el éxito de las aplicaciones.

Quimipac tiene acceso directo al asesoramiento de reconocidas empresas a nivel mundial en ésta área y con el *“Supply Chain Management System”* ofrece una relación costo/beneficio competitiva para nuestros clientes. Este enfoque cercano al cliente es una de las claves del éxito del negocio en constante crecimiento.

La infraestructura propia que se dispone se encuentra en la Ciudad de Guayaquil y abarca alrededor de 10.000 m<sup>2</sup> donde se encuentra ubicada la planta de producción y mezclado, bodegas de almacenamiento de materias primas y productos terminados, laboratorio de control de calidad y oficinas. Además cuenta con oficinas y bodegas alquiladas en la Ciudad de Quito.



**Figura 24. Grupo Quimipac**

FUENTE: Sitio Web del Grupo Quimipac

Durante toda su trayectoria empresarial el Grupo Quimipac se ha caracterizado por el compromiso hacia sus clientes, la comunidad y el medio ambiente, buscando estándares de calidad que contribuyan al éxito de su gestión, es así como, en 1999 suscribió los términos de adhesión al proceso RI-Ecuador,



convirtiéndose en miembro fundador de Responsabilidad Integral Ecuador (APROQUE), organismo que se encarga de impulsar el Mejoramiento Continuo de los Aspectos de Seguridad, Protección al Medio Ambiente y Salud Ocupacional, posteriormente en el año 2005 logró la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad en la norma ISO 9001:2000, e inició su preparación para obtener en el año 2009 la certificación de su Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medioambiente, a través de la certificación de las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2007 y OSHAS 18001:2007.

### **3.1.6. Línea de Negocio Oil Field Chemicals**

La investigación de aquí en adelante se centrará específicamente en la línea de negocio Oil Field Chemicals, la cual está presente en la industria petrolera desde 1993, su equipo de profesionales cuenta con certificaciones avaladas por NACE International. Se especializa en la provisión para el tratamiento químico, servicios de asistencia técnica en procesos de control de corrosión, distribución de productos *“in situ”* y mantenimiento preventivo de bombas dosificadoras para la industria de producción, refinación y transporte de petróleo, gas y derivados.

Los productos que emplea son formulados en función de las necesidades específicas de los clientes considerando para diseño todas las variables que intervienen en el proceso de producto de petróleo. Cada químico es probado a nivel de laboratorio y su escalamiento a nivel industrial es uno de los factores que determina o no el éxito en las aplicaciones.

Tiene acceso directo al asesoramiento de reconocidas empresas a nivel mundial en ésta industria y cuenta con un “*Supply Chain Management System*” que optimiza la relación costo/beneficio competitiva para sus clientes y el “*run life*” de todos los sistemas de producción. Este enfoque cercano al cliente es una de las claves del éxito del negocio en constante crecimiento.

### 3.1.6.1. Productos y Servicios

La línea Oil Field Chemicals diseña soluciones químicas para las necesidades de producción, refinación, transporte de petróleo y gas en las áreas de:

- ✓ Deshidratación y desalado de crudo.
- ✓ Tratamiento de agua para inyección y reinyección.
- ✓ Control de corrosión.
- ✓ Control de incrustaciones.
- ✓ Inhibición de parafinas y asfaltenos.
- ✓ Control de crecimiento bacteriano.
- ✓ Clarificación de agua para uso industrial y humano.
- ✓ Mejoradores de viscosidad y regímenes de flujo.
- ✓ Secuestrantes de oxígeno, y sulfuro de hidrógeno.
- ✓ Neutralizantes para procesos de refinación y plantas topping.



## Figura 25. Productos y Servicios Oil Field Chemicals

FUENTE: Sitio Web del Grupo Quimipac

Además ofrece servicio especializado en:

- ✓ Monitoreo del rendimiento de los productos y optimización de dosis.
- ✓ Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Manejo completo de productos químicos: distribución in situ, mantenimiento preventivo de bombas y logística.
- ✓ Coparticipación en la definición y cumplimiento de objetivos comunes.



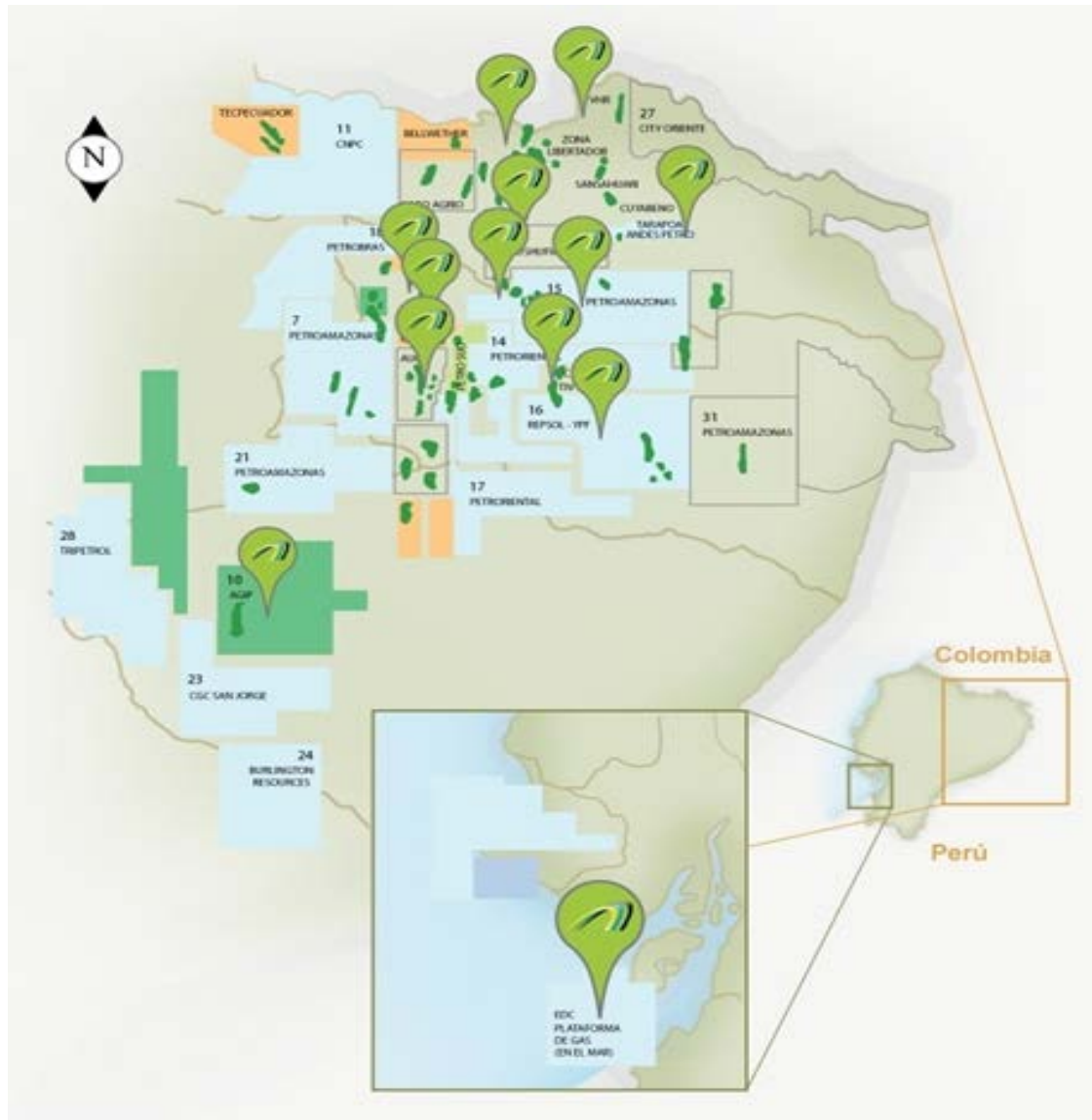
Figura 26. Servicios "in situ" Oil Field Chemicals

FUENTE: Sitio Web del Grupo Quimipac

### **3.1.6.2. Clientes y Experiencia**

Al momento la línea Oil Field Chemicals tiene relaciones comerciales con los siguientes clientes:

- ✓ Repsol Ecuador S.A.
- ✓ Agip Oil Ecuador
- ✓ EP Petroecuador
- ✓ Andes Petroleum
- ✓ Tecpecuador
- ✓ EP Petroamazonas
- ✓ Schlumberger del Ecuador



**Figura 27. Presencia Geográfica de Oil Field Chemicals**

FUENTE: Sitio Web del Grupo Quimipac

### 3.1.6.3. Análisis de la Competencia

La competencia para la línea de negocio Oil Field Chemicals está dada por las siguientes empresas:



**Figura 28. Competencia de la Línea Oil Field Chemicals**

Elaborado por el Autor

#### **3.1.5.4. Participación de Mercado**

Al realizar un análisis de inferencia obtenido a través de la información de los presupuestos elaborados para los últimos procesos licitatorios del tratamiento químico de fluidos de producción de las empresas privadas y de la estatal (Petroamazonas EP) se puede establecer como referencial que el negocio de tratamiento químico de fluidos de producción considerando el sector público y privado anualmente constituye un monto de \$ 42 millones de dólares. Cabe señalar también que los presupuestos referenciales de Petroamazonas EP son publicados como parte de su política de transparencia una vez que los procesos licitatorios han concluido. La participación de mercado de cada una de las empresas que tienen operaciones en el sector industrial de tratamiento químico para fluidos de producción se detalla en la siguiente tabla:

Empresa	Ventas aprox \$ USD/año	Clientes	% Market share
Baker Petrolite	13´380.000	A-C-D-F-H	32%
Champion Tech	10´980.000	A-E-I	26%
Quimipac	10´200.000	A-B-D- F-J	25%
Interoc	4´260.000	A-C	10%
Dichem	2´400.000	A	6%
Lipesa	600.000	A	1%

Código	Empresa
A	EP Petroamazonas
B	Repsol
C	Río Napo
D	Agip Oil
E	Andes
F	Petrooriental
G	Sipac
H	Petroriva
I	Petrobell
J	Tecpecuador

**Figura 29. Ventas Anuales Sector de Tratamiento Químico**

Elaborado por el Autor

De las cifras anteriores se puede establecer el siguiente análisis inicial:

- ✓ Baker Petrolite abarca el mayor número de ventas del sector.
- ✓ La principal competencia de Oil Field Chemicals en lo que respecta a calidad de producto y precios son Baker Petrolite y Champion Technologies.
- ✓ El 83% del mercado se encuentra repartido entre Baker Petrolite, Champion Technologies y Oil Field Chemicals.
- ✓ Oil Field Chemicals tiene poca participación en los campos operados por EP Petroamazonas que actualmente es el principal cliente del sector petrolero, siendo este sector el de mayor enfoque actual debido a que constituye cerca del 74% del total de mercado.

### 3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Empleando el modelo del Diamante de Porter se ha podido identificar que las condiciones de la demanda y la consecución de los factores de producción conforman un punto de riesgo para la ejecución del negocio.

La demanda en el sector tiene su punto más crítico en que el número de clientes es limitado y de cierta manera fijo por un periodo grande de tiempo que mayormente se ve afectado por decisiones políticas sobre todo con la nacionalización de algunas empresas privadas que ha ocurrido en los últimos años. Al no ser un mercado en el que fácilmente puedan ingresar nuevos clientes y debido al mecanismo de licitación establecido regularmente para la consecución de negocios se vuelve muy poco factible que la demanda se incremente en el corto plazo. Como contrapunto de lo anteriormente expuesto esto se ve de cierta manera compensado por la necesidad prioritaria que tienen los clientes de abastecerse y aplicar productos químicos dentro de su operación para poder ejecutar la producción por lo que la necesidad de adquisición del cliente es una oportunidad muy bien destacada en el sector.

En lo que respecta a los factores de producción, estos constituyen una amenaza en el sentido que los productos finales ofrecidos a los clientes son formulados con materias primas específicas propias para cada aplicación muy difíciles de sustituir por un producto genérico y con la casi total seguridad de que la sustitución de uno de los componentes no tenga la eficiencia requerida al momento de la aplicación.



### 3.2.1. Macro sistema

A continuación se realizará un análisis PEST de los aspectos o temas de los cuales la organización no tiene control, entre ellos:

**a) Político:** Las principales consideraciones en el sector político son las siguientes:

- ✓ El cambio de un sistema político neoliberal a un sistema político socialista.
- ✓ Las nuevas leyes establecidas por la Asamblea Nacional Constituyente como lo son: La Ley Minera, que establece que la extracción de minerales y petróleo debe darse de forma sustentable y responsable.
- ✓ La Constitución del Estado, determina que el recurso petrolero es un patrimonio inalienable e imprescriptible.
- ✓ Ausencia de políticas permanentes de Estado para el sector petrolero.
- ✓ Reformas a la Ley de Hidrocarburos publicada en el Registro Oficial 244.
- ✓ Cambio del modelo de contrato de participación de las operadoras privadas con el Gobierno al de prestación de servicios.

**b) Económico:** Dentro del aspecto económico lo que se debe considerar es lo siguiente:

- ✓ La fuga de capital.
- ✓ El cambio de modelo económico neoliberal a socialista.

- ✓ La recesión mundial económica.
- ✓ Escasa o inclusive nula inversión extranjera por la inestabilidad política en el país.
- ✓ Inestabilidad en el precio del barril de petróleo.
- ✓ El presupuesto del Estado se nutre significativamente de ingresos petroleros y de la comercialización de sus derivados.

**c) Social:** Dentro del aspecto social lo que se debe considerar es lo siguiente:

- ✓ Las compañías petroleras operan en sectores rurales, irrespetando a las comunidades que habitan ahí.
- ✓ Las petroleras se ven afectadas por los grupos de presión debido a la irresponsabilidad en sus acciones.
- ✓ Los sectores sociales presionan por atención más enfocada a ellos.
- ✓ La contaminación al medio ambiente es uno de los principales problemas que perjudica a las petroleras.
- ✓ La explotación excesiva de recursos naturales no renovables.
- ✓ La falta de concienciación de las petroleras con el medio ambiente en el que desarrollan sus actividades.
- ✓ Los fenómenos naturales originan desabastecimiento del producto
- ✓ La contaminación al medio ambiente es uno de los principales problemas que perjudica a las empresas petroleras. La explotación excesiva de recursos naturales no renovables. La falta de concienciación histórica de las petroleras con el medio ambiente en el que desarrollan sus actividades.

**d) Tecnológico:** Dentro del aspecto tecnológico lo siguiente:

- ✓ Se desarrollan planes de contingencia para evitar el derramamiento de petróleo y productos químicos.
- ✓ Existen equipos tecnológicos que puedan evitar la contaminación al medio ambiente.
- ✓ Existencia de tecnología petrolera que permite el desarrollo institucional.
- ✓ La tecnología moderna es costosa.

### **3.2.2. Supra sistema**

A continuación se realizará un análisis de los aspectos vinculados con los cuales la organización debe relacionarse.

- a) Gobierno:** El Gobierno es parte del público vinculado ya que las petroleras fomentan la economía del país y deben regirse bajo las leyes que el gobierno emita, depende mucho del gobierno las operaciones que las petroleras realizan en el país.
- b) Clientes Internos:** El personal que opera dentro de las petroleras es muy importante para que las acciones se den de forma efectiva, además porque la identidad de la empresa se encuentra en una zona geográfica desfavorable, haciendo que los trabajadores no se sientan orgullosos de su lugar de trabajo.
- c) Clientes Externos:** A nivel nacional, son todos aquellos quienes reciben el resultado de un proceso en el intento de satisfacer sus necesidades y de

cuya aceptación depende la supervivencia de la empresa. Además son quienes tienen una imagen desfavorable de la empresa.

- d) Clientes Extranjeros:** A nivel internacional, son aquellos quienes reciben el resultado de un proceso en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la supervivencia de la empresa, ya que gran parte de los derivados de petróleo así como también los barriles son adquiridos por otros países.
- e) Comunidad:** La comunidad contempla a todos aquellos individuos que habitan en sectores cercanos a los centros de extracción que han realizado boicots en contra de la empresa, al resto de la población que habita en esas comunidades y al país en general por el sondeo de opinión realizado.
- f) Grupos de Presión:** Son aquellos individuos que se congregan para expresar rechazo a la empresa por la contaminación al medio ambiente y quienes luchan por defender sus derechos. Son grupos que ejercen mucha influencia, imposición y amenaza.
- g) Medios de Comunicación:** Los medios de comunicación constantemente publican información sobre el impacto ambiental de la explotación y producción de petróleo y derivados, tanto a nivel nacional como internacional.

### 3.2.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

#### 1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

**Tabla 7. Amenaza de Nuevos Competidores**

		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		TOTAL
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
<b>Amenaza de Nuevos Competidores (Barrera de Entrada)</b>								<b>70</b>
Identificación de marca	Pequeña				X		Grande	
Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Restringido	
Acceso a materias primas	Amplio				X		Restringido	
Inversiones de capital	Escaso					X	Elevado	
Experiencia y efecto del aprendizaje	No influye					X	Elevado	
Regulación de la industria	Baja		X				Elevada	
Instituciones de Apoyo	Muchas				X		Pocas	
<b>Atractivo Promedio de la Fuerza</b>					<b>X</b>			

Elaborado por el Autor

**Análisis:** De acuerdo a la tabulación realizada de los aspectos que influyen en esta fuerza se puede identificar que bajo las condiciones actuales del sector es **atractivo** para las empresas que se encuentran en el mercado su permanencia en el mismo, ya que no existen condiciones favorables que promuevan el ingreso de nuevos competidores.

#### 2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

**Tabla 8. Amenaza de Productos Sustitutos**

		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		TOTAL
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
<b>Amenazas de Productos Sustitutos (Barreras de salida)</b>								<b>65</b>
Propensión de comprador a sustituir	Alta				X		Baja	
Precios relativos de productos sustitutos	Bajos			X			Altos	
Tiempo de desarrollo de nuevos productos	Bajo				X		Alto	
Tiempo para disponer de materias primas	Bajo				X		Alto	
<b>Atractivo Promedio de la Fuerza</b>					X			

Elaborado por el Autor

**Análisis:** Debido a que se emplean en el sector productos especializados, encontrar sustitutos que brinden resultados técnicos satisfactorios a un mejor costo es una tarea bastante complicada, es por este motivo que se torna **atractivo** para las empresas que se encuentran en el sector permanecer en el mismo ya que ingresar productos sustitutos a este mercado no es factible en el corto plazo.

### 3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

**Tabla 9. Poder de Negociación de los Proveedores**

		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		TOTAL
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
<b>Poder de Negociación de Proveedores</b>								<b>41</b>
Nº proveedores de importancia	Pocos		X				Muchos	
Costo de cambio de proveedores	Elevado		X				Bajo	
Amenaza de integración hacia delante	Elevada				X		Baja	
Poder de decisión en el precio	Elevado		X				Bajo	
Aporte de los proveedores con la calidad	Elevada		X				Pequeña	
Nivel de organización de los proveedores	Alto		X				Bajo	
Regulación de la industria	Elevado				X		Baja	
<b>Atractivo Promedio de la Fuerza</b>				X				

Elaborado por el Autor

**Análisis:** Debido a que los productos que se comercializan tienen un alto grado de especialización, los proveedores tienen un alto poder de negociación al ser escasos los que suministran materias primas probadas en la industria que otorgan resultados técnicos satisfactorios con su aplicación. Al mismo tiempo por el giro del negocio la posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante es prácticamente nula. De la cuantificación realizada se ha establecido que esta fuerza tiene un atractivo **neutral**.

#### 4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

**Tabla 10. Poder de Negociación de los Clientes**

		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		TOTAL
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
<b>Poder de Negociación de los Clientes</b>								<b>65</b>
Nº clientes significativos	<b>Pocos</b>		X				<b>Muchos</b>	
Nivel de organización de los clientes	<b>Alto</b>				X		<b>Bajo</b>	
Costo de cambio para el cliente	<b>Bajo</b>				X		<b>Alto</b>	
Amenaza de integración hacia atrás	<b>Elevada</b>					X	<b>Baja</b>	
<b>Atractivo Promedio de la Fuerza</b>					X			

Elaborado por el Autor

**Análisis:** De los resultados obtenidos al cuantificar los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes se puede identificar que existen pocos clientes significativos debido principalmente a que la empresa estatal Petroamazonas por sí sola abarca alrededor del 74% del mercado de tratamiento químico, el nivel de organización de los clientes es escaso y hay una relativamente nula posibilidad de integración hacia atrás lo que ocasiona que esta fuerza sea **atractiva** para las empresas que se encuentran en el sector.

## 5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Tabla 11. Rivalidad entre Competidores

		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		TOTAL
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
<b>Rivalidad entre Competidores</b>								<b>41</b>
Crecimiento de la industria	Lento		X				Rápido	
Número competidores	Grande				X		Pequeño	
Costo insumos y materias primas	Elevado		X				Bajo	
Costo de cambio para los clientes	Bajo				X		Alto	
Crecimiento de la demanda	Bajo		X				Alto	
Alianza entre competidores	Sin importancia		X				Muy importante	
Aumento de capacidad de la industria	Pequeños incrementos		X				Grandes incrementos	
<b>Atractivo Promedio de la Fuerza</b>				X				

Elaborado por el Autor

**Análisis:** Debido a que el crecimiento de la industria petrolera en el país es prácticamente estático y a que a medida que se ejecuta la explotación de este recurso las reservas naturales van disminuyendo ocasionando que la cantidad de fluidos de producción disminuya también con el pasar de los años, la demanda de productos para el tratamiento químico disminuye también ya que tiene una relación directa con la caída o el aumento de producción. Existe un limitado número de competidores de importancia. Las condiciones actuales de decrecimiento que ha tenido en los últimos 18 meses el sector petrolero han afectado directamente la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías dentro del mercado, esto ha originado que las empresas dominantes en el sector no tengan fuertes amenazas que pongan en riesgo su posicionamiento en el corto plazo. De la cuantificación realizada se puede identificar que esta fuerza ofrece una condición de atractivo **neutral** para las empresas que se encuentran en el sector.



## 6. ANÁLISIS GENERAL DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Tabla 12. Análisis General de las 5 Fuerzas de Porter

		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Atractivo General Promedio de las 5 Fuerzas				X				57

Elaborado por el Autor

**Análisis:** El análisis global de las 5 fuerzas de Michael Porter indica que bajo las condiciones actuales de mercado se tiene un posicionamiento **neutral** lo que otorga un cierto grado de estado de confort a las empresas que se encuentran en el sector.

### 3.3. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que determinamos para la línea Oil Field Chemicals es **Liderazgo Total en Costos** soportada por la excelencia a nivel operacional y el desarrollo de un cuadro de mando integral.

#### 3.3.1. Cadena de Valor

La Cadena de Valor permite realizar un análisis interno de la línea de negocio Oil Field Chemicals, es decir de la forma con la cual se desempeña en sus actividades individuales siendo un reflejo de su evolución y de la dirección que utiliza para implementar estrategias con el objetivo de ejecutar su misión y hacer realidad su visión.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de la línea Oil Field Chemicals en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

#### **a) Actividades Primarias**

Son aquellas que están directamente relacionadas con la operatividad y entrega de los productos y servicios finales de Oil Field Chemicals.

##### ✓ **Logística Interna:**

- La línea de negocio cuenta con las instalaciones del Grupo Quimipac ubicadas en la ciudad de Guayaquil para el almacenamiento de materias primas y productos terminados.
- Semanalmente se recibe la información por parte de los técnicos de campo del nivel de inventarios que se dispone para la operación de los negocios en base a lo cual se realiza la programación semanal de producción y despachos.
- En función de lo anterior se diseña el plan de importación y abastecimiento local de materias primas.
- Al momento se dispone de una cantidad considerable de materias primas en las bodegas de control de calidad y obsolescencia.

##### ✓ **Operaciones:**

- En los últimos años Oil Field Chemicals ha diseñado e implementado un reactor piloto en la planta de producción para la elaboración de la materia prima de mayor consumo la cual es normalmente importada por

las empresas del sector para la elaboración de productos inhibidores de corrosión. Esto constituye una ventaja competitiva ya que permite a Oil Field Chemicals optimizar los costos y trasladar este beneficio a sus clientes.

- Al momento no se cuenta con un proceso idóneo en cuanto al control de calidad, tanto de materia prima como de productos terminados. El mismo Departamento de Producción se encarga de realizar los análisis para determinar si las materias primas y los productos terminados se encuentran dentro de especificaciones lo cual no brinda la objetividad e independencia que estas dos áreas requieren.
- Las instalaciones de producción están ubicadas en la Ciudad de Guayaquil lo que optimiza los tiempos del proceso de aduanero y transporte de insumos desde los puertos hacia las bodegas de almacenamiento.
- El Departamento de Desarrollo de Productos se encarga de diseñar de acuerdo a las necesidades de cada cliente los productos que mejor se adapten a sus requerimientos y estándares.

✓ **Logística Externa:**

- El canal de distribución empleado es subcontratado lo que involucra el riesgo que los productos no lleguen a tiempo de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Las bodegas de almacenamiento de los productos terminados son instalaciones propiedad del cliente, que en algunos casos, no brindan las suficientes medidas de seguridad y ambiente. Esto involucra un

riesgo para la línea de negocio sobre todo con los clientes donde se manejan modelos bajo consignación ya que el volumen de producto que finalmente se factura es el que efectivamente se inyecta en los fluidos y cualquier pérdida que se tenga en las bodegas es asumida por Oil Field Chemicals.

✓ **Marketing y Ventas:**

- Al ser una empresa ecuatoriana la línea Oil Field Chemicals no cuenta con un fuerte soporte técnico internacional para actividades de: desarrollo de productos, análisis técnicos específicos, visitas de intercambio de conocimiento, etc., en contrapunto de lo que sí ofrecen algunos competidores del sector a sus clientes.
- Debido a los constantes escenarios económicos y políticos cambiantes del sector petrolero la línea de negocio ha adquirido experiencia y capacidad de negociación con sus clientes para renovar, extender o ampliar sus contratos sin que los mismos sean adjudicados mediante procesos licitatorios. Esto ha permitido optimizar recursos tanto para la línea como para sus clientes.
- No se tiene un Área de Mercadeo y Ventas ya que por el giro del negocio y la forma en que se obtienen los contratos o ventas con los clientes éste ámbito no puede ser muy explotado ni desarrollado por lo que no constituye una prioridad para las empresas del sector tener fortalecida ésta área.
- En los últimos años se ha visto disminuida la presencia de Oil Field Chemicals en eventos nacionales e internacionales de carácter técnico,

como capacitaciones, ferias, exposiciones, debido principalmente a consideraciones de tipo económico.

✓ **Servicios Post-Venta**

- No existe un seguimiento certero y adecuado de la eficacia de los competidores en aquellos casos en los cuales Oil Field Chemicals ha salido de algún negocio. La información que se obtiene de aspectos financieros y técnicos es muy pobre por lo que este aspecto debe ser fortalecido.

**b) Actividades de Soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor a los productos y servicios de Oil Field Chemicals pero que no están directamente relacionadas con la operatividad, sino que más bien sirve de apoyo para las actividades primarias.

✓ **Abastecimiento**

- Al ser una empresa nacional, Oil Field Chemicals no está atada a lineamientos de matrices internacionales para el abastecimiento de sus materias primas por lo que tiene la libertad de realizar una selección de sus proveedores basada en la mejor relación costo/beneficio.
- Debido a la naturaleza de los productos las materias primas tienen un nivel de especialización elevado por lo que no es sencillo encontrar una amplia gama de proveedores en el mercado. Esto faculta a los proveedores a manejar a su conveniencia precios, tiempo de crédito y hasta suspensión de abastecimiento por incumplimiento de algún pago.

### ✓ **Desarrollo Tecnológico**

- Oil Field Chemicals soporta su operación en el Sistema Palmera Software que maneja el Grupo Quimipac y tiene acceso a los diferentes módulos que lo comprenden como: planificador de adquisiciones y despachos, inventarios de insumos y productos terminados, contabilidad, proyección de ventas, entre otros.

### ✓ **Gestión del Talento Humano**

- Existe al momento un sistema para medir el desempeño del personal de Oil Field Chemicals ya que su remuneración incluye una bonificación por incentivo, sin embargo estos parámetros fueron diseñados en el 2007 y para las condiciones actuales del mercado resultan obsoletos y ya no constituyen indicadores para cuantificar la eficiencia de los procesos y el cumplimiento de metas y objetivos.
- Existe una alta lealtad del personal que conforma Oil Field Chemicals.
- La remuneración que actualmente ofrece Oil Field Chemicals se encuentra dentro de los parámetros del sector. Esto constituye un atractivo al momento de captar personal competente.
- El nivel de rotación del personal asignado a los diferentes negocios y en general de la línea de negocio es bajo. Esto ha permitido el fortalecimiento de la relación con los clientes al brindar soluciones apegadas a los requerimientos de sus procesos debido al conocimiento adquirido.
- La Dirección del Grupo Quimipac realizó una inversión en capacitación que permitió al personal de Oil Field Chemicals ser certificado por

NACE International, organismo internacional que regula y estandariza procedimientos y normativas bajo las cuales se rige el tratamiento químico de fluidos de producción en instalaciones petroleras.

✓ **Infraestructura**

- El Grupo Quimipac cuenta con un sistema de gestión integrado bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001. Esta certificación abarca a la línea de negocio Oil Field Chemicals.
- La línea de negocio programa su abastecimiento bajo un esquema de *“Supply Chain Management”*.
- Oil Field Chemicals cuenta con instalaciones propias de producción y almacenamiento de materias primas y productos terminados.
- Las condiciones actuales del mercado, cambios en los tiempos de pago de los clientes, negociaciones con el propósito de reducir tarifas, han hecho que Oil Field Chemicals al momento no cuente con suficiente liquidez, retrasando sus obligaciones financieras internas y externas.
- No existe un adecuado soporte financiero que dé el apalancamiento para la inversión inicial y otorgue la flexibilidad para la búsqueda y consecución de nuevos negocios.

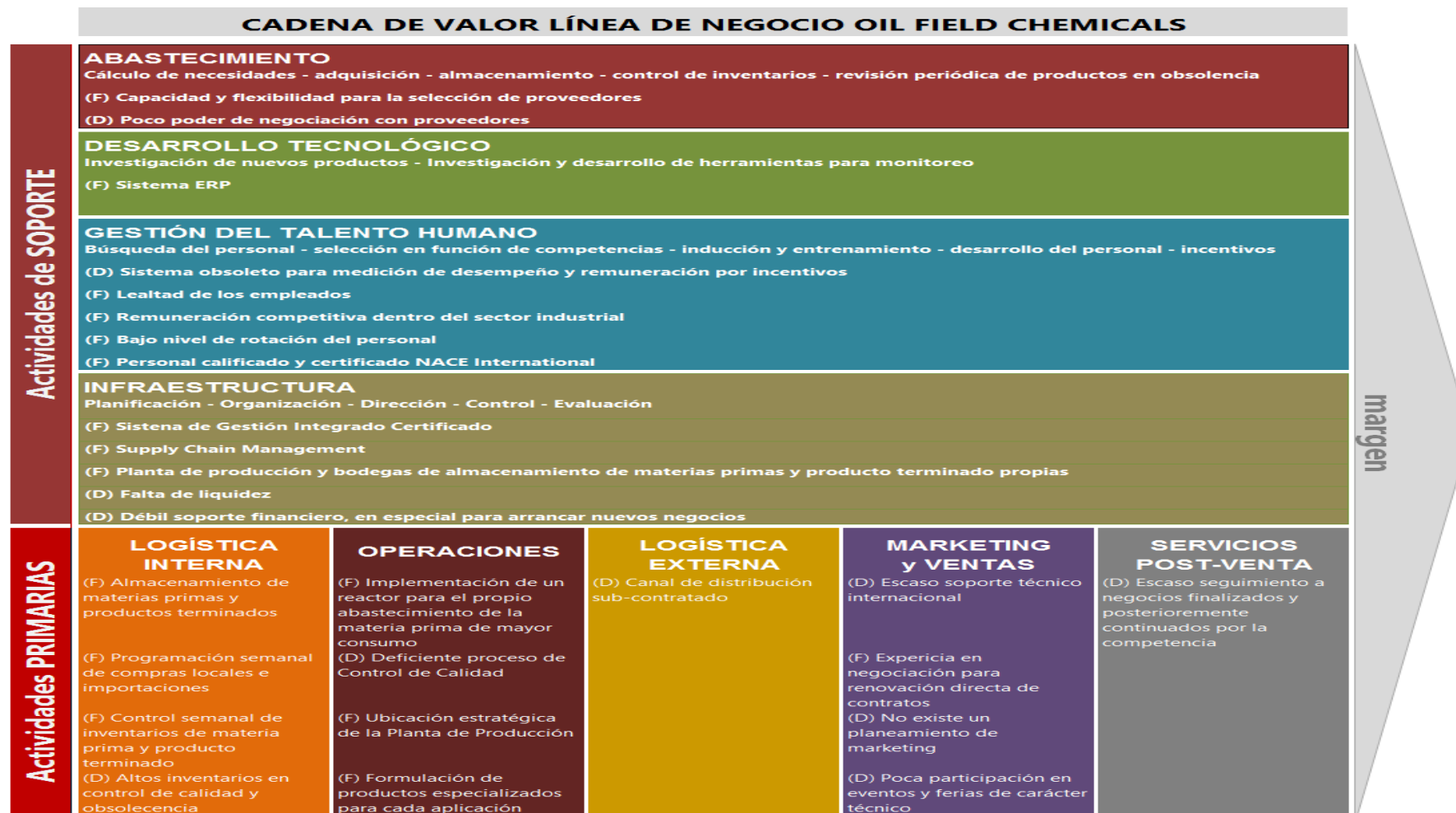
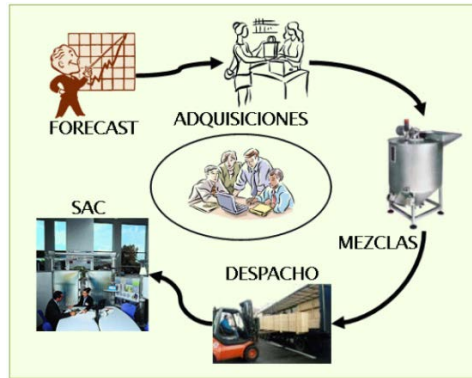


Figura 30. Cadena de Valor Oil Field Chemicals

Elaborado por el Autor





**Figura 31. Ciclo de Pedido**

Elaborado por el Autor

### 3.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

#### 3.4.1. Análisis Cualitativo – Matriz FODA

F Fortalezas		D Debilidades		
INTERNAS	1	Capacidad y flexibilidad para selección de proveedores	1	Altos inventarios en control de calidad y obsolescencia
	2	Infraestructura tecnológica - ERP	2	Deficiente proceso de control de calidad
	3	Lealtad de los empleados	3	Canal de distribución subcontratado
	4	Remuneración competitiva dentro del sector	4	Escaso soporte técnico internacional
	5	Bajo nivel de rotación del personal	5	No existe planeamiento de marketing
	6	Personal calificado y certificado NACE International	6	Poca participación en eventos de carácter técnico
	7	Sistema de Gestión Integral	7	Escaso seguimiento post-venta
	8	Supply Chain Management	8	Bajo poder de negociación con proveedores
	9	Planta propia de producción y bodegas de almacenamiento	9	Sistema obsoleto de remuneración por incentivos
	10	Reactor para abastecimiento de materia prima	10	Falta de liquidez
	11	Experiencia en negociación con clientes	11	Debil soporte financiero para arranque de nuevos negocios
	12	Formulación de productos especializados		
O Oportunidades		A Amenazas		
Procedentes del ENTORNO	1	15% de margen preferencia por ser empresa nacional	1	Suspensión de despachos de m.p. por proveedores
	2	Ubicación de la planta de producción cercana a aduanas	2	Tasas impositivas cambiantes
	3	Presupuesto estatal soportado por ingresos petroleros	3	Inestabilidad política y económica
	4	Dolarización	4	Caída mundial del precio del petróleo
	5	Tratamiento químico es indispensable para la producción de petróleo	5	Clientes con 180 días de crédito para pago de facturas
	6	Intensión de empresas competencias multinacionales de cerrar operaciones en el país	6	Elevada deuda estatal con proveedores del sector
			7	Cambio de modelo de contrato de operadoras privadas, de participación a prestación de servicios

**Figura 32. Análisis FODA de Oil Field Chemicals**

Elaborado por el Autor

### **3.4.1.1. Análisis Cualitativo de la Matriz FODA:**

#### **a) FORTALEZAS**

- ✓ Al no tratarse de una empresa multinacional Oil Field Chemicals puede adquirir sus materias primas en cualquier mercado de proveedores siempre y cuando estos cumplan con las exigencias de calidad solicitadas consiguiendo de esta manera mejores precios de los factores de producción lo que se ve reflejado directamente en el precio de venta final. Además también puede verse respaldada por regulaciones del estado para las empresas nacionales en cuanto a tarifas impositivas.
- ✓ El Grupo Quimipac cuenta con tecnología de punta en todos sus servicios de comunicaciones y sistemas. Posee enlaces privados de datos para nuestras instalaciones tanto en la ciudad de Guayaquil (oficinas administrativas y planta de producción) como en la ciudad de Quito, además de una replicación de datos constante entre estas dos ciudades. Cuenta además con un ERP, es decir, un sistema informático integrado que abarca todos los procesos operacionales y de planificación del grupo (Palmera Software). Además cuenta con una intranet sólida que contiene toda la información documental generada en la empresa. Tanto el ERP como la intranet se encuentran integrados. El ERP cuenta con módulos automatizados que abarcan la cadena logística (adquisiciones, producción, almacenamiento y despacho, servicio al cliente) y todos los procesos administrativos y financieros del Grupo Quimipac.
- ✓ Los empleados de Oil Field Chemicals tienen una alta lealtad con la línea de negocio y con la empresa.

- ✓ Oil Field Chemicals ofrece una remuneración en función de las competencias de cada empleado y al momento se encuentra en un nivel competitivo dentro de las empresas del sector.
- ✓ El nivel de rotación del recurso humano es bajo lo que brinda confiabilidad en cuanto al servicio técnico brindado a los clientes. Además que soporta los procesos internos al tener pleno conocimiento y experiencia en la ejecución de los mismos.
- ✓ Oil Field Chemicals cuenta con el 60% de su personal calificado y certificado por NACE International lo que da confianza a los clientes al momento de emitir alguna recomendación técnica.
- ✓ El sistema de gestión integrado implementado por el Grupo Quimipac y la línea de negocio Oil Field Chemicals asegura la trazabilidad de sus productos químicos desde la recepción de las materias primas hasta la aplicación ya en Campo.
- ✓ Al contar un con Sistema de *Supply Chain Management* se asegura el aprovisionamiento adecuado de materias primas y la adecuada planificación de producción y despacho para el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- ✓ Oil Field Chemicals cuenta con instalaciones propias de producción y almacenamiento de materias primas y productos terminados lo que da confiabilidad a los clientes para el aseguramiento de una adecuada provisión continua.
- ✓ Desde el 2012 Oil Field Chemicals implementó en su línea de producción un reactor que permite la producción de una de las materias primas esencial para la elaboración de productos inhibidores de corrosión los

cuales constituyen el 45% del consumo total de químicos. Esto ha permitido disminuir los costos al dejar de importar esta materia prima y por ende este beneficio se ha trasladado a los precios de venta de este producto produciendo una ventaja financiera con respecto a la competencia evidenciada en los diferentes procesos de licitación de los clientes.

- ✓ Se ha adquirido experiencia en negociación mediante la cual se ha podido extender, negociar o ampliar los contratos establecidos con los clientes sin que los mismos entren en una etapa de licitación con la inclusión de competidores.
- ✓ Oil Field Chemicals cuenta en su cartera de productos con químicos probados en la mayoría de las aplicaciones de los campos petroleros y los mismos han sido diseñados específicamente para cada una de las condiciones de operación en las cuales se produce su inyección lo que aseguraría un rendimiento aceptable.

## **b) DEBILIDADES**

- ✓ Al momento se cuenta con un elevado inventario de productos y materias primas en estado de control de calidad y obsolescencia lo que representa capital sin movimiento, utilización de recursos sin generar productividad, espacio de almacenamiento.
- ✓ La línea de negocio no cuenta con un Departamento de Control de Calidad lo que ocasiona que algunas veces los productos estén fuera de los parámetros establecidos para su eficaz empleo y esto no sea detectado sino hasta cuando ya el químico se lo está aplicando. Al momento el Departamento de Producción es quien realiza las tareas de control de

calidad lo que ocasiona un conflicto de intereses interno que no permite el control adecuado de los parámetros de calidad.

- ✓ La línea de negocio tiene su canal de distribución a través de un contratista especializado en el transporte de productos químicos, lo cual en ocasiones afecta el cumplimiento de las entregas de los productos al cliente cuando no existen unidades de transporte disponibles. Estas empresas no brindan un servicio exclusivo para Oil Field Chemicals y en ocasiones los despachos de los productos hacia los clientes han tenido que atrasarse o suspenderse por la falta de vehículos para su transporte desde la Planta de Producción ubicada en Guayaquil hasta las instalaciones de los clientes en el Oriente Ecuatoriano. Esto también ha ocasionado recibir multas económicas por incumplimiento con las fechas pactadas de entrega con los clientes.
- ✓ Al no ser una empresa multinacional tiene imagen antes sus clientes de no poseer respaldo técnico extranjero como soporte.
- ✓ La línea de negocio no cuenta con un plan de marketing que fortalezca la imagen de Oil Field Chemicals con sus clientes.
- ✓ En relación al punto anterior tampoco se cuenta con una marcada presencia en eventos de carácter técnico nacionales e internacionales.
- ✓ En los casos en los que la competencia ingresa en uno de los negocios que manejaba Oil Field Chemicals no existe un seguimiento con el cliente para identificar los resultados técnicos y económicos que se están consiguiendo con las operaciones de la nueva suplidora de tratamiento químico. Esto limita la capacidad de la línea para recuperar negocios.

- ✓ No existe fortalecimiento en la integración vertical hacia atrás por lo que Oil Field Chemicals está sujeta a la variación de precios y abastecimiento de sus proveedores especialmente de materias primas específicas que son de importación. La mayor amenaza está en el poder de negociación de los proveedores ya que por tratarse de materias primas específicas con las cuales se produce un determinado producto esto les otorga un poder sobre Oil Field Chemicals. Los proveedores de estas materias primas, cuando el mercado así lo determina, incrementan los precios pero a su vez la línea de negocio no puede pasar este incremento a sus clientes ya que dentro del giro del negocio se establecen contratos por plazos largos de tiempo y en su mayoría no contemplan revisión de precios unitarios. También un determinado proveedor puede decidir internamente un punto de corte de una determinada materia prima afectando directamente al producto final diseñado por Oil Field Chemicals en caso de que este elemento que ya no se elabora forma parte de uno de los componentes de uno o varios químicos empleados por la línea de negocio en sus operaciones.
- ✓ Al momento se cuenta con un sistema de medición para la cancelación de bonificaciones por incentivos, sin embargo, los parámetros que se monitorean se encuentran obsoletos para las actuales condiciones del mercado.
- ✓ La falta de pagos sobre todo de los provenientes del sector público han ocasionado falta de liquidez y retraso en los pagos hacia los proveedores directamente relacionados con la operación.
- ✓ Oil Field Chemicals no cuenta con una estructura fuerte para dar respuesta a nuevos proyectos no previstos en el “*forecast*” anual de ventas ya que se

maneja con un stock *“just in time”* para cumplir solamente con las exigencias de los negocios en marcha.

### **c) OPORTUNIDADES**

- ✓ Por regulación del proceso de contratación pública, la línea de negocio cuenta con un margen preferencial del 15% en las licitaciones de la empresa estatal Petroamazonas. Las empresas de mayor competencia como Baker Petrolite y Champion Technologies al ser multinacionales no cuentan con esta preferencia.
- ✓ La planta de producción del Grupo Quimipac está ubicada en Guayaquil lo que da oportunidad a que las materias primas importadas lleguen con mayor rapidez a las instalaciones de producción al terminar el trámite de aduanero.
- ✓ El presupuesto del estado se fundamenta en los ingresos petroleros por lo que se espera que exista apoyo para el sector y la producción vaya en aumento con la explotación de nuevos bloques y nuevas reservas.
- ✓ La dolarización ha permitido facturar a nuestros clientes en esta moneda y pagar a nuestros proveedores internacionales de la misma manera, se ha tenido mayor estabilidad en la parte financiera que cuando se cobraba a los clientes en Sucre y se tenía que pagar a los proveedores en dólares recibiendo el impacto de la devaluación constante.
- ✓ No existe producción de petróleo sin la aplicación de tratamiento químico.
- ✓ Debido a la elevada deuda de la empresa estatal Petroamazonas con sus proveedores y a la marcada inestabilidad política y económica actual varias empresas multinacionales han manifestado su deseo de cerrar operaciones en el país.

#### **d) AMENAZAS**

- ✓ Debido a que la demanda mundial de productos para tratamiento químico de fluidos de producción no ha disminuido se tiene el riesgo constante de sufrir suspensiones de despachos de materias primas por parte de los proveedores en caso de tener retrasos en las obligaciones financieras. Los proveedores pueden direccionar sus ventas hacia mercados donde el nivel de recuperación de la inversión cuente con mayor rapidez y seguridad.
- ✓ Las regulaciones impositivas impuestas por el Estado no son perdurables en el largo periodo de tiempo.
- ✓ La inestabilidad política y económica dificulta las inversiones a largo plazo y hace que los recursos financieros con los que cuenta la línea se enfoquen para soportar la operación lo cual ha reducido al máximo los gastos en capacitación, movilización, incentivos económicos y no económicos, etc.
- ✓ La caída mundial en el precio del petróleo ha hecho que todos los clientes renegocien sus contratos con los proveedores exigiendo precios más bajos pese a que los insumos como materias primas, mano de obra, etc., no se han visto afectados en la misma medida o con la misma velocidad que el desplome del precio del petróleo.
- ✓ Los clientes exigen un periodo de crédito de hasta 180 días para ejecutar los pagos lo que en ocasiones amenaza la estabilidad financiera de la empresa.



- ✓ Existe una elevada deuda estatal para los proveedores del sector petrolero lo que impacta de manera directa en la liquidez y en que la línea pueda cumplir con sus obligaciones financieras externas e internas.
- ✓ El cambio de contrato de un modelo de participación a uno de prestación de servicios que rige para las empresas operadoras privadas desde el 2011 ha hecho que estas bajen el nivel de gastos y exijan a sus proveedores menores costos lo que afecta de manera directa a la rentabilidad final.

#### **3.4.1.2. Análisis Cuantitativo de la Matriz FODA**

- ✓ La producción de petróleo por día en Ecuador en el 2015 en promedio fue de 500.000 barriles.
- ✓ Proyectado 2016: 510.000
- ✓ Proyectado 2017: 525.000
- ✓ EP Petroamazonas controla el 74% del bombeo del Ecuador.
- ✓ USD 48 millones de ingresos por día
- ✓ Los ingresos del sector petrolero son el principal soporte del gasto público.
- ✓ En el país la producción de petróleo tiene una tendencia al alza lo que incrementa de manera directa el requerimiento de productos químicos para su explotación.
- ✓ La variabilidad internacional del precio del crudo genera incertidumbre que afecta el costo de nuestras materias primas.

- ✓ La empresa estatal ha absorbido la operación y producción de la mayoría de Bloques por lo que se convierte en el principal cliente del sector, siendo de vital importancia ejecutar alianzas estratégicas con EP Petroamazonas.
- ✓ Ecuador es una nación que posee una economía poco diversificada, a pesar de los intentos que los diferentes sectores y cámaras del país han realizado para aumentar su participación en el PIB. Durante los primeros 11 meses del año 2011, el Producto Interno Bruto de nuestro país incrementó en 10,7% (respecto del 2010). Dentro de éste se destacan las industrias camaronera, derivados del petróleo, y de los productos industrializados del mar; las cuales tuvieron una expansión que más que duplicó la variación de la economía antes referida. Sin embargo el petróleo crudo, que creció 9,5%, representó más de la mitad del PIB.
- ✓ La gestión realizada por la petrolera estatal y los acuerdos con petroleras multinacionales ha permitido un aumento en el volumen de producción (en 2014 la producción fue de 177'422.759 barriles, y en 2015 fue de 182'356.920; un incremento de 2,8%).

#### 3.4.1.2.1. *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)*

**Tabla 13. Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO (industria)</b>	<b>CALIFICACIÓN (empresa)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>AMENAZA IMPORTANTE = 1</b> <b>AMENAZA MENOR = 2</b> <b>OPORTUNIDAD MENOR = 3</b> <b>OPORTUNIDAD IMPORTANTE = 4</b>	(O1) 15% de margen preferencial por ser empresa nacional	0.05	3	0.15
	(O2) Ubicación de planta de producción cerca a aduanas	0.05	3	0.15
	(O3) Presupuesto estatal soportado en ingresos petroleros	0.10	4	0.40
	(O4) Dolarización	0.10	4	0.40
	(O5) Tratamiento químico indispensable para producción de petróleo	0.10	4	0.40
	(O6) Intensión de competencia multinacional de salir del país	0.10	4	0.40
	<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO (industria)</b>	<b>CALIFICACIÓN (empresa)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
	(A1) Suspensión de despachos por parte de proveedores	0.05	1	0.05
	(A2) Tasas impositivas cambiantes	0.05	2	0.10
	(A3) Inestabilidad política y económica	0.10	1	0.10
	(A4) Caída mundial del precio del petróleo	0.10	1	0.10
	(A5) Clientes con 180 días de crédito para pagos	0.05	2	0.10
	(A6) Elevada deuda del estado con proveedores del sector petrolero	0.10	1	0.10
	(A7) Cambio de modelo contractual para empresas operadoras privadas, de participación a servicios	0.05	2	0.10
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>O&gt;A</b>	<b>2.55</b>

Elaborado por el Autor

El resultado cuantitativo de la evaluación de los factores externos (Oportunidades y Amenazas) es **2,55**; de lo cual se puede establecer que la línea de negocio Oil Field Chemicals está aprovechando de una manera considerable y efectiva las oportunidades que brinda el mercado, sin embargo, existen puntos donde se debe tomar acción inmediata para que las amenazas no pongan en riesgo la estabilidad de participación de la línea en el sector.

3.4.1.2.2. *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)*

**Tabla 14. Matriz de Evaluación de los Factores Internos**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)</b>					
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	
<b>FORTALEZA IMPORTANTE = 4</b> <b>FORTALEZA MENOR = 3</b> <b>DEBILIDAD MENOR = 2</b> <b>DEBILIDAD IMPORTANTE = 1</b>	(F1) Capacidad y flexibilidad para seleccionar proveedores	0.10	4	0.40	
	(F2) Infraestructura tecnológica	0.02	3	0.06	
	(F3) Lealtad de los empleados	0.02	3	0.06	
	(F4) Remuneración competitiva dentro del sector	0.02	3	0.06	
	(F5) Bajo nivel de rotación del personal	0.01	3	0.03	
	(F6) Personal calificado y certificado NACE International	0.05	4	0.20	
	(F7) Sistema de Gestión Integrado	0.02	4	0.08	
	(F8) Supply Chain Management	0.05	4	0.20	
	(F9) Planta propia para producción y almacenamiento	0.03	4	0.12	
	(F10) Reactor para abastecimiento de materia prima	0.10	4	0.40	
	(F11) Experiencia en negociación con clientes	0.03	4	0.12	
	(F12) Formulación de productos especializados	0.05	4	0.20	
		<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
	(D1) Alto nivel de inventarios en control de calidad y obsolescencia	0.03	1	0.03	
(D2) Deficiente proceso de control de calidad	0.07	1	0.07		
(D3) Canal de distribución subcontratado	0.02	2	0.04		
(D4) Escaso soporte técnico internacional	0.02	2	0.04		
(D5) Nulo planeamiento de marketing	0.01	2	0.02		
(D6) Poca participación en eventos de carácter técnico	0.02	2	0.04		
(D7) Escaso seguimiento post-venta	0.03	1	0.03		
(D8) Bajo poder de negociación con proveedores	0.10	1	0.10		
(D9) Sistema obsoleto de remuneración por incentivos	0.05	2	0.10		
(D10) Falta de liquidez	0.10	1	0.10		
(D11) Débil soporte financiero para arranque de nuevos negocios	0.05	1	0.05		
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>F&gt;D</b>	<b>2.55</b>	

Elaborado por el Autor

Se obtiene una puntuación de **2,55**; esto indica que bajo las actuales condiciones de mercado se ha logrado establecer una posición interna fuerte, sin embargo, se denota debilidades ante las cuales hay que diseñar los diferentes planes de acción para que estas no pongan en peligro la estabilidad de la línea.

3.4.1.2.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
ACTORES			OIL FIELD CHEMICALS		BAKER PETROLITE		CHAMPION TECHNOLOGIES		INTEROC		
CALIFICACIÓN	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO (FCE)	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
<b>FORTALEZA IMPORTANTE = 4</b>  <b>FORTALEZA MENOR = 3</b>  <b>DEBILIDAD MENOR = 2</b>  <b>DEBILIDAD IMPORTANTE = 1</b>  <b>OPORTUNIDAD IMPORTANTE = 4</b>  <b>OPORTUNIDAD MENOR = 3</b>  <b>AMENAZA MENOR = 2</b>  <b>AMENAZA IMPORTANTE = 1</b>	1	Presupuesto del estado soportado en ingresos petroleros	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
	2	Clientes con 180 días de crédito	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	3	Tratamiento químico indispensable para producción de petróleo	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
	4	Capacidad y flexibilidad para seleccionar proveedores	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40
	5	Reactor para abastecimiento de materia prima	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
	6	Liquidez	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15
	7	Soporte financiero para arranque de nuevos negocios	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
	8	Suspensión de despachos por parte de proveedores	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
	8	Elevada deuda del estado con proveedores del sector petrolero	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
	9	Procesos de control de calidad	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.45</b>		<b>2.40</b>		<b>2.30</b>		<b>2.20</b>	

Elaborado por el Autor

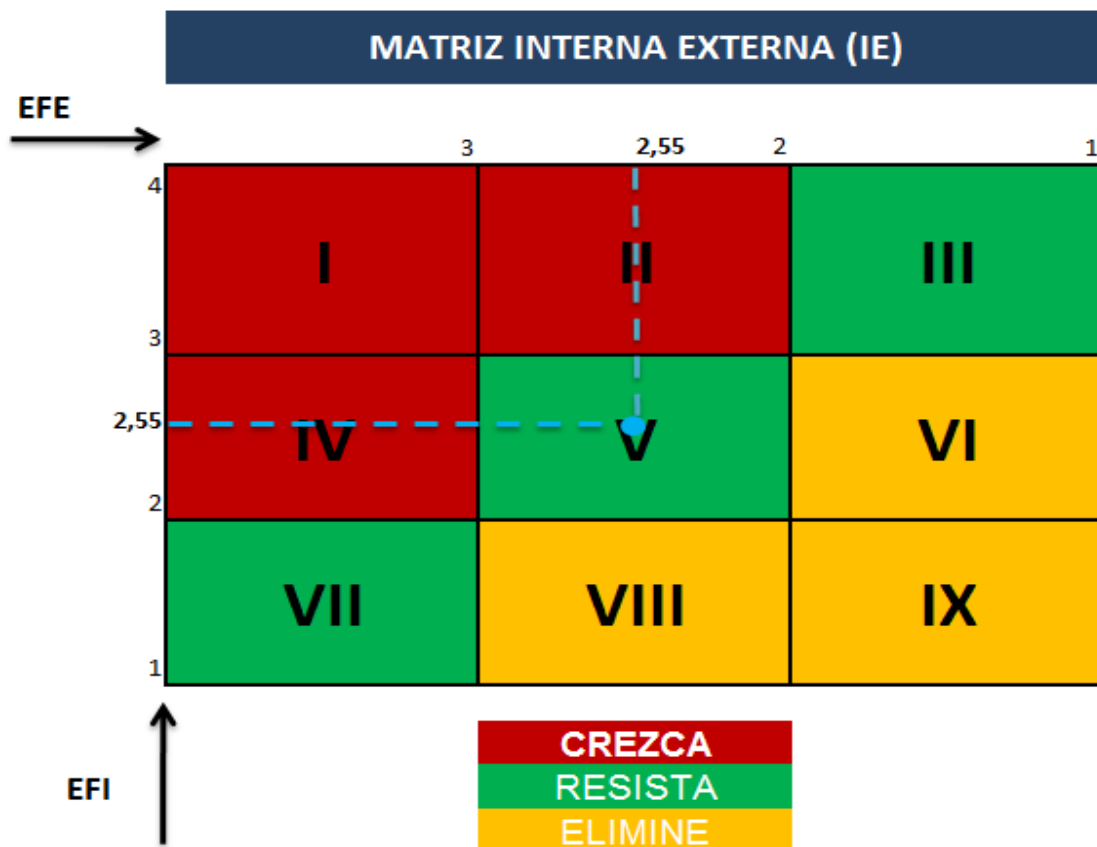
**Análisis:** De los resultados de la matriz anterior se puede identificar que la Línea de Negocio Oil Field Chemicals tiene un posicionamiento fuerte en el mercado, sin embargo los principales competidores, Baker Petrolite, Champion Technologies e Interoc se encuentran muy cerca por lo que se deben diseñar los diferentes planes de acción para seguir manteniendo la ventaja y de alguna manera ampliar la brecha.

#### 3.4.1.2.4. *Matriz Interna Externa*

Las coordenadas de la matriz interna externa están dadas por los valores obtenidos del análisis de la matriz de factores externos (EFE) y la matriz de factores internos (EFI). Para el caso de Oil Field Chemicals de los análisis anteriores se obtiene que:

Eje de las X = EFE = **2,55**

Eje de las Y = EFI = **2,55**



**Figura 33. Matriz Interna Externa**

Elaborado por el Autor

**Análisis:** De acuerdo al análisis realizado se puede identificar que bajo las condiciones actuales de mercado, la línea de negocio Oil Field Chemicals necesita **resistir** las amenazas externas del sector haciendo uso de las oportunidades que se identifiquen y realizando planes de acción para contrarrestar sus debilidades y maximizar sus fortalezas.



## CAPÍTULO IV

### 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS

#### 4.1. ANÁLISIS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)

Tabla 16. Matriz de Cruce FO

MATRIZ OFENSIVA		OPORTUNIDADES						TOTAL	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6		
ALTA INCIDENCIA = 5 MEDIANA INCIDENCIA = 3 BAJA INCIDENCIA = 1	<b>FORTALEZAS</b>	15% de margen preferencial	Ubicación de la planta de producción cercana a aduanas	Presupuesto estatal soportado en ingresos petroleros	Dolarización	Tratamiento químico indispensable para producción de petróleo	Intensión de la competencia multinacional en salir del país		
	F1	Capacidad y flexibilidad para seleccionar proveedores	1	3	5	5	3	3	20
	F2	Infraestructura tecnológica	1	3	1	1	3	1	10
	F3	Lealtad de los empleados	1	1	1	1	1	1	6
	F4	Remuneración competitiva	1	1	1	1	1	1	6
	F5	Bajo nivel de rotación del personal	1	1	1	1	1	1	6
	F6	Personal certificado NACE	1	1	1	1	3	1	8
	F7	Sistema de Gestión Integrado	1	1	1	1	3	3	10
	F8	Supply Chain Management	1	3	3	3	5	3	18
	F9	Planta propia de producción y bodegas de almacenamiento	1	1	1	3	3	3	12
	F10	Reactor para abastecimiento propio de materia prima	1	3	5	3	5	5	22
	F11	Experiencia en negociación con clientes	1	1	5	3	5	5	20
	F12	Productos especializados	1	1	5	3	5	5	20
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>32</b>		

Elaborado por el Autor

**Análisis:** Al analizar la interacción cuantitativa entre las fortalezas y las oportunidades se puede determinar que el contar con un reactor para el abastecimiento propio de la materia prima se debe vincular de manera directa para el aprovechamiento de que el tratamiento químico es indispensable para la producción de petróleo.

## 4.2. ANÁLISIS FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)

Tabla 17. Matriz de Cruce FA

MATRIZ DE MEJORAMIENTO		AMENAZAS							TOTAL		
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7			
ALTA INCIDENCIA = 5 MEDIANA INCIDENCIA = 3 BAJA INCIDENCIA = 1	<b>FORTALEZAS</b>	Suspensión de despachos de materia prima por parte de los proveedores	Tasas impositivas cambiantes	Inestabilidad política y económica	Caída mundial del precio del petróleo	Clientes con 180 días de crédito	Elevada deuda estatal con proveedores del sector petrolero	Cambio de modelo de operadoras (de participación a prestación de servicios)			
		F1	Capacidad y flexibilidad para seleccionar proveedores	5	5	3	3	5	5	3	29
		F2	Infraestructura tecnológica	1	1	1	1	1	1	1	7
		F3	Lealtad de los empleados	1	1	3	3	1	1	1	11
		F4	Remuneración competitiva	1	1	3	1	1	1	1	9
		F5	Bajo nivel de rotación del personal	1	1	3	1	1	1	1	9
		F6	Personal certificado NACE	1	1	3	3	1	1	1	11
		F7	Sistema de Gestión Integrado	1	1	1	3	1	1	1	9
		F8	Supply Chain Management	5	5	3	3	5	3	1	25
		F9	Planta propia de producción y bodegas de almacenamiento	5	3	3	1	1	1	1	15
		F10	Reactor para abastecimiento propio de materia prima	5	5	5	5	5	5	1	31
		F11	Experiencia en negociación con clientes	3	3	3	3	5	5	3	25
		F12	Productos especializados	5	3	1	1	1	1	1	13
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>16</b>			

Elaborado por el Autor

**Análisis:** De la matriz de mejoramiento se puede identificar que contar con un reactor para abastecimiento de materia prima debe ser potenciado para minimizar las amenazas originadas por la suspensión de despachos por parte de los

proveedores, el apareamiento o modificación de tasas impositivas para productos de importación y la inestabilidad política y económica actual.

### 4.3. ANÁLISIS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

Tabla 18. Matriz de Cruce DO

<b>MATRIZ DE RESPUESTA</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>						<b>TOTAL</b>	
		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>		
<b>ALTA INCIDENCIA = 5</b> <b>MEDIANA INCIDENCIA = 3</b> <b>BAJA INCIDENCIA = 1</b>	<b>DEBILIDADES</b>	15% de margen preferencial	Ubicación de la planta de producción cercana a aduanas	Presupuesto estatal soportado en ingresos petroleros	Dolarización	Tratamiento químico indispensable para producción de petróleo	Intensión de la competencia multinacional en salir del país		
	D1	Alto nivel de inventario en control de calidad y obsolescencia	1	1	3	3	3	1	12
	D2	Deficiente proceso de control de calidad	1	1	3	3	5	5	18
	D3	Canal de distribución subcontratado	3	3	1	1	3	3	14
	D4	Escaso soporte técnico internacional	1	1	1	1	1	1	6
	D5	Nulo planeamiento de marketing	1	1	1	1	3	3	10
	D6	Poca participación en eventos de carácter técnico	1	1	1	1	3	3	10
	D7	Escaso seguimiento post venta	1	1	1	1	3	5	12
	D8	Bajo poder de negociación con proveedores	3	1	3	5	5	3	20
	D9	Sistema obsoleto de remuneración por incentivos	1	1	1	3	1	1	8
	D10	Falta de liquidez	3	1	5	5	5	5	24
	D11	Débil soporte financiero para arranque de nuevos negocios	3	1	3	3	5	5	20
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>35</b>		

Elaborado por el Autor

**Análisis:** De acuerdo a la matriz anterior se puede establecer que la línea de negocio debe diseñar planes de acción para mejorar su nivel de liquidez y con ello poder aprovechar las oportunidades principalmente en lo referente a lo indispensable del tratamiento químico para la producción de petróleo y a la intención de la competencia multinacional de salir del país.

#### 4.4. ANÁLISIS DEBILIDADES – AMENAZAS

**Tabla 19. Matriz de Cruce DA**

<b>MATRIZ DEFENSIVA</b>		<b>AMENAZAS</b>							<b>TOTAL</b>	
		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>		
<b>ALTA INCIDENCIA = 5</b> <b>MEDIANA INCIDENCIA = 3</b> <b>BAJA INCIDENCIA = 1</b>	<b>DEBILIDADES</b>	Suspensión de despachos de materia prima por parte de los proveedores	Tasas impositivas cambiantes	Inestabilidad política y económica	Caída mundial del precio del petróleo	Clientes con 180 días de crédito	Elevada deuda estatal con proveedores del sector petrolero	Cambio de modelo de operadoras (de participación a prestación de servicios)		
	D01	Alto nivel de inventario en control de calidad y obsolescencia	3	3	3	3	3	3	1	<b>19</b>
	D02	Deficiente proceso de control de calidad	3	1	1	1	1	1	1	<b>9</b>
	D03	Canal de distribución subcontratado	1	1	3	3	3	3	1	<b>15</b>
	D04	Escaso soporte técnico internacional	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
	D05	Nulo planeamiento de marketing	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
	D06	Poca participación en eventos de carácter técnico	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
	D07	Escaso seguimiento post venta	1	1	3	3	1	1	1	<b>11</b>
	D08	Bajo poder de negociación con proveedores	5	5	3	3	5	5	1	<b>27</b>
	D09	Sistema obsoleto de remuneración por incentivos	1	1	3	1	1	1	1	<b>9</b>
	D10	Falta de liquidez	5	5	5	3	5	5	1	<b>29</b>
	D11	Débil soporte financiero para arranque de nuevos negocios	5	3	3	3	5	5	1	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>11</b>		

**Análisis:** De la matriz anterior se establece que la debilidad más importante en la cual la línea de negocio debe trabajar es la falta de liquidez ya que las principales amenazas apuntan a poner en riesgo la estabilidad de la línea si no se ejecutan los planes de acción pertinentes.

#### **4.5. CRUCE DE LA MATRIZ FODA**

**Tabla 20. Cruce de la Matriz FODA**

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		(F1) Capacidad y flexibilidad para elegir proveedores (F2) Infraestructura tecnológica (F3) Lealtad de los empleados (F4) Remuneración competitiva dentro del sector (F5) Bajo nivel de rotación del personal (F6) Personal calificado y certificado NACE (F7) Sistema de Gestión Integrado (F8) Supply Chain Management (F9) Planta de producción propia y bodegas (F10) Reactor para abastecimiento de materia prima (F11) Experiencia en negociación (F12) Formulación de productos especializados	(D1) Nivel de inventarios en control de calidad y obsolescencia (D2) Deficiente proceso de control de calidad (D3) Canal de distribución subcontratado (D4) Escaso soporte técnico internacional (D5) Nulo planeamiento de marketing (D6) Poca participación en eventos técnicos (D7) Escaso seguimiento post venta (D8) Bajo poder de negociación con los proveedores (D9) Sistema obsoleto de remuneración por incentivos (D10) Falta de liquidez (D11) Débil soporte financiero para nuevos negocios
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	
(O1) 15% de margen preferencial (O2) Ubicación de planta de producción cercana a puertos (O3) Presupuesto estatal soportado por ingresos petroleros (O4) Dolarización (O5) Tratamiento químico indispensable para producción (O6) Intención de competencia multinacional para salir del país	(F10 - O5) Estrategia: Liderazgo en Costos  (F12 - O5) Estrategia: Diferenciación  (F11 - O6) Estrategia: Desarrollo del Mercado	(D10 - O5) Estrategia: Fortalecimiento Financiero  (D11 - O6) Estrategia: Planeamiento para nuevos negocios	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA	
(A1) Suspensión de despachos de mp por proveedores (A2) Tasa impositivas cambiantes (A3) Inestabilidad política y económica (A4) Caída mundial del precio del petróleo (A5) Clientes con 180 días de crédito (A6) Elevada deuda estatal con proveedores del sector (A7) Cambio de modelo de contrato de operadoras	(F10 - A1) Estrategia: Integración vertical hacia atrás  (F10 - A2) Estrategia: Desarrollo Tecnológico y Operacional	(D10 - A5 - A6) Estrategia: Excelencia Operativa	

Elaborado por el Autor

#### 4.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 21. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																		
<p>NO ES ATRACTIVA = 1</p> <p>ALGO ATRACTIVA = 2</p> <p>BASTANTE ATRACTIVA = 3</p> <p>MUY ATRACTIVA = 4</p>	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO		Liderazgo en costos		Diferenciación		Desarrollo de mercado		Fortalecimiento financiero		Planeamiento para nuevos negocios		Integración vertical hacia atrás		Desarrollo tecnológico y operacional		Excelencia operativa	
	OPORTUNIDADES	PESO (industria)	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total	Calificación del Atractivo	Calificación del Atractivo Total
(O1) 15% de margen preferencial	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(O2) Ubicación de planta de producción cercana a puertos	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(O3) Presupuesto estatal soportado por ingresos petroleros	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
(O4) Dolarización	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
(O5) Tratamiento químico indispensable para producción de petróleo	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	
(O6) Intención de competencia multinacional de salir del país	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	
AMENAZAS	PESO (industria)	Calificación	Calificación Total	Calificación	Calificación Total	Calificación	Calificación Total	Calificación	Calificación Total	Calificación	Calificación Total	Calificación	Calificación Total	Calificación	Calificación Total	Calificación	Calificación Total	
(A1) Suspensión de despachos de mp por proveedores	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	
(A2) Tasa impositivas cambiantes	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	
(A3) Inestabilidad política y económica	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
(A4) Caída mundial del precio del petróleo	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	
(A5) Clientes con 180 días de crédito	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
(A6) Elevada deuda estatal con proveedores del sector	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
(A7) Cambio de modelo de contrato de operadoras	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	

Elaborado por el Autor

**Tabla 21. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (continuación)**

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																			
NO ES ATRACTIVA = 1 ALGO ATRACTIVA = 2 BASTANTE ATRACTIVA = 3 MUY ATRACTIVA = 4	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO		Liderazgo en costos		Diferenciación		Desarrollo de mercado		Fortalecimiento financiero		Planeamiento para nuevos negocios		Integración vertical hacia atrás		Desarrollo tecnológico y operacional		Excelencia operativa		
	FORTALEZAS		PESO (industria)	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total
	(F1) Capacidad y flexibilidad para elegir proveedores	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
	(F2) Infraestructura tecnológica	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(F3) Lealtad de los empleados	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
(F4) Remuneración competitiva dentro del sector	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
(F5) Bajo nivel de rotación del personal	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
(F6) Personal calificado y certificado NACE	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
(F7) Sistema de Gestión Integrado	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
(F8) Supply Chain Management	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
(F9) Planta de producción propia y bodegas	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09		
(F10) Reactor para abastecimiento de materia prima	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40		
(F11) Experiencia en negociación	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09		
(F12) Formulación de productos especializados	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15		

Elaborado por el Autor



**Tabla 21. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (continuación)**

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																		
NO ES ATRACTIVA = 1 ALGO ATRACTIVA = 2 BASTANTE ATRACTIVA = 3 MUY ATRACTIVA = 4	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO		Liderazgo en costos		Diferenciación		Desarrollo de mercado		Fortalecimiento financiero		Planeamiento para nuevos negocios		Integración vertical hacia atrás		Desarrollo tecnológico y operacional		Excelencia operativa	
	DEBILIDADES	PESO (industria)	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total	Calificacion	Calificacion Total
(D1) Nivel de inventarios en control de calidad y obsolescencia	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	
(D2) Deficiente proceso de control de calidad	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
(D3) Canal de distribución subcontratado	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(D4) Escaso soporte técnico internacional	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(D5) Nulo planeamiento de marketing	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(D6) Poca participación en eventos técnicos	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(D7) Escaso seguimiento post venta	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
(D8) Bajo poder de negociación con los proveedores	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
(D9) Sistema obsoleto de remuneración por incentivos	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
(D10) Falta de liquidez	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
(D11) Débil soporte financiero para arranque de nuevos negocios	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>4.54</b>		<b>3.33</b>		<b>4.18</b>		<b>5.03</b>		<b>4.46</b>		<b>5.30</b>		<b>4.80</b>		<b>4.97</b>	

Elaborado por el Autor

**Análisis:** Del análisis de la Matriz de Cuantificación de la Planeación Estratégica se puede concluir que la línea debe enfocarse en el diseño de planes de acción enfocados principalmente en el potenciamiento de la integración vertical hacia atrás y en el fortalecimiento financiero.

## 4.7. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 4.7.1. Misión y Visión

Tabla 22. Elaboración de la Misión y Visión

MISIÓN Y VISIÓN DE OIL FIELD CHEMICALS		
	ACTUAL	FUTURO
<b>Ámbito de Productos</b>	<b>Tratamiento químico de fluidos de producción</b> - Deshidratación de crudo - Inhibición de incrustaciones - Control de Corrosión - Control de Agua de Reinyección	<b>Soluciones para la integridad de activos</b> - Tratamiento químico - Control y monitoreo de corrosión interna y externa - Servicio de consultoría para manejo de activos
<b>Ámbito de mercado</b>	Compañías productoras de petróleo estatales y privadas	Compañías productoras de petróleo estatales y privadas Consortios de inversión conformados para operar campos petroleros estatales
<b>Cobertura Geográfica</b>	Ecuador	Región Andina (Ecuador, Colombia, Perú)
<b>Modo de lograr el liderazgo</b>	Abastecimiento continuo de productos a los clientes Servicio técnico certificado Productos especializados Satisfacción de los clientes	Desarrollo tecnológico y operacional para optimización de procesos internos Fortalecimiento financiero Integración vertical para abastecimiento de materias primas Mejor relación costo/beneficio del mercado

Elaborado por el Autor

Del análisis de la tabla anterior se puede establecer lo siguiente:

La formulación de la MISIÓN de la línea de negocio Oil Field Chemicals es la siguiente:

***“Proveer productos químicos especializados y servicio técnico certificado para el tratamiento químico de fluidos de producción para empresas estatales y privadas del sector petrolero en el territorio ecuatoriano asegurando abastecimiento continuo para la satisfacción de nuestros clientes.”***

De la misma manera se ha establecido la VISIÓN de la línea de negocio para el año 2020, la cual se ha definido de la siguiente manera:

*“Proveer soluciones innovadoras para el cuidado e integridad de los activos de las empresas estatales y privadas del sector petrolero que mantengan operaciones en la Región Andina ofreciendo continuamente la mejor relación costo/beneficio del mercado.”*

#### 4.7.2. Valores Empresariales

Los valores que se han definido para la línea Oil Field Chemicals son los siguientes:



**Figura 34. Valores Empresariales Oil Field Chemicals**

Elaborado por el Autor

- ✓ **Sentido de Pertenencia:** Tener la actitud y voluntad siempre positiva y lista para buscar soluciones que permitan crear nuevos espacios y mejoras

en los productos y servicios. No hacer daño con comentarios negativos hacia la empresa, ser discretos y tener lealtad para la compañía que ha depositado un voto de confianza en el trabajo de las personas que conforman la organización.

- ✓ **Ética e Integridad:** Hablar siempre con la verdad, ofrecer lo que se va cumplir, tener palabra para con los compañeros de trabajo, proveedores y clientes. No robar el tiempo a la empresa desperdiciándolo en temas particulares o soeces que denigran el nivel de la organización.
  
- ✓ **Respeto:** Respeto por el tiempo siendo puntuales en iniciar y finalizar reuniones, utilizar el tiempo para trabajar productivamente. Respeto en el trato diario y la vida privada de quienes conforman la organización, proveedores, clientes.
  
- ✓ **Responsabilidad Social:** Tener conciencia de lo importante de cada una de las labores que van a repercutir en el bien común, familias y comunidad. Aceptar la responsabilidad de los actos que se evidencian en el nivel de servicio que brinda la organización.

#### 4.7.3. Temas Estratégicos

Del cruce realizado en la tabla N°20 se ha podido establecer lo siguiente:

**Tabla 23. Temas Estratégicos**

<b>Estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades)</b>	
Liderazgo en costos	(F10 - O5)
<b>Estrategia FA (Fortalezas y Amenazas)</b>	
Integración vertical hacia atrás	(F10 - A1)
Desarrollo tecnológico y operacional	(F10 - A2)
<b>Estrategia DO (Debilidades y Oportunidades)</b>	
Fortalecimiento financiero	(D10 - O5)
<b>Estrategia DA (Debilidades y Amenazas)</b>	
Excelencia Operativa	(D10 - A6)

Elaborado por el Autor

De la tabla anterior y en función del análisis interno y externo se han podido determinar los siguientes temas estratégicos para la línea de negocio Oil Field Chemicals:

1. Desarrollar los procesos internos para maximizar su eficiencia con el propósito de generar productos y servicios de excelente calidad mediante el aprovechamiento de la experiencia en el sector.
2. Potenciar el proceso de integración vertical hacia atrás para producir la mayor cantidad de materias primas y minimizar el requerimiento de insumos importados.
3. Fortalecer financieramente a la línea de negocio para minimizar los impactos causados por los factores financieros externos sobre la operación actual y viabilizar al mismo tiempo la consecución de nuevos negocios.

## 4.8. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

### 4.8.1. Objetivos Estratégicos

Se han determinado los siguientes objetivos estratégicos para la línea de negocio Oil Field Chemicals en función de cada una de las perspectivas:

**Tabla 24. Objetivos Estratégicos Oil Field Chemicals**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos Generales</b>	
<b>Financiera</b>	<b>F1</b>	Incrementar la rentabilidad anual
	<b>F2</b>	Aumentar las ventas anuales
	<b>F3</b>	Reducir los costos
	<b>F4</b>	Asegurar una adecuada estructura financiera
<b>Clientes</b>	<b>C1</b>	Aumentar la percepción de satisfacción del cliente
	<b>C2</b>	Incrementar la participación de mercado
	<b>C3</b>	Fortalecer la relación post-venta
<b>Procesos Internos</b>	<b>P1</b>	Fortalecer la gestión logística, operativa y de calidad
	<b>P2</b>	Potenciar el abastecimiento propio de materias primas
	<b>P3</b>	Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores
<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>	<b>A1</b>	Contar con personal calificado y comprometido
	<b>A2</b>	Incrementar el nivel de productividad de los empleados

Elaborado por el Autor

#### 4.8.1.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera

Tabla 25. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA					
Perspectiva	Objetivos Estratégicos Generales		Objetivos Operativos	Indicadores Estratégicos	Cálculo del Indicador
Financiera	F1	Incrementar la rentabilidad anual	Contar hasta diciembre del 2019 con una rentabilidad bruta anual no menor al 25% del total de ingresos	% de Utilidad Bruta	$\frac{Utilidad\ bruta}{Ventas}$
	F2	Aumentar las ventas anuales	Generar para diciembre del 2018 ventas anuales de al menos 12,5 millones de dólares.	\$ Ventas al fin del periodo	\$ Ventas al fin del periodo
	F3	Reducir los costos	Para diciembre del 2016 reducir los costos anuales en al menos 10% con relación al 2015	% Reducción de Costos Totales	$1 - \frac{Costo\ Anual\ Actual}{Costo\ Anual\ Anterior}$
	F4	Asegurar una adecuada estructura financiera	Hasta marzo del 2017 inyectar capital mediante la obtención de financiamiento externo para contribuir con la liquidez de la línea de negocio	Relación deuda con respecto al capital	$\frac{Deuda}{Capital}$

Elaborado por el Autor

#### 4.8.1.2. Objetivos de la Perspectiva de Clientes

Tabla 26. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Clientes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES					
Perspectiva	Objetivos Estratégicos Generales		Objetivos Operativos	Indicadores Estratégicos	Cálculo del Indicador
Clientes	C1	Aumentar la percepción de satisfacción del cliente	Alcanzar al menos el 90% de satisfacción del cliente hasta marzo del 2017	% Satisfacción del Cliente	$1 - \frac{\# \text{ insatisfacciones}}{\# \text{ de clientes atendidos}}$
	C2	Incrementar la participación de mercado	Incrementar la participación de mercado en al menos 5 puntos porcentuales hasta diciembre del 2017.	% de Participación de Mercado	$\frac{\text{Ventas Oil Field Chemicals}}{\text{Ventas totales del sector}}$
			Proveer al menos a dos clientes nuevos hasta junio del 2017.	# clientes nuevos al final del periodo	# clientes actuales - # clientes año anterior
	C3	Fortalecer la relación post-venta	Realizar al menos una visita trimestral a operadoras de petróleo que no son clientes para identificar necesidades actuales y futuras	Reportes de visitas realizadas	N/A

Elaborado por el Autor



#### 4.8.1.3. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 27. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
Perspectiva	Objetivos Estratégicos Generales		Objetivos Operativos	Indicadores Estratégicos	Cálculo del Indicador
Procesos Internos	P1	Fortalecer la gestión logística, operativa y de calidad	Independizar el proceso de control de calidad de materias primas y productos terminados hasta agosto del 2016	% Avance	$\frac{Tareas\ Cumplidas}{Tareas\ Totales}$
			Contar con stock en las bodegas de almacenamiento de materias primas de importación no mayor a 60 días de consumo	# de días de inventario por materia prima	$\frac{Consumo\ diario}{Cantidad\ Total\ Almacenada}$
			Tener una variación no mayor al 5% entre las ventas reales y las ventas proyectadas anualmente	% Cumplimiento de forecast de ventas	$\frac{Ventas\ Anuales\ Reales}{Ventas\ Anuales\ Proyectadas}$
			Cumplir el 100% de despachos de productos dentro del tiempo solicitado por los clientes	% de Cumplimiento de Despachos	$\frac{Despachos\ Realizados}{Despachos\ Programados}$
	P2	Potenciar el abastecimiento propio de materias primas	Producir al menos dos materias primas adicionales hasta mayo del 2017	# de materias primas producidas	#mp prod. actual - #mp prod. año anterior
	P3	Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores	Visitar anualmente las instalaciones de los 3 proveedores más importantes de materias primas importadas	# proveedores internacionales visitados anualmente	N/A
			Establecer reuniones comerciales y técnicas trimestrales con los proveedores locales	# de reuniones realizadas trimestralmente por proveedor local	N/A
			Asistir anualmente a la Expo & Conference organizada por NACE International	Asistencia	SI / NO

Elaborado por el Autor

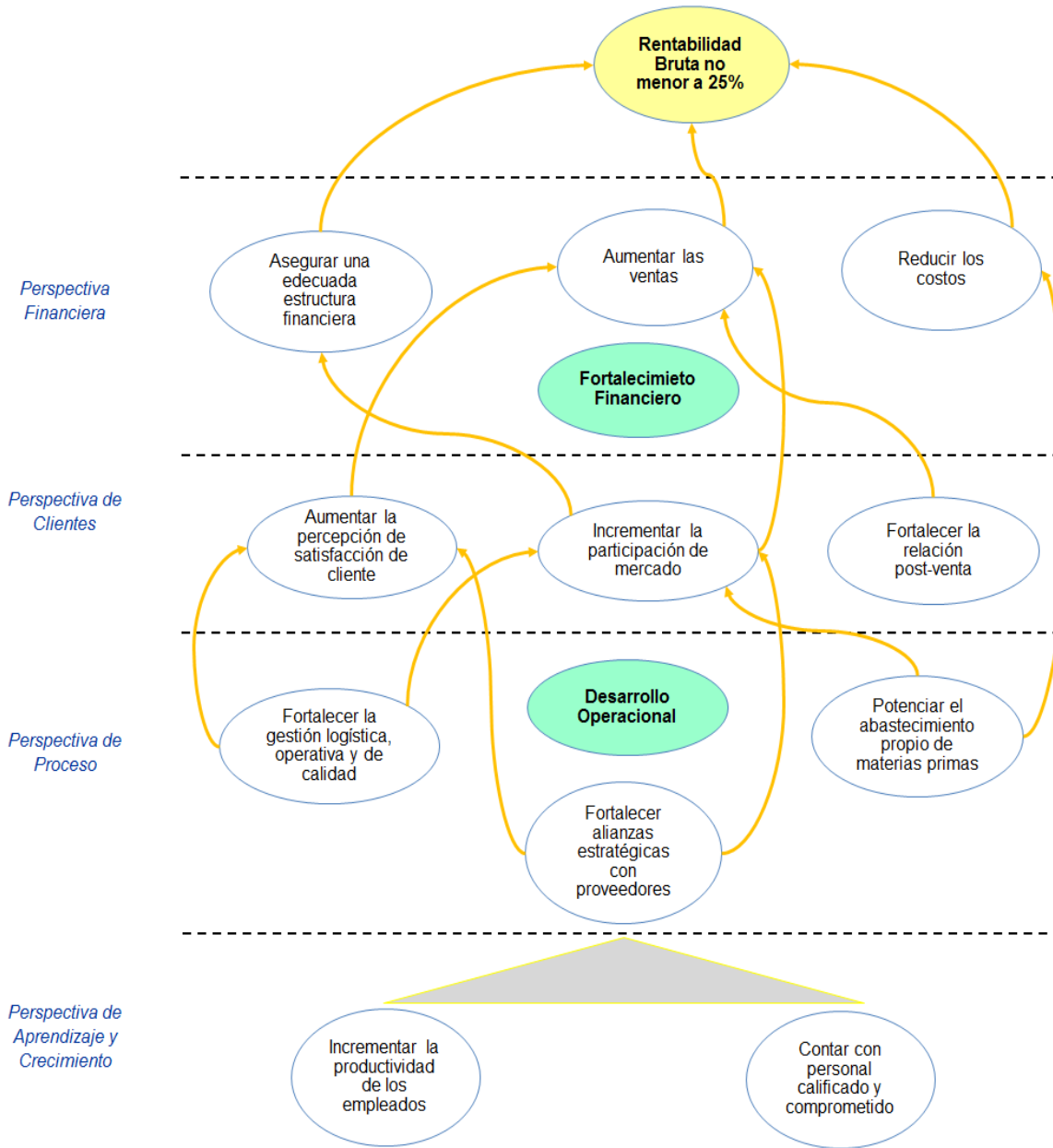
#### 4.8.1.4. Objetivos de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Tabla 28. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Conocimiento

OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APREDIZAJE					
Perspectiva	Objetivos Estratégicos Generales		Objetivos Operativos	Indicadores Estratégicos	Cálculo del Indicador
Crecimiento y Aprendizaje	A1	Contar con personal calificado y comprometido	Obtener anualmente no más del 5% de desvinculaciones de personal	% Desvinculaciones	$\frac{\# \text{ renuncias o despidos}}{\# \text{ personas totales en Oil Field Chemicals}}$
			Capacitar al 100% del personal técnico con al menos dos cursos certificados por NACE International hasta julio del 2017	% Personal Capacitado	$\frac{\# \text{ personas capacitadas}}{\# \text{ personas totales en Oil Field Chemicals}}$
			Obtener anualmente al menos el 97% de satisfacción de los empleados	% Satisfacción del Empleado	$\frac{\# \text{ personas satisfechas}}{\# \text{ personas totales en Oil Field Chemicals}}$
	A2	Incrementar el nivel de productividad de los empleados	Implementar hasta julio del 2017 un software para manejo de integridad de activos	% Implementación	$\frac{\text{Tareas Cumplidas}}{\text{Tareas Totales}}$
			Establecer hasta junio del 2016 un sistema de remuneración variable por incentivos	% Avance	$\frac{\text{Tareas Cumplidas}}{\text{Tareas Totales}}$
			Reducir anualmente al menos el 2% en la relación del costo laboral sobre el total de ingresos	% de Reducción	$\frac{\text{Costo Periodo Actual} - \text{Costo Periodo Anterior}}{\text{Ventas Periodo Actual} - \text{Ventas Periodo Anterior}}$

Elaborado por el Autor

#### 4.8.2. Mapa Estratégico



**Figura 35. Mapa Estratégico Oil Field Chemicals**

Elaborado por el Autor

### 4.8.3. Ponderación de Objetivos Estratégicos

#### 4.8.3.1. Ponderación de Objetivos Financieros

Tabla 29. Ponderación de Objetivos Financieros

PONDERACION DE INDICADORES FINANCIEROS				
Perspectiva	Objetivos		Indicadores estratégicos	PONDERACION
Financiera	1 .	<b>Maximizar beneficios económicos</b>		<b>100%</b>
	1.1	Incrementar la rentabilidad anual	% de Utilidad Bruta	40%
	1.2	Aumentar las ventas anuales	\$ Ventas al fin del periodo	25%
	1.3	Reducir los costos	% Reducción de Costos Totales	15%
	1.4	Asegurar una adecuada estructura financiera	Relación deuda con respecto al capital	20%

Elaborado por el Autor

#### 4.8.3.2. Ponderación de Objetivos de Clientes

Tabla 30. Ponderación de Objetivos de Clientes

PONDERACION DE INDICADORES DE CLIENTES				
Perspectiva	Objetivos		Indicadores estratégicos	PONDERACION
Clientes	2 .	<b>Desarrollo de Clientes</b>		<b>100%</b>
	2.1.	Alcanzar al menos el 90% de satisfacción del cliente hasta marzo del 2017	% Satisfacción del Cliente	40%
	2.2.	Incrementar la participación de mercado en al menos 5 puntos porcentuales hasta diciembre del 2017.	% de Participación de Mercado	30%
	2.3	Proveer al menos a dos clientes nuevos hasta junio del 2017.	# clientes nuevos al final del periodo	15%
	2.4	Realizar al menos una visita trimestral a operadoras de petróleo que no son clientes para identificar necesidades actuales y futuras	Reportes de visitas realizadas	15%

Elaborado por el Autor

#### 4.8.3.3. Ponderación de Objetivos de Procesos Internos

Tabla 31. Ponderación de Objetivos de Procesos Internos

PONDERACION DE INDICADORES DE CLIENTES				
Perspectiva	Objetivos	Indicadores estratégicos	PONDERACION	
Procesos Internos	3.	<b>Desarrollo Operacional</b>		<b>100%</b>
	3.1	Independizar el proceso de control de calidad de materias primas y productos terminados hasta agosto del 2016	% Avance	15%
	3.2	Contar con stock en las bodegas de almacenamiento de materias primas de importación no mayor a 60 días de consumo	# de días de inventario por materia prima	15%
	3.3	Tener una variación no mayor al 5% entre las ventas reales y las ventas proyectadas anualmente	% Cumplimiento de forecast de ventas	10%
	3.4	Cumplir el 100% de despachos de productos dentro del tiempo solicitado por los clientes	% de Cumplimiento de Despachos	10%
	3.5	Producir al menos dos materias primas adicionales hasta mayo del 2017	# de materias primas producidas	20%
	3.6	Visitar anualmente las instalaciones de los 3 proveedores más importantes de materias primas importadas	# proveedores internacionales visitados anualmente	10%
	3.7	Establecer reuniones comerciales y técnicas trimestrales con los proveedores locales	# de reuniones realizadas trimestralmente por proveedor local	10%
	3.8	Asistir anualmente a la Expo & Conference organizada por NACE International	Asistencia	10%

Elaborado por el Autor

#### 4.8.3.4. Ponderación de Objetivos de Crecimiento

Tabla 32. Ponderación de Objetivos de Crecimiento

PONDERACION DE INDICADORES DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Perspectiva	Objetivos		Indicadores estratégicos	PONDERACION
Crecimiento y Aprendizaje	4	<b>Fortalecimiento del clima laboral</b>		<b>100%</b>
	4.1	Obtener anualmente no más del 5% de desvinculaciones de personal	% Desvinculaciones	20%
	4.2	Capacitar al 100% del personal técnico con al menos dos cursos certificados por NACE International hasta julio del 2017	% Personal Capacitado	10%
	4.3	Obtener anualmente al menos el 97% de satisfacción de los empleados	% Satisfacción del Empleado	20%
	4.4	Implementar hasta julio del 2017 un software para manejo de integridad de activos	% Implementación	15%
	4.5	Establecer hasta junio del 2016 un sistema de remuneración variable por incentivos	% Avance	20%
	4.6	Reducir anualmente al menos el 2% en la relación del costo laboral sobre el total de ingresos	% de Reducción	15%

Elaborado por el Autor

#### 4.8.4. Fichas de Indicadores

##### 4.8.4.1. Fichas de Indicadores Financieros

**Tabla 33. Indicador de Utilidad Bruta**

<b>OBJETIVO</b>	Contar hasta diciembre del 2019 con una rentabilidad bruta anual no menor al 25% del total de ingresos		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE FINANCIERO(A)		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
Porcentaje de Utilidad Bruta	ANUAL	F1-01	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$
<b>Descripción</b>	Se pretende medir la utilidad bruta con respecto a las ventas realizadas anualmente		

Elaborado por el Autor

**Tabla 34. Indicador de Ventas Anuales**

<b>OBJETIVO</b>	Generar para diciembre del 2018 ventas anuales de al menos 12,5 millones de dólares.		
<b>RESPONSABLE</b>	CONTADOR(A)		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
Ventas Anuales	ANUAL	F2-01	\$ Ventas al fin del periodo
<b>Descripción</b>	Se pretende medir el volumen de ventas realizado anualmente		

Elaborado por el Autor

**Tabla 35. Indicador de Reducción de Costos Totales**

<b>OBJETIVO</b>	Para diciembre del 2016 reducir los costos anuales en al menos 10% con relación al 2015		
<b>RESPONSABLE</b>	CONTADOR(A)		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Reducción de Costos Totales	ANUAL	F3-01	$1 - \frac{\text{Costo Anual Actual}}{\text{Costo Anual Anterior}}$
<b>Descripción</b>	Desarrollado para medir en porcentaje la reducción anual de costos con respecto al periodo inmediatamente anterior		

Elaborado por el Autor

**Tabla 36. Indicador de Relación entre la Deuda y el Capital**

<b>OBJETIVO</b>	Hasta marzo del 2017 inyectar capital mediante la obtención de financiamiento externo para contribuir con la liquidez de la línea de negocio		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE FINANCIERO(A)		
<b>ACTUALIZACION</b>	TRIMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
Relación deuda con respecto al capital	TRIMESTRAL	F4-01	$\frac{\text{Deuda}}{\text{Capital}}$
<b>Descripción</b>	Con la inyección de capital se pretende fortalecer financieramente a la línea de negocio mejorando la relación entre la deuda total de la línea y el capital disponible		

Elaborado por el Autor



#### 4.8.4.2. Fichas de Indicadores de Clientes

**Tabla 37. Indicador de la Satisfacción del Cliente**

<b>OBJETIVO</b>	Alcanzar al menos el 90% de satisfacción del cliente hasta marzo del 2017		
<b>RESPONSABLE</b>	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS		
<b>ACTUALIZACION</b>	SEMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Satisfacción del Cliente	SEMESTRAL	C1-01	$1 - \frac{\# \text{ insatisfacciones}}{\# \text{ de clientes atendidos}}$
<b>Descripción</b>	Desarrollado para monitorear semestralmente la percepción del cliente en cuanto a su satisfacción con los servicios de la línea		

Elaborado por el Autor

**Tabla 38. Indicador de la Participación de Mercado**

<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la participación de mercado en al menos 5 puntos porcentuales hasta diciembre del 2017.		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% de Participación de Mercado	ANUAL	C2-01	$\frac{\text{Ventas Oil Field Chemicals}}{\text{Ventas totales del sector}}$
<b>Descripción</b>	Se pretende monitorear anualmente la variación en el porcentaje de participación de mercado relacionando las ventas de la línea y las ventas totales del sector		

Elaborado por el Autor

**Tabla 39. Indicador de Clientes Nuevos**

<b>OBJETIVO</b>	Proveer al menos a dos clientes nuevos hasta junio del 2017.		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS		
<b>ACTUALIZACION</b>	SEMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
# clientes nuevos al final del periodo	SEMESTRAL	C2-02	Diferencia entre el número de clientes del periodo actual con respecto al número de clientes del periodo anterior
<b>Descripción</b>	Desarrollado para monitorar el número de clientes nuevos que se han obtenido anualmente		

Elaborado por el Autor

**Tabla 40. Indicador de Visitas a No Clientes**

<b>OBJETIVO</b>	Realizar al menos una visita trimestral a operadoras de petróleo que no son clientes para identificar necesidades actuales y futuras		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS		
<b>ACTUALIZACION</b>	TRIMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
Reportes de visitas realizadas	TRIMESTRAL	C3-01	N/A
<b>Descripción</b>	Desarrollado para monitorear el seguimiento de los negocios que han finalizado para identificar posibilidades de negocio		

Elaborado por el Autor

#### 4.8.4.3. Ficha de Indicadores de Procesos Internos

**Tabla 41. Indicador de Avance de Proceso de Control de Calidad**

<b>OBJETIVO</b>	Independizar el proceso de control de calidad de materias primas y productos terminados hasta agosto del 2016		
<b>RESPONSABLE</b>	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS		
<b>ACTUALIZACION</b>	QUINCENAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Avance	QUINCENAL	P1-01	$\frac{Tareas\ Cumplidas}{Tareas\ Totales}$
<b>Descripción</b>	Realizar un seguimiento de las tareas cumplidas con relación al total de tareas programadas para la implementación del departamento de control de calidad		

Elaborado por el Autor

**Tabla 42. Indicador de Inventario de Materia Prima**

<b>OBJETIVO</b>	Contar con stock en las bodegas de almacenamiento de materias primas de importación no mayor a 60 días de consumo		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE ADQUISICIONES		
<b>ACTUALIZACION</b>	SEMANAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
# de días de inventario por materia prima	SEMANAL	P1-02	$\frac{Consumo\ diario}{Cantidad\ Total\ Almacenada}$
<b>Descripción</b>	Moniterar semanalmente el nivel de inventario de materias primas para identificar la necesidad o no de colocar pedidos de importación y mantener en piso un stock para 60 días		

Elaborado por el Autor

**Tabla 43. Indicador de Cumplimiento de Forecast**

<b>OBJETIVO</b>	Tener una variación no mayor al 5% entre las ventas reales y las ventas proyectadas anualmente		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE FINANCIERO(A)		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Cumplimiento de forecast de ventas	ANUAL	P1-03	$\frac{\text{Ventas Anuales Reales}}{\text{Ventas Anuales Proyectadas}}$
<b>Descripción</b>	Monitorer anualmente la diferencia existente entre las ventas reales y las ventas proyectadas con la finalidad de ajustar los presupuestos de ventas y gastos con mayor precisión		

Elaborado por el Autor

**Tabla 44. Indicador de Cumplimiento de Despachos**

<b>OBJETIVO</b>	Cumplir el 100% de despachos de productos dentro del tiempo solicitado por los clientes		
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS		
<b>ACTUALIZACION</b>	SEMANAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% de Cumplimiento de Despachos	SEMANAL	P1-04	N/A
<b>Descripción</b>	Moniterar el cumplimiento de los despachos realizados con respecto a los despachos planificados en función de los requerimientos de cada cliente		

Elaborado por el Autor

**Tabla 45. Indicador de Número de Materias Primas Producidas**

<b>OBJETIVO</b>	Producir al menos dos materias primas adicionales hasta mayo del 2017		
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MEZCLADO		
<b>ACTUALIZACION</b>	SEMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
# de materias primas producidas	SEMESTRAL	P2-01	Diferencia entre el número de materias primas producidas actualmente y el número de materias primas producidas el periodo inmediato anterior
<b>Descripción</b>	Diseñado para monitorear el incremento de la cantidad de insumos producidos localmente para disminución de importaciones		

Elaborado por el Autor

**Tabla 46. Indicador de Proveedores Internacionales Visitados**

<b>OBJETIVO</b>	Visitar anualmente las instalaciones de los 3 proveedores más importantes de materias primas importadas		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
# proveedores internacionales visitados anualmente	ANUAL	P3-01	Conteo de la cantidad de proveedores importantes visitados anualmente
<b>Descripción</b>	Desarrollado para dar seguimiento a la relación con los proveedores para identificar mecanismos de soporte mutuo		

Elaborado por el Autor

**Tabla 47. Indicador de Reuniones Realizadas con Proveedores Locales**

<b>OBJETIVO</b>	Establecer reuniones comerciales y técnicas trimestrales con los proveedores locales		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS		
<b>ACTUALIZACION</b>	TRIMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
# de reuniones realizadas trimestralmente por proveedor local	TRIMESTRAL	P3-02	Conteo de reuniones realizadas trimestralmente con proveedores de materias primas locales
<b>Descripción</b>	Desarrollado para dar seguimiento a la relación con los proveedores para identificar mecanismos de soporte mutuo		

Elaborado por el Autor

**Tabla 48. Indicador de Asistencia a Eventos NACE International**

<b>OBJETIVO</b>	Asistir anualmente a la Expo & Conference organizada por NACE International		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
Asistencia	ANUAL	P3-03	SI/NO
<b>Descripción</b>	Desarrollado para monitorear la asistencia a los eventos anuales organizados por Nace International con el propósito de fortalecer conocimientos técnicos y relaciones comerciales		

Elaborado por el Autor

#### 4.8.4.4. Ficha de Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje

**Tabla 49. Indicador de Desvinculaciones de Personal**

<b>OBJETIVO</b>	Obtener anualmente no más del 5% de desvinculaciones de personal		
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE PERSONAL		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Desvinculaciones	ANUAL	A1-01	Relación entre el número de despidos o desvinculaciones con respecto al número total de empleados de la línea de negocio
<b>Descripción</b>	Desarrollado para monitorear el nivel de rotación de personal asignando a la línea de negocio		

Elaborado por el Autor

**Tabla 50. Indicador de Porcentaje de Personal Capacitado (NACE)**

<b>OBJETIVO</b>	Capacitar al 100% del personal técnico con al menos dos cursos certificados por NACE International hasta julio del 2017		
<b>RESPONSABLE</b>	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		
<b>ACTUALIZACION</b>	SEMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Personal Capacitado	SEMESTRAL	A1-02	Relación entre el número de personas capacitadas con certificación NACE con respecto al total de empleados de la línea de negocio
<b>Descripción</b>	Se pretende moniterar las capacitaciones otorgadas		

Elaborado por el Autor

**Tabla 51. Indicador de Satisfacción del Empleado**

<b>OBJETIVO</b>	Obtener anualmente al menos el 97% de satisfacción de los empleados		
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE PERSONAL		
<b>ACTUALIZACION</b>	ANUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Satisfacción del Empleado	ANUAL	A1-03	Relación entre las personas que se consideran satisfechas con relación al número total de empleados de la línea de negocio
<b>Descripción</b>	Monitorer anualmente la diferencia existente entre las ventas reales y las ventas proyectadas con la finalidad de ajustar los presupuestos de ventas y gastos con mayor precisión		

Elaborado por el Autor

**Tabla 52. Indicador de Implementación de Software de Integridad**

<b>OBJETIVO</b>	Implementar hasta julio del 2017 un software para manejo de integridad de activos		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE IT		
<b>ACTUALIZACION</b>	TRIMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Implementación	TRIMESTRAL	A3-01	$\frac{\textit{Tareas Cumplidas}}{\textit{Tareas Totales}}$
<b>Descripción</b>	Diseñado para monitorear el avance en la implementación de un software especializado para el manejo de la integridad de activos		

Elaborado por el Autor



**Tabla 53. Indicador de Sistema de Remuneración Variable**

<b>OBJETIVO</b>	Establecer hasta junio del 2016 un sistema de remuneración variable por incentivos		
<b>RESPONSABLE</b>	GERENTE DE LA LÍNEA DE NEGOCIO OIL FIELD CHEMICALS		
<b>ACTUALIZACION</b>	MENSUAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% Avance	MENSUAL	A3-02	$\frac{\textit{Tareas Cumplidas}}{\textit{Tareas Totales}}$
<b>Descripción</b>	Se pretende diseñar un sistema de bonificación por incentivos que permita establecer los parámetros de medición de eficiencia de todo el personal de la línea de negocio		

Elaborado por el Autor

**Tabla 54. Indicador de Relación entre el Costo Laboral y los Ingresos**

<b>OBJETIVO</b>	Reducir anualmente al menos el 2% en la relación del costo laboral sobre el total de ingresos		
<b>RESPONSABLE</b>	CONTADOR(A)		
<b>ACTUALIZACION</b>	TRIMESTRAL		
<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>FÓRMULA</b>
% de Reducción	ANUAL	A3-03	Relacion entre la diferencia de costos del periodo actual y el anterior con respecto a la diferencia entre las ventas del periodo actual y al anterior
<b>Descripción</b>	Diseñado para monitorear la efectividad de los gastos asociados al personal con respecto a la variación en las ventas anuales		

Elaborado por el Autor

#### 4.8.5. Iniciativas, Planes y Proyectos Estratégicos

##### 4.8.5.1. Perspectiva Financiera

**Tabla 55. Iniciativas para el Indicador de Utilidad Bruta**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
FINANCIERA	1.1. Contar hasta diciembre del 2019 con una rentabilidad bruta anual no menor al 25% del total de ingresos. INDICADOR: % Utilidad Bruta	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
Minimización de incumplimientos técnicos contractuales que impliquen penalizaciones económicas	MENSUAL	GERENTE DE LÍNEA DE NEGOCIO
Revisión de los resultados financieros mensualmente de cada uno de los proyectos	MENSUAL	GERENTE DE LÍNEA DE NEGOCIO
Preparación de ofertas técnico económicas considerando un margen bruto teórico no menor a 28%	MENSUAL	GERENTE DE LÍNEA DE NEGOCIO

Elaborado por el Autor

**Tabla 56. Iniciativas para el Indicador de Ventas Anuales**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
FINANCIERA	1.2. Generar para diciembre del 2018 ventas anuales de al menos 12,5 millones de dólares. INDICADOR: \$ Ventas al fin del periodo	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
Calificación como proveedores en el total de empresas productoras de petróleo estatales y privadas	TRIMESTRAL	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
Participación de Oil Field Chemicals en todos los procesos licitatorios para tratamiento químico de las empresas operadoras estatales y privadas.	TRIMESTRAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
Establecimiento de alianzas estratégicas a largo plazo con los clientes actuales	TRIMESTRAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
Identificación de necesidades de los clientes adicionales a las cubiertas por el tratamiento químico de fluidos de producción	MENSUAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

Elaborado por el Autor

**Tabla 57. Iniciativas para el Indicador de Reducción de Costos**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
FINANCIERA	1.3. Para diciembre del 2016 reducir los costos anuales en al menos 10% con relación al 2015. INDICADOR: % de Reducción Total de Costos	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
Planificación para el empleo de inventario de baja rotación para la elaboración de productos que cumplan con especificaciones técnicas	TRIMESTRAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
Implementación del transporte del personal técnico desde y hacia el Oriente por vía terrestre	MENSUAL	GERENTES DE CUENTA
Planificación para el uso de la cantidad óptima de reactivos y materiales de laboratorio para los monitoreos habituales con cada cliente	MENSUAL	GERENTES DE CUENTA
Diseño de nuevas formulaciones de productos más económicas que cumplan técnicamente con los requerimientos de los clientes	BIMENSUAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

Elaborado por el Autor

**Tabla 58. Iniciativas para el Indicador de Relación Deuda y Capital**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
FINANCIERA	1.4. Hasta marzo del 2017 inyectar capital mediante la obtención de financiamiento externo para contribuir con la liquidez de la línea de negocio. INDICADOR: Relación Deuda con respecto al Capital	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		FECHA
Negociación con entidades financieras locales para la obtención de líneas de crédito		TRIMESTRAL
Posicionamiento de acciones del Grupo Quimipac en la bolsa de valores de Quito		SEMESTRAL
Negociación con proveedores de materias primas importadas para la obtención de al menos 90 días de crédito para el pago de obligaciones		TRIMESTRAL
		RESPONSABLE
		DIRECCIÓN EJECUTIVA
		DIRECCIÓN EJECUTIVA
		GERENTE DE ADQUISICIONES

Elaborado por el Autor

#### 4.8.5.2. Perspectiva de Clientes

**Tabla 59. Iniciativas para el Indicador de Satisfacción del Cliente**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
CLIENTES	2.1. Alcanzar al menos el 90% de satisfacción del cliente hasta marzo del 2017. INDICADOR: % de Satisfacción del Cliente	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		FECHA
Desarrollo de planes de manejo de integridad de activos enfocados en las necesidades de cada cliente		TRIMESTRAL
Cumplimiento del 100% de los parámetros técnicos contractuales de cada cliente		MENSUAL
Planificación de evaluaciones de eficiencia de productos periódicamente como parte de la mejora continua		TRIMESTRAL
Implementación de reuniones mensuales con los representantes técnicos y comerciales de los clientes para evaluar los resultados obtenidos, identificar puntos de mejora y nuevas necesidades		MENSUAL
Recertificación del sistema de gestión integrado		ANUAL
Adaptar las encuestas de satisfacción del cliente de manera que sean una herramienta útil y confiable		SEMESTRAL
		RESPONSABLE
		GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
		GERENTES DE CUENTA
		GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
		GERENTES DE CUENTA
		ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
		ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Elaborado por el Autor

**Tabla 60. Iniciativas para el Indicador de Participación de Mercado**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
CLIENTES	<b>2.2. Incrementar la participación de mercado en al menos 5 puntos porcentuales hasta diciembre del 2017.</b> INDICADOR: % de Participación de Mercado		
	ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
	Participación de Oil Field Chemicals en todos los procesos licitatorios para tratamiento químico de las empresas operadoras estatales y privadas.	TRIMESTRAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
	Planeación de pruebas de campo para evaluar la eficiencia de los productos de Oil Field Chemicals con potenciales clientes	TRIMESTRAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
	Recordación de marca para clientes potenciales a través del envío de tarjetas en fechas especiales.	SEMESTRAL	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Elaborado por el Autor

**Tabla 61. Iniciativas para el Indicador de Clientes Nuevos**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
CLIENTES	<b>2.3. Proveer al menos a dos clientes nuevos hasta junio del 2017.</b> INDICADOR: # de clientes nuevos al final del periodo		
	ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
	Recordación de marca para clientes potenciales a través del envío de tarjetas en fechas especiales.	TRIMESTRAL	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
	Organización de un evento técnico con empresas petroleras anualmente	ANUAL	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Elaborado por el Autor

**Tabla 62. Iniciativas para el Indicador de Visitas Realizadas**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
CLIENTES	<b>2.4. Realizar al menos una visita trimestral a operadoras de petróleo que no son clientes para identificar necesidades actuales y futuras.</b> INDICADOR: Reporte de visitas realizadas		
	ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
	Preparación de folletos con el detalle de la cartera de servicios y productos	TRIMESTRAL	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
	Diseño de un archivo digital sobre la línea de negocio para ser presentado en la primera reunión con los potenciales clientes	TRIMESTRAL	GERENTE OIL FIELD CHEMICALS

Elaborado por el Autor

#### 4.8.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

**Tabla 63. Iniciativas para el Indicador de Control de Calidad**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.1. Independizar el proceso de control de calidad de materias primas y productos terminados hasta agosto del 2016.</b> INDICADOR: % de Avance		
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		FECHA	RESPONSABLE
Verificación de los parámetros de calidad para cada materia prima y producto terminado		MENSUAL	GERENTE DE DESARROLLO DE PRODUCTOS
Selección de personal para conformar el Departamento de Control de Calidad		MENSUAL	JEFE DE PERSONAL
Implementación del laboratorio de control de calidad		MENSUAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
Elaboración del presupuesto para el departamento de Control de Calidad		MENSUAL	GERENTE FINANCIERO(A)

Elaborado por el Autor

**Tabla 64. Iniciativas para el Indicador de Inventario de Materias Primas**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.2. Contar con stock en las bodegas de almacenamiento de materias primas de importación no mayor a 60 días de consumo.</b> INDICADOR: Número de días de Inventario de Materia Prima		
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		FECHA	RESPONSABLE
Revisión semanal del control de abastecimiento de materias primas		SEMANAL	GERENTE DE ADQUISICIONES
Actualización del plan de producción semanalmente en función de los requerimientos por cada cliente		SEMANAL	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MEZCLADO

Elaborado por el Autor

**Tabla 65. Iniciativas para el Indicador de Cumplimiento de Forecast**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.3. Tener una variación no mayor al 5% entre las ventas reales y las ventas proyectadas anualmente.</b> INDICADOR: % de Cumplimiento de Forecast de Ventas		
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		FECHA	RESPONSABLE
Revisión y actualización mensual del forecat de ventas		MENSUAL	GERENTES DE CUENTA

Elaborado por el Autor

**Tabla 66. Iniciativas para el Indicador de Cumplimiento de Despachos**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.4. Cumplir el 100% de despachos de productos dentro del tiempo solicitado por los clientes.</b> INDICADOR: % de Cumplimiento de Despachos		
<b>ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>		<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Planificación semanal de producción y despachos		SEMANAL	JEFE DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS
Coordinación semanal de requerimientos de transporte pesado		SEMANAL	JEFE DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS
Abastecimiento continuo de materias primas importadas y locales		SEMANAL	GERENTE DE AQUISICIONES

Elaborado por el Autor

**Tabla 67. Iniciativas para el Indicador de Materias Primas Producidas**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.5. Producir al menos dos materias primas adicionales hasta mayo del 2017.</b> INDICADOR: # de materias primas producidas		
<b>ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>		<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Incorporación de controladores automáticos en el reactor de materias primas		MENSUAL	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MEZCLADO
Coordinación de pruebas a escala de laboratorio de producción de materias primas adicionales		MENSUAL	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MEZCLADO
Determinación de parámetros de calidad para las nuevas materias primas producidas		MENSUAL	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD

Elaborado por el Autor

**Tabla 68. Iniciativas para el Indicador de Visitas a Proveedores Exterior**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.6 Visitar anualmente las instalaciones de los 3 proveedores más importantes de materias primas importadas.</b> INDICADOR: # de visitas internacionales anuales		
<b>ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>		<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Agendamiento para la ejecución de visitas a los proveedores internacionales		ANUAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
Elaboración de presupuesto para visitas internacionales		ANUAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS

Elaborado por el Autor

**Tabla 69. Iniciativas para el Indicador de Reuniones con Proveedores**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.7. Establecer reuniones comerciales y técnicas trimestrales con los proveedores locales.</b> INDICADOR: # de reuniones realizadas trimestralmente		
<b>ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>		<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Agendamiento para la ejecución de visitas a los proveedores locales		TRIMESTRAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

Elaborado por el Autor

**Tabla 70. Iniciativas para el Indicador de Asistencia a Eventos NACE**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
PROCESOS INTERNOS	<b>3.8. Asistir anualmente a la Expo &amp; Conference organizada por NACE International.</b> INDICADOR: Asistencia		
<b>ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>		<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaboración del presupuesto para la asistencia a la Expo & Conference de Nace International		ANUAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
Agendamiento para la asistencia a la Expo & Conference de Nace International		ANUAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS

Elaborado por el Autor

#### 4.8.5.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

**Tabla 71. Iniciativas para el Indicador de Desvinculaciones**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<b>4.1. Obtener anualmente no más del 5% de desvinculaciones de personal.</b> INDICADOR: % de Desvinculaciones		
<b>ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>		<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Implementación de mecanismos para la retención del personal		MENSUAL	JEFE DE PERSONAL

Elaborado por el Autor



**Tabla 72. Iniciativas para el Indicador de Personal Capacitado**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<b>4.2. Capacitar al 100% del personal técnico con al menos dos cursos certificados por NACE International hasta julio del 2017.</b> INDICADOR: % de Personal Capacitado	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
Preparación del presupuesto anual de capacitación	ANUAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
Preparación de una base de datos para identificar personal que hasta el momento no tiene certificaciones NACE	MENSUAL	JEFE DE PERSONAL
Organización de cursos avalados por NACE International localmente	MENSUAL	GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS

Elaborado por el Autor

**Tabla 73. Iniciativas para el Indicador de Satisfacción del Empleado**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<b>4.3. Obtener anualmente al menos el 97% de satisfacción de los empleados.</b> INDICADOR: % de Satisfacción del Empleado	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
Implementación de la certificación Great Place to Work	ANUAL	JEFE DE PERSONAL
Implementación y mejoramiento del sistema de beneficios sociales tales como: entrega de tarjetas corporativas (supermercados, farmacias), poliza de vida, seguro privado.	ANUAL	JEFE DE PERSONAL
Afianzar la relación entre el personal y la empresa mediante eventos familiares.	ANUAL	JEFE DE PERSONAL

Elaborado por el Autor

**Tabla 74. Iniciativas para el Indicador de Implementación de Software**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<b>4.4. Implementar hasta julio del 2017 un software para manejo de integridad de activos.</b> INDICADOR: % de Implementación	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA	RESPONSABLE
Identificación de software que mejor se adapte a los requerimientos del sector	MENSUAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
Adquisición de dos licencias del software seleccionado	ANUAL	GERENTE DE IT
Capacitación sobre el manejo y aplicaciones del software seleccionado	ANUAL	JEFE DE PERSONAL

Elaborado por el Autor



**Tabla 75. Iniciativas para el Indicador de Remuneración Variable**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<b>4.5. Establecer hasta junio del 2016 un sistema de remuneración variable por incentivos.</b> INDICADOR: % de Implementación	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		FECHA
Identificación de los parámetros de medición de desempeño para cada proyecto		MENSUAL
Socialización de los parámetros de medición de desempeño a todo el personal de la línea de negocio		MENSUAL
Monitoreo mensual de los parámetros de medición del desempeño		MENSUAL
		RESPONSABLE
		GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
		GERENTE DE OIL FIELD CHEMICALS
		GERENTES DE CUENTA

Elaborado por el Autor

**Tabla 76. Iniciativas para el Indicador de Reducción de Costo Laboral**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<b>4.6. Reducir anualmente al menos el 2% en la relación del costo laboral sobre el total de ingresos.</b> INDICADOR: % de Reducción	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		FECHA
Establecimiento de la línea base		MENSUAL
Monitoreo mensual del indicador		MENSUAL
		RESPONSABLE
		CONTADOR(A)
		CONTADOR(A)

Elaborado por el Autor

#### 4.8.6. Cuadro de Mando Integral

Tabla 77. Cuadro de Mando Integral Oil Field Chemicals

	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS	MEDIDAS	TARGETS	TOLERANCIA
FINANCIERA	Maximizar los beneficios económicos	Rentabilidad	% de Utilidad Bruta	25%	-2%
		Ventas	\$ Ventas al fin del periodo	\$ 12,5 millones	-\$750.00
		Reducir costos	% Reducción de Costos Totales	10%	-2%
		Estructura financiera	Relación deuda con respecto al capital	<0,8	0,05
CLIENTES	Desarrollo de clientes	Satisfacción del cliente	% Satisfacción del Cliente	90%	-2%
		Market Share	% de Participación de Mercado	incrementar 5%	-1%
		Clientes nuevos	# clientes nuevos al final del periodo	al menos 2	NINGUNA
		Visitas a no clientes	Reportes de visitas realizadas	al menos 1	NINGUNA
PROCESOS	Desarrollo operacional	Control de calidad	% Avance	100%	NINGUNA
		Stock máximo	# días de inventario	60	10 días
		Forecast de ventas	% Cumplimiento de forecast de ventas	95%	2%
		Cumplimiento de despachos	% Cumplimiento de despachos	100%	2%
		Materias primas producidas	# de materias primas producidas	al menos 2 nuevas	NINGUNA
		Visitas a proveedores extranjeros	# proveedores internacionales visitados	3	1
		Reuniones con proveedores locales	# reuniones trimestrales proveedores locales	al menos 1	NINGUNA
		Asistencia Nace Expo	Asistencia	SI	NINGUNA
CRECIMIENTO	Fortalecimiento del clima laboral	Desvinculación del personal	% Desvinculaciones	5%	1%
		Capacitación del personal	% Personal Capacitado	100%	5%
		Satisfacción del personal	% Satisfacción del Empleado	97%	2%
		Implementación software de integridad	% Implementación	100%	NINGUNA
		Sistema de remuneración variable	% Avance	100%	NINGUNA
		Costo del personal con respecto a ventas	% de Reducción	al menos 2%	0,5%

Elaborado por el Autor

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- ✓ El diseño de un planeamiento estratégico es de vital importancia para cualquier organización ya que permite definir la dirección más adecuada que debe seguir en función del análisis de los factores internos y externos que influyen sobre la misma.
  
- ✓ Del análisis realizado al evaluar las Cinco Fuerzas de Porter se puede determinar que actualmente el sector ofrece una condición de atractivo neutral originando un balance para que la línea de negocio Oil Field Chemicals haya podido establecerse en el mercado, sin embargo, esto también ha originado que la organización caiga en un estado de confort y pasividad ante los factores externos e internos identificados mediante la matriz FODA.
  
- ✓ Del análisis FODA realizado se puede identificar que una de las fortalezas de mayor relevancia es contar con un reactor para el abastecimiento propio de materias primas el cual se lo debe potenciar para que sea empleado como un parámetro de clara ventaja competitiva.

- ✓ La debilidad más importante que tiene actualmente la línea de negocio Oil Field Chemicals es la falta de liquidez, esto ocasiona que el poder de negociación con los proveedores sea relativamente escaso principalmente al no poder obtener mejores condiciones comerciales debido al frecuente retraso en el cumplimiento de las obligaciones financieras.
  
- ✓ Las condiciones políticas y económicas actuales están influyendo de manera directa en la decisión de varias empresas multinacionales inmersas en el sector en el cual se desarrolla Oil Field Chemicals para continuar con sus operaciones en el país, esto sumado a que el tratamiento químico es indispensable para la producción de petróleo brindan oportunidades claramente definidas para la organización.
  
- ✓ Del análisis FODA realizado para la línea de negocio se puede determinar que una de las principales amenazas para el crecimiento del sector es la caída del precio del petróleo y cuya recuperación todavía no se ha definido. Esto ha originado que la totalidad de los clientes soliciten renegociaciones de los contratos para el tratamiento químico en la búsqueda de reducir sus costos de operación.
  
- ✓ La cuantificación y ponderación de las oportunidades y amenazas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) ha definido un valor de 2,55. De la interpretación de este valor se puede identificar que actualmente Oil Field Chemicals tiene mayores oportunidades que amenazas, sin embargo, el puntaje obtenido es muy cercano al límite

(2,50) lo que demuestra, que si bien es cierto, el escenario por el momento es positivo, la organización deberá preparar planes de acción que permitan ampliar esta brecha.

- ✓ La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) tiene una cuantificación de 2,55. Esto representa que para las condiciones actuales del sector la línea de negocio tiene mayores fortalezas que debilidades. Sin embargo, y al igual que en la EFE, el valor encontrado es muy cercano al límite inferior (2,50), lo que demuestra una vez más la necesidad de contar con el diseño de un planeamiento estratégico que defina la dirección que la organización debe tomar.
  
- ✓ Al analizar los factores importantes para el éxito en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se puede identificar que Oil Field Chemicals tiene una ligera ventaja con relación a sus principales competidores, sin embargo, el margen es mínimo denotando la necesidad de contar con un plan estratégico.
  
- ✓ Del análisis del resultado de la evaluación de la Matriz Interna Externa (IE) se puede concluir que para las condiciones actuales del sector la línea de negocio debería diseñar objetivos estratégicos y planes de acción que le permitan mantener y fortalecer su posicionamiento actual.
  
- ✓ Se debe potenciar el empleo del reactor para el aprovisionamiento propio de materias primas para con ello minimizar el impacto que puedan causar amenazas como la suspensión de despachos por parte de proveedores

internacionales, cambios en las tasas impositivas para productos de importación y la inestabilidad política y económica local.

- ✓ Se deben delinear objetivos y planes de acción enfocados en la condición de falta de liquidez que tiene actualmente la línea de negocio ya que varias amenazas, principalmente, la inestabilidad política y económica, la elevada deuda estatal con proveedores del sector petrolero impactarán de manera directa el posicionamiento de Oil Field Chemicals de no tomarse las medidas de aplacamiento correspondientes.
- ✓ La misión, visión y valores empresariales permiten contextualizar el accionar de los miembros pertenecientes a una organización.
- ✓ De los resultados obtenidos luego de la realización de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) se pueden establecer como prioridades para el diseño de planes estratégicos para la línea de negocio Oil Field Chemicals el potenciamiento de la integración vertical hacia atrás, el fortalecimiento financiero y la excelencia operativa como mecanismo para la optimización de costos.
- ✓ La interacción entre los factores internos y externos determinados en función de las diferentes matrices de evaluación que se han empleado en esta investigación ha permitido diseñar y seleccionar los objetivos estratégicos para la línea de negocio Oil Field Chemicals que mejor se adaptan a las condiciones actuales del sector.

- ✓ El diseño del mapa estratégico permite sistematizar gráficamente la relación que existe entre los objetivos seleccionados para cada una de las perspectivas con la consecución de la meta macro final de la organización.
- ✓ Los indicadores seleccionados para el monitoreo de la consecución de los diferentes objetivos deben ser capaces de brindar información clara y oportuna ya que de los resultados que se obtengan de su medición se ratificarán o modificarán los planes de acción para la consecución de las metas propuestas por la organización.
- ✓ La definición de la responsabilidad en la generación y cuantificación de la información que se empleará periódicamente para el cálculo de los indicadores es de vital importancia para el éxito del monitoreo establecido mediante el cuadro de mando integral.
- ✓ La hipótesis formulada inicialmente: “El diseño de un plan estratégico que incluya un cuadro de mando permitirá a la Dirección de la línea de negocio Oil Field Chemicals tener una herramienta de evaluación de la gestión integral en el corto, mediano y largo plazo enfocada en la Misión y Visión de la Compañía”, se cumplió ya que en función del análisis realizado se ha podido establecer el direccionamiento que debe tomar la organización.
- ✓ Con el diseño de la planeación estratégica la línea de negocio Oil Field Chemicals ha identificado mediante el diseño del cuadro de mando integral una mejor funcionalidad de las actividades a ser realizadas y cumplidas en

función el análisis situacional, direccionamiento estratégico, planes, control y evaluación constante propuestos en esta investigación.

- ✓ Los planes estratégicos diseñados y seleccionados en función de la investigación realizada permitirán a la organización obtener un mejor posicionamiento en el mercado fortaleciendo la imagen de la línea de negocio entre sus proveedores, clientes y empresas del sector.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda como un siguiente paso la implementación del diseño de este plan estratégico con el propósito de proveer a la línea de negocio Oil Field Chemicals una herramienta que permita determinar constantemente el direccionamiento que debe seguir en función de la cuantificación del impacto de las condiciones externas e internas que influyen en el sector en el cual se desenvuelve.
- ✓ El éxito de la planeación estratégica inicia con la difusión de la misma en todos los miembros de la organización por lo cual se recomienda que todos los niveles de participación, directivos, jefes y empleados posean un claro entendimiento de su entorno de acción siendo parte activa de la misión, visión y valores empresariales.
- ✓ Los rangos gerenciales deberán tener liderazgo participativo capaz de impulsar a las demás personas que conforman la línea de negocio para



reforzar el trabajo en equipo y promover canales de comunicación directos en todos los niveles de la organización con el fin de apuntalar el sentido de pertenencia en todos los empleados.

- ✓ Es recomendable que la línea de negocio Oil Field Chemicals emplee de manera frecuente y sistemática las herramientas de la planeación estratégica a fin de poder identificar de manera oportuna y objetiva los resultados que se vayan obteniendo y en función de la medición de los indicadores de control establecidos determinar posibles puntos de ajuste y/o diferente direccionamiento.
- ✓ Los costos asociados al diseño de la planeación estratégica deben ser considerados como una inversión para el mediano y largo plazo si se la emplea con eficiencia y eficacia ya que en función de la investigación realizada se ha podido definir el direccionamiento que para las condiciones actuales del sector debe tomar la línea de negocio Oil Field Chemicals.
- ✓ Se recomienda la revisión periódica y constante del planeamiento estratégico a fin de verificar la vigencia de los objetivos establecidos, indicadores de control seleccionados y planes de acción determinados para las condiciones externas e internas cambiantes e identificar potenciales aspectos de modificación y actualización.
- ✓ La consecución de las metas y los objetivos fijados en este planeamiento estratégico deben venir acompañadas de incentivos, no necesariamente

económicos, como motivación para el personal durante la etapa de cambio y transición.

- ✓ El Cuadro de Mando Integral diseñado debe convertirse en una herramienta que permita realizar una retroalimentación certera y oportuna con respecto a la aplicación, ejecución y avance del direccionamiento definido para la línea de negocio Oil Field Chemicals.
- ✓ Debido a que la planeación estratégica se fundamenta en el análisis de factores dinámicos se recomienda el monitoreo permanente de los cambios en el entorno a nivel del micro y macro ambiente.
- ✓ Gestionar el compromiso de todas las personas que conforman la línea de negocio Oil Field Chemicals en la consecución de los objetivos y metas determinadas en los planes operativos de cada área para de esta manera fortalecer el capital humano motivándolo e impulsando su eficacia como una herramienta de ventaja competitiva.

## **BIBIOGRAFÍA**

Sallenave, J. (1999). *GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA* (4ta. ed.).

Bogotá: Editorial Norma.

Chiavenato, I. (2004). *ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS* (3ra. ed.).

Colombia: McGraw Hill.

Kotler, P. & Bloom, P. (1988). *MERCADEO DE SERVICIOS PROFESIONALES*

(2da. ed.). Bogotá: Legis.

Certo, C. (1992). *ADMINISTRACIÓN* (1ra. ed.). México: Medina.

Stoner, J. & Gilbert D. (1996). *ADMINISTRACIÓN* (6ta. ed.). México: Prentice Hall

Hispanoamérica S.A.

Koontz, H. & Weihrich H. (1998). *ADMINISTRACIÓN* (3ra. ed.). Londres: Limusa.

Fred, R. (1997). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (5ta. ed.).

México: Prentice Hall.

Brigham, E. & Houston, J. (2008). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN*

*FINANCIERA* (10ma. ed.). México: Thompson.

Clifford, G. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS* (4ta. ed.). México:

McGraw Hill.

Gabela, E. (2013). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL. MBA 7ma*

*PROMOCIÓN – UIDE CLASES MAGISTRALES*. QUITO: Universidad

Internacional del Ecuador – Material de Clase.

Leonard, D. & Nolan, J. (1998). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*

(5ta. ed.). Bogotá: McGraw Hill.

- Gomez, H. (1994). *PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA* (1ra. ed.). Bogotá: Serna.
- Kaplan, S. & Norton, D. (1999). *CONTROL DE GESTIÓN* (2da. ed.). México: Editorial Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (2003). *PROCESO ESTRATÉGICO* (1ra. ed.). México: McGraw Hill.
- Goldstein, L. (1999). *FORMULACIÓN ESTRATÉGICA* (1ra. ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL* (2da. ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *ESTRATEGIA CORPORATIVA* (2da. ed.). Harvard Business School.
- Porter, M. (2002). *VENTAJA COMPETITIVA: CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR* (2da. ed.). México: Editorial Grupo Patria Cultura.
- Harrington, H. (1992). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA* (1ra. ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Martinez, M. (1997). *FILOSOFÍA EMPRESARIAL* (1ra. ed.). Madrid: Fundación Mapfre Estudios.
- Abell, D. (1999). *LA ADMINISTRACIÓN CON ESTRATEGIAS DUALES* (12da. ed.). México: Editorial Continental.
- Brown, W. (2004). *TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN* (1ra. ed.). México: Limusa.

Martínez, D. (2002). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* (1ra. ed.). México: Altair.

Trout, J. (2004). *LEADER SUMMARIES* (1ra. ed.). México: McGraw Hill.

## BIBIOGRAFÍA VIRTUAL

- [www.bce.com.ec](http://www.bce.com.ec). – Índices financieros
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec). – Índices Financieros – Cuadros Comparativos
- [www.grupoquimipac.com.ec](http://www.grupoquimipac.com.ec)
- *Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. (s.f.)*. Obtenido de <http://virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/contenidos/capitulo5>. Recuperado Enero 2016.
- [www.gentionpolis.com](http://www.gentionpolis.com)
- *Estrategias Competitivas. (s.f.)*. Obtenido de [www.monografias.com/trabajos7/planet/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/planet/plane.shtml). Recuperado noviembre 2015.
- [http://blog.undermedia.com.ec/index.php/etapas-para-realizar-una-planeación-estratégica-de-negocios](http://blog.undermedia.com.ec/index.php/etapas-para-realizar-una-planeacion-estrategica-de-negocios). Recuperado enero 2016
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administración de empresas/planeación estratégica/default6.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/planeación_estrategica/default6.asp). Recuperado noviembre 2015
- <http://estrategiasenlared.com.ar/index>. Recuperado diciembre 2015
- *Gestión de Procesos. (s.f.)*. Obtenido de <http://www.slideshares.net/cheramig/crg-gestión-por-procesos>. Recuperado octubre 2015.
- *Todo Sobre la Gestión por Procesos. (s.f.)*. Obtenido de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestión-por-procesosparte-i>. Recuperado enero 2016.

- *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter* (s.f.) Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_5\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_5_fuerzas). Recuperado enero 2016.
- *12 Manage the Executive Fast Track*. (s.f.). Obtenido de [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html). Recuperado enero 2016.
- *INREDH Ecuador* (s.f.). Obtenido de [http://www.inredh.org/index.php?option=com\\_content&id=288:explotacion-petrolera-en-el-ecuador&Itemid=126](http://www.inredh.org/index.php?option=com_content&id=288:explotacion-petrolera-en-el-ecuador&Itemid=126). Recuperado diciembre 2015.
- *Ministerio de Hidrocarburos del Ecuador* (s.f.) Obtenido de <http://www.hidrocarburos.gob.ec/la-inversion-en-el-sector-petrolero-garantiza-sostenibilidad-de-ingresos-para-el-estado/>. Recuperado abril 2016.
- *Revista Gestión*. (s.f.). Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2015/02/Petróleo-248.pdf>. Recuperado abril 2016.