



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

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

PROMOCIÓN X

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CPVEN
SERVICIOS PETROLEROS LTD.

AUTORAS: Ing. María José Aguirre Enríquez

Ing. Yomar Estefanía Albán Moya

DIRECTOR: Mgtr. Galo Santiago Jácome Sandoval

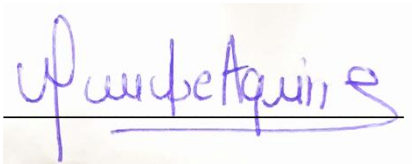
Abril, 2020

Quito, Ecuador

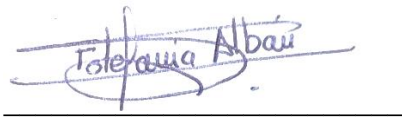
CERTIFICACIÓN

Nosotras, María José Aguirre Enríquez; y, Yomar Estefanía Albán Moya, declaramos que somos autoras exclusivas de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma de la graduanda
Ing. María José Aguirre Enríquez



Firma de la graduanda
Yomar Estefanía Albán Moya

Yo, Galo Santiago Jácome Sandoval, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señora María José Aguirre Enríquez y la señora Yomar Estefanía Albán Moya, son las autoras exclusivas de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal de ambas.



Firma del director del trabajo de titulación
Mgr. Galo Santiago Jácome Sandoval

AGRADECIMIENTOS

Nuestro profundo y sincero agradecimiento a Dios por concedernos la bendición acceder a una formación profesional amplia, guiar nuestros pasos y la brindarnos fortaleza y determinación para cumplir nuestras metas.

A nuestros padres que han sido pilar fundamental durante nuestra carrera estudiantil. A la Universidad Internacional del Ecuador por la formación de profesionales, con sólidos conocimientos que permiten estar a la vanguardia de un mundo globalizado

Al Ing. Santiago Jácome, quién nos ha brindado su asesoría y acertada dirección para el desarrollo del presente trabajo de titulación, el cual contiene conocimientos e información valiosa como parte del desempeño profesional y consolidación de experiencia.

DEDICATORIA

A Dios nuestro Padre por darnos la vida, quién nos permite cumplir día a día nuestros sueños y metas a nivel personal y profesional. Principalmente nos compromete a ser mejores seres humanos.

A nuestros queridos padres, quienes nos brindan su apoyo y amor incondicional, quienes nos han enseñado con cariño y dedicación a enfrentar y a luchar con fuerza y valentía por nuestra vida.

A mi querida hija, quien es el motor y luz de mi vida

A nuestras hermanas, amigos y familiares que nos apoyan día a día, comparten nuestros triunfos y fracasos, quienes permanecen a nuestro lado motivándonos con ímpetu para lograr y alcanzar nuestros objetivos.

A todos ellos con todo nuestro amor y cariño.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Aspectos Generales	1
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	7
2.1. Marco de Referencia.....	7
2.2. Localización Geográfica.....	12
2.3. Área de Influencia	12
2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	13
2.5. Estrategia	17
2.6. Planeación Estratégica	22
CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3. Metodología de la Investigación.....	32
3.1 Análisis situacional.....	32
3.2. Método.....	32
3.3 Definición de estrategia de valor	33
3.4. Tipo de Estudio.....	34
3.5. Tipo de Fuentes	34
3.6 Perspectivas	35

CAPÍTULO IV	37
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO SITUACIONAL PARA LA EMPRESA CPVEN LTD	37
4.1 Diagnóstico Situacional de la empresa CPVEN LTD	37
4.2. Análisis de la industria	41
4.3. Análisis Externo	57
4.4. Diseño del mapa estratégico	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la cadena de valor para las actividades primarias	42
Tabla 2. Análisis de la cadena de valor para los factores internos	44
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos	51
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos EFI	53
Tabla 5. Matriz de perspectivas y objetivos	70
Tabla 6. Acciones a realizar por objetivos estratégicos de la perspectiva “Clientes”	73
Tabla 7. Indicadores de avance.....	81
Tabla 8. Datos necesarios para el Cuadro de Mando Integral	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización del bloque exploratorio de CPEVN provincias de: Orellana, Napo y Sucumbíos	12
Figura 2. Estrategias Competitivas de Porter. Adaptado de Porter, 1990	19
Figura 3. Ejemplo Matriz de Evaluación de Factores Externos..	27
Figura 4. Ejemplo Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	29
Figura 5. Boceto Matriz de la Gran Estrategia	40
Figura 6. Organigrama CPVEN LTD 2018. Adaptado de CPVEN LTD, 2018	66
Figura 7. Propuesta de Misión.....	68
Figura 8. Propuesta de Visión	76
Figura 9. Mapa Estratégico.....	76

RESUMEN

La planificación es una herramienta básica y fundamental para la alta gerencia, ya que permite a los gerentes proyectarse a futuro; mediante maniobras estratégicas basadas en la ley de causa-efecto mitigando el riesgo con la seguridad de que ningún evento ocurra al azar. Esta herramienta permite contemplar todos los posibles escenarios de forma clara y real, sean optimistas o pesimistas para una asertiva toma de decisiones.

El principal objetivo de desarrollar una planificación estratégica adecuada para la empresa CPVEN Servicios Petroleros Ltda. que permita direccionar las iniciativas que en la actualidad la compañía debe implementar para mantenerse a la vanguardia y satisfacer al mercado, además mejorar su competitividad y responder de forma ágil y oportuna a las nuevas exigencias de los consumidores. Para posicionarse estratégicamente en el sector petrolero en el país y empoderarse de los diferentes retos empresariales que representa para la organización la ejecución de las actividades petroleras en cada una de sus fases se llevó a cabo un diagnóstico situacional de la empresa del microambiente, el análisis interno, contando con la participación del nivel gerencial de la empresa, se realizó un análisis FODA y la evaluación mediante la matriz de factores externos EFE, ambos instrumentos alimentaron la planificación estratégica propuesta.

Se llevó a cabo el análisis externo empleando la técnica PESTLA considerando el entorno Político, Económico, Social, Legal, Ambiental y Tecnológico en el contexto actual ecuatoriano, para finalmente diseñar un mapa estratégico basado en el replanteamiento de la visión y misión de la empresa, la definición de metas, indicadores y acciones que deben ser llevadas adelante por la empresa, siguiendo el *Balance Score Card* o Cuadro de Mando Integral considerando cuatro perspectivas: proyecciones o metas en relación al mercado y posicionamiento, procesos internos de la organización, aprendizaje para el crecimiento de la empresa en la gestión del talento humano y lo financiero.

A partir de la planificación estratégica propuesta se espera que la empresa logre una actuación eficiente en la gestión petrolera con el desarrollo de los proyectos alineados a la realidad organizacional, facilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos lo cual repercutirá en la sostenibilidad de la empresa.

Palabras Claves: Planificación estratégica, estrategia, empresa, CPVEN.

ABSTRACT

Planning is a basic and fundamental tool for senior management, since it allows managers to project themselves into the future; by means of strategic maneuvers based on the law of cause and effect, mitigating the risk with the assurance that no event occurs randomly. This tool allows to contemplate all the possible scenarios in a clear and real way, be they optimistic or pessimistic for an assertive decision making.

The development of this project has been carried out with the main objective of developing an appropriate strategic planning for the company CPVEN Servicios Petroleros Ltda. That allows directing the initiatives that the company must currently implement to stay ahead and satisfy the market, also improve their competitiveness and respond quickly and in a timely manner to the new demands of consumers. In order to position itself strategically in the oil sector in the country and to empower itself from the different business challenges that the organization of the execution of oil activities represents in each of its phases, a situational diagnosis of the microenvironment company was carried out, the internal analysis With the participation of the company's management level, a SWOT analysis was performed and the evaluation using the EFE external factors matrix, both instruments fed into the proposed strategic planning.

The external analysis was carried out using the PESTLA technique considering the Political, Economic, Social, Legal, Environmental and Technological environment in the current Ecuadorian context, to finally design a strategic map based on the rethinking of the vision and mission of the company, the definition of goals, indicators and actions that must be carried out by the company, following the Balance Score Card considering four perspectives: projections or goals in relation to the market and positioning, internal processes of the organization, learning for the growth of the company in the management of human and financial talent.

Keywords: Strategic planning, strategy, company, CPVEN.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.Aspectos Generales

1.1.1. Antecedentes

CPVEN es una empresa multinacional del sector Energía, líder en Servicios a Pozos de Petróleo y Gas, con actividades de Exploración y Producción petrolera, comprometida a la creación de valor para nuestros clientes y accionistas fundada en 1981 en Venezuela. La compañía a desarrollado tecnología propia, cuenta con el personal gerencial y técnico capaz de ejecutar las operaciones más complejas e infraestructura y equipos de diseño de última generación, lo que le permite ofrecer servicios con los más altos estándares de seguridad y calidad a la Industria Petrolera, manteniendo presencia operativa en Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Kuwait.

Es por ello por lo que CPVEN potencia su desarrollo por medio de su personal calificado y experiencia en pozos en tierra. Tiene un programa idóneo para formar y capacitar a su personal. La complejidad de los trabajos en la región es prueba fiel de la calidad de sus servicios. CPVEN posee un equipo de profesionales con amplia trayectoria en servicios asociados a la construcción y rehabilitación de pozos, lo cual se traduce en soluciones innovadoras y en ejecución de operaciones complejas. Trabaja en equipo con sus clientes en busca de las mejores soluciones para adaptarse a la medida de sus necesidades.

La supervivencia y expectante competitividad de las organizaciones en un mercado tan cambiante como el actual, cada vez se vuelve más complicada; ésta dependerá de la flexibilidad y capacidad que tenga la organización para adaptarse a dichas condiciones.

CPVEN para enfrentar este reto en los próximos años, requerirá de un direccionamiento estratégico dentro y fuera de la organización, con el fin de lograr posicionarla y consolidarla, de manera competitiva dentro del mercado, con el fin de afianzar las relaciones comerciales y la cooperación entre los países latinoamericanos y caribeños.

La empresa tiene como pilar fundamental la consolidación de valores tales como: perseverancia, compromiso, innovación y trabajo en equipo.

1.1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente, las empresas viven en una constante incertidumbre debido a la competencia, rivalidad y cambios en el mercado, es por esta razón que las organizaciones deben estar bien cimentadas desde sus inicios y contar con una planificación estratégica definida, la cual defina objetivos y metas claras.

Es por esta razón que la alta gerencia de CPVEN está enfocada en conocer a profundidad los cambios y exigencias del mercado ecuatoriano tales como: políticas ambientales, políticas gubernamentales internas y externas además de los retos de un mercado global y altamente competitivo.

Los altos directivos y el equipo gerencial de la empresa se encuentran comprometidos para sumergirse en las realidades y tendencias de los nuevos mercados, interactuar con sus clientes internos, externos, el entorno y la competencia para elaborar planes estratégicos con una perspectiva a futuro y flexible que permitan adaptarse a los cambios del mercado. Es su deber y obligación utilizar la planificación como una herramienta clave para poder proyectarse hacia el futuro a través de estratégicas métodos, que estén sujetos a ley.

CPVEN es una empresa multinacional del sector Energía, líder en Servicios a Pozos de Petróleo y Gas, con actividades de Exploración y Producción, comprometida a la creación de valor tanto para sus clientes y accionistas, así como a la generación de bienestar para sus empleados, colaboradores, la comunidad y el medio ambiente en los países donde se establecen.

Por el momento la empresa no cuenta con una planificación estratégica definida, sin embargo, cuenta con aristas principales como son la misión, visión y valores; pilares fundamentales para la operación de esta. La empresa busca a través de las nuevas técnicas y metodologías organizacionales, aplicar estrategias efectivas que permitan establecer un

mejor contacto y buenas relaciones con sus clientes internos y externos, satisfaciendo sus necesidades actuales y futuras, y aumentando su eficiencia tanto operativa como comercial, con el fin de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local y regional a corto, mediano y largo plazo.

1.1.3. Objetivo

1.1.3.1. Objetivo General

Desarrollar la planificación estratégica de la empresa CPVEN Servicios Petroleros Ltda. 2020-2025, mediante la formulación de un plan estratégico definiendo iniciativas estratégicas que sirvan como línea base para la implementación de esta.

1.1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa CPVEN Servicios Petroleros, en conjunto con el análisis del macro y microentorno de esta.
- Replantear la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar la misma,
- Definir la propuesta de valor de la empresa.
- Aplicar la metodología *Balance Score Card*, para la formulación del mapa estratégico y la redefinición de los indicadores.
- Formular iniciativas estratégicas que orienten las acciones en la consolidación de la empresa.

1.1.4. Justificación

“La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado” (Escuela de Organización Industrial. , 2011)

1.1.4.1. Teórica

La propuesta de desarrollar la planificación estratégica se lo realiza con la finalidad de brindar un salto competitivo a la empresa a nivel local y regional, fundamentado en temas y conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar ventajas diferenciadoras en el mercado, logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la razón de ser de cualquier organización.

La formulación del plan estratégico ayuda a determinar la dirección que tomará la organización, conceptualizar la misión, establecer los objetivos del desempeño y crear una estrategia que nos lleve a conseguir la visión de esta.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos debido al uso eficaz de los recursos”. Con esta definición, la Planificación Estratégica es fundamental para una organización; ya que mediante la misma se definen herramientas y métodos adecuados para el éxito de toda empresa de forma eficiente.

El plan estratégico ayuda a la organización a materializar la proyección a largo plazo, así como, el direccionamiento que le darán a la empresa para alcanzar sus objetivos organizacionales y desarrollo empresarial, que se traduce en un crecimiento económico, humano y tecnológico.

El éxito de los negocios depende, cada vez más, en ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no sólo local (FRED R, 1997). Por lo que el desarrollo de una planificación estratégica, permitirán un incremento sustancial en la efectividad de la organización y en su posicionamiento en el mercado local y regional.

Estas decisiones estratégicas estarán orientadas hacia el futuro de la organización en conjunto con proveedores, clientes internos y externos, altos directivos y sus accionistas, esto da paso a la formación de grupos de personas identificadas y comprometidas con un objetivo y propósito común para el crecimiento y fortalecimiento de la Compañía. Este equipo de

trabajo buscara generar resultados eficientes y a tiempo, para lograr de esta manera la efectividad organizacional.

1.1.4.2. Metodológica

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo a través del uso de diferentes metodologías y técnicas de investigación. En conjunto se utilizarán varias herramientas de diagnóstico y análisis que permitirán transparentar el estado actual de la organización y de sus proyectos a cargo, y proyectar a largo plazo hacia dónde se pretende llegar con dicho estudio.

Además, estas herramientas ayudarán a crear e implantar una nueva estrategia empresarial acertada a la realidad y necesidad actual con el objetivo de reformar la planificación estratégica de la empresa.

1.1.4.3. Práctica

El presente trabajo de investigación pretende desarrollar la planificación estratégica de la empresa CPVEN basado en los lineamientos de sus accionistas, iniciativas estratégicas, proyección empresarial a futuro y en las políticas sectoriales del Estado Ecuatoriano, con el cual la empresa notará un sustancial mejoramiento y efectividad en el manejo de sus procesos y su operatividad.

A partir de la implementación del plan estratégico, la empresa CPVEN. aspira un incremento en su operación, efectivos estudios técnicos sobre las reservas, ubicación y características de los yacimientos, su correcta exploración, explotación y ventas futuras; así como la captación de nuevas oportunidades dentro del mercado es inminente y, esto de la mano con la obligatoria minimización de riesgos operacionales, consiguiendo el reconocimiento y posicionamiento de la organización a nivel local y regional.

Los valores corporativos, así como, la planificación en general hará que se logre cumplir las metas y objetivos propuestos en un periodo determinado, en concordancia con la misión y visión de la organización.

El desarrollo del presente trabajo de investigación propone de alguna manera alternativas, que permitirán a CPVEN., tomar acertadas decisiones estratégicas para su mejor desempeño, como una organización líder en el mercado petrolero.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco de Referencia

2.1.1. Teórico

Teoría de la Administración y Excelencia Administrativa

Dentro de una organización es muy importante y altamente indispensable contar con un plan para manejar, controlar y gestionar los recursos disponibles ya sean: económicos, materiales, tecnológicos y por sobre todo estos, el talento humano, de una manera ordenada, estructurada y planificada hacia el objetivo misional del grupo, el mismo que puede ser alcanzado, a través de la aplicación de una eficiente administración. Para London (2009):

“La administración es la creación, diseño, mantenimiento e innovación de un conjunto de condiciones que permitan al negocio producir utilidades, crecer y recibir la aceptación de la sociedad”.

La administración en una organización consiste, además, en utilizar todos los recursos que estén al alcance de esta para conseguir de una manera eficaz y eficiente, los objetivos determinados. Por este motivo, también hacemos referencia a la definición sobre una excelencia administrativa, la cual:

“Consiste en un conjunto de características que conducen al negocio a la traducción del logro pleno no sólo de los objetivos de este, sino de los grupos y personas que estén directa e indirectamente relacionados con él; propietarios, personal administrativo, personal operativo, clientes finales, gobierno y la comunidad en general” (London, 2009).

La excelencia administrativa en una organización se consigue solamente con esfuerzo permanente y fuerte trabajo, todos los días con la mayor constancia, enfocada hacia conseguir la calidad y altos estándares en cada una de las áreas de la administración dentro de una

organización, y fundamentalmente motivando e incentivando al cliente interno a dar el mejor de sus esfuerzos y habilidades, pues este último es el recurso más valioso dentro de la empresa. Es decir, el éxito de una organización se cimienta en el compromiso mutuo que tengan los colaboradores o trabajadores y los propietarios o accionistas, con los objetivos organizacionales y el liderazgo efectivo de la gerencia.

Teoría de la Administración Estratégica

En las últimas décadas el entorno empresarial a nivel global ha tenido que irse adaptando rápidamente a las condiciones tan cambiantes que presentan los mercados, la globalización ha contribuido mayoritariamente a que suceda esta situación, así como el rápido avance de las herramientas digitales y de telecomunicaciones. Es por esto, que las empresas han optado por proyectarse al futuro y tomar medidas necesarias para mantenerse en el mercado mediante la aplicación y estudio de la administración estratégica, que según Fred (2003):

“La Administración Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

En tanto que la Administración, que como anteriormente se mencionó, consiste en un proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos disponibles para la consecución de las metas definidas. Sin embargo, a este importante instrumento de gestión de las organizaciones se suman otros elementos que dan mejor soporte a los procesos y trabajo necesario para conseguir los objetivos, y uno de los principales elementos a considerar por todas las organizaciones que desean alcanzar una alta competitividad en el mercado, es la implementación de estrategias.

Pero para entender y establecer cuáles son las estrategias más apropiadas para cada organización, debemos primero teorizar que entendemos por Estrategia: Alfred Chandler propuso que la estrategia fuera definida como:

“La determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos los necesarios para lograr esto”. (Chandler, 1962).

Mientras que para otro autor que ha dedicado esfuerzos al entendimiento de estos procesos, como Samuel Certo la define como:

“El proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional y se beneficie de su uso.” (Certo, 2007)

James Stoner en su libro la define como:

“El proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.” (Stoner, 1989).

Entendiendo las expresiones claves dentro de este grupo de conceptualizaciones de estos diferentes autores reconocidos a nivel global, podemos recapitular que la Estrategia se define como las pautas a seguir para la ejecución de acciones coherentes dentro de la organización en función de los objetivos planteados.

Por lo cual finalmente, la administración estratégica no es más que la preparación o visualización de la organización para tomar decisiones y acciones que les permita adaptar su negocio en el mercado futuro, sin anticipar los acontecimientos, pero sí analizando sistemáticamente sus condiciones y posibilidades reales en dicha situación.

Teoría de la Administración por resultados

“El establecimiento para los puestos gerenciales, de áreas de efectividad y de medición, y las periódicas conversiones de éstas en objetivos sujetos a tiempo medible, enlazados vertical y horizontalmente, y con la planeación futura” (Redding, 2012).

La administración por objetivos conocido en sus siglas como (APO) o también llamada administración por resultados, no es más que la relación que tienen los directivos y demás empleados en sus puestos de trabajo con los objetivos definidos para los mismos y para el plan corporativo.

Es decir, este es un método que enlaza la actividad realizada en cada puesto de trabajo con el objetivo y aporte que realiza el empleado al plan empresarial.

Estos objetivos deben ser sumamente claros a nivel gerencial, ya que van a estar sujetos controles de tiempos y mediciones de cumplimiento, además deben estar relacionados con los objetivos del personal administrativo y operativo de las organizaciones, quienes muchas veces serán los que tomen la iniciativa planteándose ellos mismos sus objetivos debido a la cercanía que tiene con la actividad que realizan en cada uno de sus puestos de trabajo. Los objetivos de estos últimos van a ser subjetivos dependiendo del área y de la actividad de cada individuo, pero todos incluidos los del nivel gerencial, deberán estar sujetos a medición y control.

La aparición de esta teoría de la administración por resultados tuvo su origen en 1954, Peter Drucker, es considerado el creador de la APO, siendo definida como un proceso por el cual los directivos y demás colaboradores de la organización identificaron objetivos comunes e indispensables que eliminan las dudas de los gerentes y la apatía que se genera por los niveles de trabajo bajo alta demanda o presión ante los trabajadores y enfoca sus esfuerzos en la evaluación de desempeño con direccionamiento al cumplimiento de los resultados obtenidos para los objetivos determinados en conjunto. (Drucker, 1954)

Por tanto, la administración básica debe incorporarse a la administración por objetivos, logrando con este enfoque que los administradores fijen su atención más en los resultados que en los procesos, sin embargo, para que la APO sea realmente eficaz debe implementarse como un sistema integrado, concentrado en el establecimiento de metas en conjunto entre los altos directivos y los colaboradores, para ser estar debidamente planificadas, direccionadas y evaluadas constantemente.

Teoría de la Gestión Corporativa

“La cultura organizacional se genera en la organización, como uno de los mecanismos que le permite enfrentar su medio ambiente con cierto éxito adaptativo. No obstante, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo

que puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios que ocurren en el entorno” (Ouchi, 1985).

“Es así como la cultura organizacional permite que las personas perciban a las organizaciones como poseedoras de ciertas características únicas, similares a las características de la personalidad en el plano individual, que son relativamente estables en el tiempo y en el caso de las organizaciones, otorgan sentido de pertenencia e individualidad” (McLeod, 1994).

En otras palabras, la cultura organizacional es un conjunto de características específicas que diferencia una organización de otra, además estas características ayudan a empoderar a todos los miembros de la organización del contenido del plan corporativo, sistema de normas y valores organizacionales.

Teoría de la Administración Científica

De acuerdo con Richard Daft el enfoque general la administración científica presenta las siguientes características como el diseño de un método estándar para la realización de tareas, además de seleccionar a los empleados con las aptitudes idóneas para cada trabajo e impartir a estos los métodos estándar definidos, así como apoyar a los empleados planeados de la mejor forma su trabajo y eliminando las interrupciones y distracciones.

Dichas características, contribuyen en demostrar la importancia que la compensación a los trabajadores tiene en el desempeño de estos. Adicionalmente permite iniciar un análisis profundo de las actividades y puestos de trabajo. Siendo necesario resaltar la relevancia que tiene la selección efectiva de los mismos y su continua capacitación y desarrollo.

Así como otras teorías, esta teoría científica según Daft, no permite apreciar de forma amplia el contexto social del trabajo, ni las necesidades superiores de los empleados. Además de las diversidades que existen entre los individuos que interactúan en los procesos, tendiendo a considerar a los trabajadores como desinformados y sin tomar en cuenta sus sugerencias de mejora. (Daft, 2005)

2.2. Localización Geográfica

El lugar del estudio del presente proyecto de investigación se ubicó en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

El motivo de la ubicación del proyecto en Quito se justifica plenamente ya que la operación central sobre la gestión operativa y administrativa de la empresa se lleva a cabo en dicha ciudad y es además el centro político y de toma de decisiones del gobierno central, y es a este a quien le atañe la política comercial, además de ser una de las principales ciudades del país y capital del Ecuador, es también domicilio de empresas nacionales y extranjeras.

El bloque exploratorio de CPEVN, actualmente se encuentra operando en las provincias de: Orellana, Napo y Sucumbíos, cubriendo la fase de exploración de petrolera (Figura 1).



Figura 1. Localización del bloque exploratorio de CPEVN provincias de: Orellana, Napo y Sucumbíos. Adaptado de CPVEN Servicios Petroleros Ltda.

2. 3. Área de Influencia

El área de influencia define el marco de referencia geográfico en el cual se efectuará la exploración petrolera de la compañía. Esta área de influencia se ha definido sobre la base de las zonas en la cuales se registran tanto los impactos directos producidos por la ejecución de las obras necesarias para el proyecto, así como los impactos indirectos inducidos sobre las actividades económicas y sociales. El área de influencia directa de la plataforma de perforación manifiesta los impactos ambientales directos.

El área de influencia indirecta del bloque de perforación exploratoria es el área donde se disipan los impactos ambientales físico-bióticos; sin embargo, para caracterizar el componente socioeconómico el área de influencia indirecta en las provincias de Napo, Sucumbíos y Orellana, ya que en ellas se generarán los efectos socioeconómicos.

2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Michael Porter, padre de la estrategia moderna indica que, a partir de un riguroso análisis e investigación, ha concluido que las compañías deben desarrollar acciones en pro o en contra de sí mismas necesarias para su supervivencia en el mercado donde se desenvuelven.

Para esto, propone su famosa herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter”, donde se analiza cada fuerza respecto al desenvolvimiento de la organización objeto de estudio en el mercado.

1. ***Poder de negociación de los clientes:*** Se refiere a “La presión que pueden ejercer los consumidores sobre las compañías para conseguir productos o servicios de mayor calidad y a precios más bajos” (PORTER, 1990).

Esto quiere decir en términos coloquiales que si los clientes son pocos y están de alguna forma bien organizados pueden ejercer presión o ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar; adquiriendo una posibilidad de plantearse un precio que les parezca oportuno pero que generalmente sería menor al que los proveedores proponen, aumentando su capacidad de negociar mayor y mejor calidad por los productos o servicios que desean adquirir, ya que tienen mayor facilidad de

cambiar de proveedor siendo que estos segundos están en desventaja al existir mayor oferta en el mercado.

2. ***Poder de negociación de los proveedores:*** “Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado, debido a que son los que suministran o proveen materias primas, repuestos, suministros entre otros. El poder de negociación nos ayuda a formular adecuadas estrategias destinadas a optimizar costos en una empresa” (PORTER, 1990).

De acuerdo con Porter (1990), los principales factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores son:

- Concentración de proveedores.
- Importancia del volumen para los proveedores.
- Diferenciación de insumos.
- Costos de cambio.
- Disponibilidad de insumos.
- Impacto de los insumos.

Por tanto, en otros términos, el “***Poder de Negociación***” de los proveedores se refiere a una presión impuesta sobre la industria por parte de estos, lo cual se da a causa de las características previamente mencionadas, generando factores a favor de los proveedores o vendedores, que afecta en cantidad y la forma de organización de estos, así como un mayor poder adquisitivo y el poder de decisión que ejercen dentro del mercado respecto al precio de sus insumos.

3. ***Amenaza de nuevos competidores entrantes:*** “Constituye la posibilidad con la que pueden ingresar nuevos competidores en el mercado” (PORTER, 1990), llegando afectar económicamente a la organización como tal, debido a la sobreoferta de productos o servicios.

Esta amenaza es mayor, cuando más fácil sea penetrar en el mercado nuevos competidores, como por considerar un ejemplo común para estos casos son los negocios pequeños o microempresas. Porter además identificó 6 barreras de entradas que sugiere deberían ser usadas por las organizaciones para mantener una ventaja competitiva en el mercado, estas son:

- ✓ Economía de escala
- ✓ Diferenciación del Producto
- ✓ Inversiones de capital
- ✓ Desventaja en costes independientemente de la escala
- ✓ Acceso a los canales de distribución
- ✓ Política gubernamental

Con estas seis barreras estratégicas, Porter propone que las organizaciones podrán gestionar mayor protección ante la entrada de nuevos competidores en el mercado.

4. ***Amenaza de Productos Sustitutos:*** “Hace relación a los nuevos productos en el mercado de otros sectores que sustituyen a los que una empresa produce o vende” (PORTER, 1990).

Al existir productos iguales o similares en el mercado, estos por lo general muy fáciles de copiar e incluso mejorar, suponen este tipo de productos una baja rentabilidad en su comercialización, debido a los siguientes factores, identificados por Porter (1990):

- ✓ Propensión del comprador a sustituir
- ✓ Precios relativos de los productos sustitutos
- ✓ Costo o facilidad del comprador
- ✓ Nivel percibido de diferenciación del producto o servicio
- ✓ Disponibilidad existente de sustitutos cercanos
- ✓ Suficientes proveedores

5. ***Rivalidad entre competidores:*** “Es la presión que puede sufrir una compañía cuando sus competidores utilizan diversas tácticas y estrategias para posicionarse en el mercado” (PORTER, 1990).

Esta última se entiende como un resultado de las cuatro anteriores fuerzas de Porter. La rivalidad entre las empresas competidoras definen finalmente la rentabilidad de un sector de mercado, cuánto menos competidores se encuentren en un tipo de sector, normalmente será más rentable económicamente y así mismo cuando más competidores haya en un sector, menos rentable será este por la cantidad de oferta.

Porter (1990) identifico los siguientes factores que evidencian la rivalidad:

- ✓ Gran número de competidores
- ✓ Costos fijos
- ✓ Falta de diferenciación
- ✓ Competidores diversos
- ✓ Barreras de salida

Finalmente, este modelo no considera al gobierno, ya que como se puede observar en las 5 fuerzas antes descritas, los actores en este proceso que se toma en consideración son principalmente los clientes, proveedores y competidores.

Mientras que el Gobierno en muchos casos tiene facultad para regular precios e incluso determinar políticas sectoriales de mercado, el modelo plantado por Porter (1990) no considera este importante factor.

Este modelo presenta otra desventaja y es que está diseñado para el análisis de estrategias individuales, es decir de organizaciones más pequeñas y no con portafolios de negocios grandes como lo son las corporaciones. Además, no tiene en cuenta que una industria es más atractiva por las empresas que las componen.

No plantea tampoco la apertura de nuevos mercados que puedan sustituir a los existentes, ni plantea una flexibilidad en el cambio de estrategias en los mercados y la agilidad que estos

cambios demandan, así como su tendencia de futuro. Dando una excesiva importancia a la estructura de las empresas y la industria donde se desarrollan para poder clarificar la rentabilidad de estas.

2.5. Estrategia

“El verbo griego, “*stratego*” significa “planificar la destrucción del enemigo debido al uso eficaz de los recursos”. El concepto de estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace años, mientras que en el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tiene un atractivo evidente, aunque los estrategias de las empresas no proyectan destrucción, ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos” (Orozco, 2011).

Así mismo ampliando el concepto de estrategia, otro de los autores con alto reconocimiento en el mundo de la Administración y Estrategias Empresariales, el autor Peter Belohlavek ilustró el concepto al decir que la estrategia es: “el conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio dentro del segmento de mercado en donde actúa la empresa, de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del mercado, con las de mínima que fundamentalmente dependen de la propia organización” (Belohlavek, 1999)

Consecuentemente el propósito de la estrategia empresarial es alcanzar que una organización, cumpla con los objetivos planteados con un reducido o mínimo costo tanto en el aspecto monetario como en el esfuerzo de sus colaboradores.

Dentro de esto se desprende y se puede identificar que la planeación estratégica “es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de sus acciones a futuro, ya que se entiende que deben planear una serie de objetivos y metas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa” (Mintzberg, 1999).

Además existe una amplia relación de lo que los autores han definido como estrategias empresariales con el denominado cuadro de mando integral o también conocido como Cuadro de Registro Balanceado “*Balanced Scorecard*”; por lo que estas herramientas están especialmente desarrolladas para la aplicación de estrategias, pues actúa como un sistema de control de objetivo y metas impersonal, lo que da mayor empoderamiento a los mandos medios y equipos de trabajo, al transparentar y auto-controlar o auto-evaluar sus propios avances en la gestión y operaciones de la organización; desligando así a los gerentes de las empresas de esta tarea controversial y conflictiva en muchos casos. En tanto que la Planificación Estratégica es el desarrollo y elaboración de diversos planes operativos guiados por alcanzar los objetivos, visión y misión institucionales, así como la puesta en ejecución de estos, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo. El objetivo de la Planeación Estratégica es usar los recursos disponibles en la organización de forma eficiente.

Finalmente, las organizaciones al entrar en este proceso de definir los planes y acciones que les permitirán alcanzar sus objetivos, es recomendable que las empresas inicien el proceso con un análisis objetivo y realista del escenario o situación actual de la compañía, pero siempre con miras al planteamiento de retos y crecimiento empresarial, para los expertos han desarrollado recomendaciones a seguir para el desarrollo e implementación de una planeación estratégica.

Oscar Pérez, Consultor Empresarial, ha desarrollado una serie de consejos provechosos para una correcta implantación de una planeación estratégica, dentro de los cuales menciona los siguientes (Pérez, 2016):

- Involucrar al equipo de trabajo en la creación de los planes y estrategias mediante ejercicios lúdicos como sesiones de lluvias de ideas
- Procurar no limitar el uso de plantillas o modelos preestablecidos para el desarrollo de planes o estrategias
- Utilizar lenguajes sencillos pero claros en la definición de los objetivos y metas empresariales
- Atreverse a innovar o como común mente se lo denomina “Pensar fuera de la Caja”
- Alinear a los colaboradores con la estrategia y planes empresariales

- Tener la seguridad de que el personal comprenda cuales son la misión y visión que tiene la organización y hacia donde se quiere caminar como empresa

2.5.1. Estrategias Genéricas Michael Porter

Las estrategias genéricas ayudan a una organización a obtener una ventaja competitiva, la empresa puede apreciar hacia dónde puede dirigir sus esfuerzos para lograr una posición competitiva en el mercado. Para ello, Porter (1990) ha presentado sus tres estrategias competitivas genéricas:



Figura 2. Estrategias Competitivas de Porter. Adaptado de Porter, 1990.

1. *Liderazgo en costos*: “Cuyo logro implica regularmente volumen grande para aprovechar economías de escala, estandarización y simplificación de productos para reducir costos, automatización de procesos para lograr velocidad” (PORTER, 1990).

Esto quiere decir que una empresa alcanza un liderazgo en el mercado sobre los costes cuando la misma ha sabido cómo aprovechar y reducir los costos y estos son inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio similar en calidad, gracias a esto la empresa puede reducir sus precios inclusive en algunas ocasiones hasta anular el margen de su competidor.

Esta estrategia es recomendable cuando se cumplen dos factores:

- El producto está estandarizado, es decir cuando se ofertan muchos productos similares en precio y calidad y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen muy pocas maneras de conseguir una diferenciación de productos, pues el tratar de hacer que el producto sea percibido por los clientes y que le aporte diferentes características que sean significativas, al comprador final.

Además, se ha considerado que las fuentes principales de la ventaja competitiva en costes, se deriva del efecto de la experiencia, mismo que tiene su origen en el efecto del aprendizaje:

- El primero es el efecto de aprendizaje; el cual consiste en que el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo mayor número de unidades de ese producto. Esta disminución del tiempo de realización supone una disminución en los costes unitarios de la mano de obra directa y del producto.
- Por otra parte, está el efecto de la experiencia; el mismo que provoca que la experiencia acumulada por la empresa disminuya, en términos unitarios, el coste real del valor añadido total de la empresa. Este efecto sobre la experiencia constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores y una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula más efecto de experiencia. También, el efecto de las economías de escala y economías de alcance constituye a una mayor ventaja competitiva y por tanto mayores barreras de entrada.

2. *Diferenciación*: “Del producto o servicio para transmitir la sensación de algo único” (PORTER, 1990).

Cuando una empresa ofrece un producto o servicio el cual siendo similar o comparable con el de otro competidor, pero este tiene características o atributos que hacen que los compradores lo perciban como único. Ahí es cuando se puede mencionar que una empresa posee una ventaja competitiva.

Entonces puede concluirse que las oportunidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación son mayores, cuando el producto o servicio posee una mayor complejidad de producción y sus características son muy variadas.

Esta estrategia resulta más apropiada cuando se dan una de las siguientes situaciones:

- Las especificaciones distintivas son más difíciles de imitar, al menos con rapidez y de forma económica en su producción.
- Los compradores otorgan una especial atención a factores como la calidad o a su vez utilizan el producto, para diferenciarse socialmente ante su entorno.

Por otra parte, se consideran también las fuentes de diferenciación de productos o servicios, el cual menciona que una compañía se puede diferenciar en su oferta, ante los clientes, con un amplio número de formas.

Las variables sobre las que se puede constituir una ventaja de diferenciación se relacionan con las especificaciones y/o características técnicas de un producto, ante las características de los mercados, las características de la propia compañía o finalmente con otras variables difícilmente clasificables como es el tiempo o la atención a los criterios de responsabilidad.

Las variables para la diferenciación de productos o servicios son:

- Las especificaciones y/o características del producto; como la forma, tamaño, tecnología implementada o usada, seguridad, consistencia, resistencia, servicio de preventa y de posventa.
- Características del mercado; como son la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores lo cual permite una diferenciación.
- Características de la compañía, las cuales son la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, así como la forma en que la que se relaciona con sus clientes, su identidad, valores, reputación y prestigio frente a los clientes.

- Otras dos variables adicionales para generar una diferenciación son la atención a criterios de responsabilidad social y el tiempo de respuesta.

3. *Enfoque o alta segmentación*: “Consiste en la elección de un segmento específico de clientes a ser atendido, sea con liderazgo en costos o diferenciación” (PORTER, 1990).

La estrategia de segmentación de mercado tiene por objetivo que las empresas reconozcan cuales son los comportamientos de las personas o grupos objetivos, a la hora de consumir o adquirir un producto y/o servicio; y así ofrecerles lo que realmente necesitan están buscando. Es decir, trata de obtener que las compañías centren sus esfuerzos en unos cuantos mercados objetivo, que por el contrario tratar de apuntar a todos, sin un enfoque claro.

Esta es una estrategia a menudo utilizada por pequeñas compañías, pues las mismas no suelen tener altos recursos para lograr atraer a todo el público, sino que su compensación está en enfocar sus esfuerzos a un reducido pero específico segmento de mercado.

Las compañías que suelen utilizar este tipo de método suelen enfocarse en las necesidades de los consumidores y en cómo sus productos o servicios, pueden llegar a mejorar su vida diaria. Además, algunas compañías permiten que algunos de sus clientes participen en la producción, cambios, mejoramientos o nuevos lanzamientos de sus productos o servicios.

Por tanto, la etapa final de esta estrategia es clasificar a los individuos o posibles clientes en segmentos de público (grupos de interés), que tengan una respuesta lo más similar posible, ante el producto o servicio ofertado.

2.6. Planeación Estratégica

Existen diversos autores que han determinado el concepto de la planeación estratégica, sin embargo, varios coinciden en que la planeación es un proceso o conjunto de acciones o

actividades que se desarrollan e implementan con el objetivo de cumplir con los objetivos propuestos por estos.

Según FRED (1997), define a la planeación estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”.

Además, también se lo define como “el proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo” (Rugman, 2006).

La Planeación Estratégica “es el conjunto de actividades debidamente organizadas y dirigidas de manera que pueda realizarse un análisis estratégico lo suficientemente robusto para que se obtenga un resultado de la situación de vulnerabilidad de la organización; así, puede formularse estrategias de acuerdo con el tipo de situación que se vive y de acuerdo con los objetivos trazados” (Ariza, 2010).

Para A. Chandler la estrategia se define como la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. (A. Chandler, 1967)

Quinn habla de la estrategia desde un enfoque en el cual una organización, sus políticas y acciones secuenciales se determinan como un todo cohesionado. Señalando que una estrategia debidamente formulada permite al ‘líder de la organización’ coordinar los recursos de esta hacia una posición única y generando viabilidad, basados en las competencias relativas internas, anticipando cambios en el entorno y aquellos movimientos contingentes de los competidores oponentes. R. E Quinn, Cases (1991).

2.6.1. Mapas Estratégicos

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico desarrollado. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

El concepto de mapas estratégicos fue desarrollado por Norton y Kaplan, y se señala que las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- *Perspectiva Financiera o también conocida como Perspectiva de resultado: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas? Si la compañía es una organización con fines de lucro. En tanto en las organizaciones sin fines de lucro, esto es relacionado con las organizaciones financieras o subsidiarias.*
- *Perspectiva del Cliente: ¿Qué demos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?*
- *Perspectiva Interna o también llamado la perspectiva del proceso: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades? En este caso esta perspectiva implica los siguientes procesos:*
 - *El proceso de gestión de operaciones*
 - *El proceso de gestión de clientes*
 - *El proceso de innovación*
 - *El proceso social y regulatorio*
- *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de información y organizacional.*

Así mismo los autores señalan datos importantes sobre las perspectivas y su orden, las cuales deben ser ordenadas de forma descendente por su capacidad de ser medida, por la urgencia, por la tangencia que se refiere a la cantidad de puntos de coincidencia en cuanto al rumbo que se le busca dar a la organización, por la visibilidad, y finalmente las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. “Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia” (PORTER, 1990).

2.6.2. Indicadores y Metas

Los indicadores son el medio que se tiene para visualizar si la organización está cumpliendo o no los objetivos estratégicos que se han planteado. Es importante señalar que no existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

Según Fernández (2001), se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- *Indicadores de causa:* Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés *lead indicators* o *performance drivers*.
- *Indicadores de resultado:* Miden la consecución del objetivo estratégico. También se llama indicador de efecto, y en inglés *lag indicators* u *outcome measures*.

2.6.3. Iniciativas Estratégicas

“Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo” (Fernández, 2001).

Es importante, priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se puede visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

2.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE), “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política,

gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Es decir, el objeto de esta matriz es evaluar al sector en el cual se ubica la organización, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el entorno externo” (Talcón, 2006).

A continuación, se detallará el procedimiento para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos:

1. Enlistar todos los factores que sean determinantes para el éxito de la organización y su industria, diferenciando entre oportunidades y amenazas, especificando muy bien cada una de ellas.
2. Se debe asignar un peso relativo entre 0 % y 1.0 % a todos los factores enlistados, de tal manera de que la suma de todos ellos sea igual a 1.0 %. El peso que se le da a cada factor es según el nivel de importancia relativa que cada uno tenga para alcanzar el éxito de la organización.
3. Ahora se asigna una calificación del 1 al 4 a cada factor, esta dependerá de la eficacia con la que responda la estrategia implementada a cada factor, en dónde; “4” significa la estrategia responde superior al factor y “1” la respuesta de la estrategia es deficiente.
4. Multiplicar el valor de la importancia relativa (entre 0.0 y 1.0) y la calificación dada anteriormente (del 1 al 4), para obtener una calificación ponderada.
5. Determinar el valor ponderado total de la organización, sumando las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores.

Si el valor ponderado se encuentra por debajo de 2.5 significa que las estrategias implementadas no están aprovechando las oportunidades ni rechazando las amenazas. Mientras que se este valor final se aproxima a 4.0 significa que las estrategias están respondiendo de forma eficiente a las oportunidades y amenazas presentes en el mercado.

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Tratado de Libre Comercio entre EE.UU. y . Canadá está fomentando el crecimiento.	0.08	3	0.24
2. Los valores del capital son saludables	0.06	2	0.12
3. Ingreso disponible está creciendo 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.09	4	0.36

AMENAZAS			
1. Mercados japoneses están cerrados para muchos productos de EE. UU. N.A.	0.10	2	0.20
2. Comunidad Europea ha impuesto tarifas nuevas	0.12	4	0.48
3. República de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
4. Apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	0.13	2	0.26
5. Tasas de desempleo están subiendo.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.64

Figura 3. Ejemplo Matriz de Evaluación de Factores Externos. Adaptado de Salazar, H.Z. (2008).

2.6.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento que permite formular, resumir y evaluar estrategias implementadas a los factores que afectan directamente a las áreas funcionales del negocio y a las relaciones entre estas áreas. En ella se identifican las fortalezas y las debilidades de la organización.

El procedimiento para su construcción es similar a la matriz descrita anteriormente, sin embargo, se volverá a detallar el mismo:

1. Se realiza una lista con todos los factores determinantes para alcanzar el éxito organizacional, que incidan en el desarrollo interno de la empresa, priorizando las fortalezas y posteriormente las debilidades.
2. Se asigna un peso entre 0.0 % y 1.0 % a cada factor, donde la suma de todos los factores sea igual a 1.0 %, la importancia de este peso es relativa según la influencia que tenga cada factor en el desarrollo interno de la organización.
3. Luego se coloca una calificación entre 1 y 4, dependiendo de la respuesta que se haya obtenido luego de implementar la estrategia a cada factor, correspondiendo “1” a que la estrategia respondió de manera ineficiente, y “4” respondió de manera efectiva.
4. Multiplicamos el peso relativo y la calificación anterior, para conseguir una calificación ponderada.
5. Para obtener el valor ponderado final con el cual vamos a poder interpretar la siguiente matriz, simplemente sumamos las calificaciones ponderadas.

El valor final ponderado debe encontrarse entre 1.0 y 4.0, siendo 2.5 el valor promedio ponderado, si el valor ponderado final se encuentra por debajo de 2.5 significa que las estrategias implementadas por la organización no están capitalizando las fortalezas en ella y están convirtiéndolas en debilidades. Mientras que si se encuentran por encima de este promedio ponderado significa que se están aprovechando con eficacia las fortalezas de la organización y minimizando los impactos que causan las debilidades dentro de la misma.

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
3. Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4. Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
5. La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36

DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2. Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
4. El gasto por I & D ha subido 31%.	0.08	1	0.08
5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.80

Figura 4. Ejemplo Matriz de Evaluación de Factores Internos. Adaptado de Salazar, H.Z. (2008).

2.6.5. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es un instrumento que sirve para formular estrategias empresariales, específicamente estrategias alternativas que se encuentren direccionadas al crecimiento en el mercado y a la posición competitiva dentro del mismo.

La organización puede ser ubicada en cualquiera de los cuatro cuadrantes de la matriz, en donde cada uno tiene un crecimiento y posición diferente al otro.



Figura 5. Boceto Matriz de la Gran Estrategia. Adaptado de Murcia (2009).

A continuación, se detalla el contenido de cada cuadrante:

Primer cuadrante: Se encuentran las organizaciones que han aprovechado sus estrategias al máximo, y que tienen facilidad para arriesgarse en el mercado, debido a las ventajas competitivas establecidas, a la captación de recursos y a la diversificación de productos o servicios prestados.

Segundo cuadrante: Son empresas que se encuentran en constante crecimiento en el mercado, pero que no son capaces de incrementar su competitividad frente a otras industrias. El enfoque actual hacia el mercado es ineficaz, por lo que deben implementar estrategias para cambiar el rumbo de la organización, debido a que no tienen una ventaja competitiva como las empresas situadas en el primer cuadrante, para lo cual es recomendable aplicar una estrategia intensiva.

Tercer cuadrante: Las empresas que se encuentran dentro de este cuadrante son propensas en mayor grado a posibles cierres o liquidaciones, debido a que se encuentran en un mercado de crecimiento lento, y su posición competitiva frente a otras empresas de su misma industria

es muy débil. Tienen que tomar acciones inmediatas y drásticas que coadyuven a revertir esta situación.

Cuarto cuadrante: Dentro de este cuadrante se puede encontrar a empresas que poseen una posición competitiva muy fuerte en el mercado frente a otras industrias, pero se encuentran desarrollándose en un mercado con un crecimiento lento, lo que afecta a su crecimiento como tal, para ello también es indispensable implementar estrategias que ayuden a la diversificación y expansión de mercados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

3.1 Análisis situacional

En el presente trabajo se realizará un estudio exploratorio mediante el cual se puedan buscar, investigar y determinar los posibles problemas que se podrían presentar al momento de ejecutar la implementación de la planificación estratégica, con el fin de adoptar herramientas y mecanismos que garanticen su despliegue y posterior cumplimiento.

Con estos antecedentes el trabajo a realizar tiene por objeto dar solución a los problemas específicos que se puedan presentar en la operación de la compañía; mediante herramientas que permitan la medición y control de las actividades planificadas por la gerencia de CPVEN.

3.2. Método

Para el presente trabajo de investigación, se utilizará el método inductivo – deductivo, debido a que el mismo se lo realiza basado en sustentos teóricos, sobre los cuales se tendrá que sintetizar lo más esencial y/o preciso, para finalmente ponerlo en práctica en todo el proceso de desarrollo del plan estratégico de la organización.

➤ Inductivo:

El método inductivo o también conocido como inductivismo es un método científico del cual se obtiene en esencia conclusiones generales a partir de premisas particulares y este es uno de los métodos más usuales, con el cual pueden distinguirse cuatro pasos esenciales:

- La observación de los hechos, sucesos u objetos en su estado natural para su correspondiente registro.
- Su clasificación y posterior análisis o estudio de estos hechos registrados que han sido previamente observados.
- La derivación inductiva que parte de los hechos registrados y que permite llegar a una generalización de estos.

- Y finalmente la contrastación de estos hechos que permitan generar una conclusión que resulte general para todos los eventos observados que sean de la misma clase.

Es decir, finalmente se puede resumir que el método inductivo se caracteriza por ir desde los aspectos más particulares a lo más general o bien desde una parte concreta y precisa del evento que se estudia, al todo del cual forma parte.

➤ **Deductivo:**

El método deductivo es otro método científico que considera que la conclusión se encuentra implícita dentro de las premisas, lo que básicamente quiere decir que las conclusiones a las que se llega provienen o son consecuencia necesaria de los antecedentes, condiciones y deducciones, cuando estas premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión, no resulte verídica.

El método deductivo consigue derivar algo observado a partir de un evento o ley general. Esto es la diferencia con el anterior método explicado llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes o conclusiones partiendo de los hechos naturales e individuales que se observan.

Por tanto, este método propone que la deducción va finalmente desde lo general a lo particular (macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos).

3.3 Definición de estrategia de valor

Durante el estudio se pretende determinar la estrategia de valor adecuada a ser aplicada dentro de la compañía que permita establecer un direccionamiento estratégico eficaz, a través de la operabilidad del portafolio de productos; los cuales se encuentren alineados a los objetivos de la empresa. Es importante tomar en cuenta que los procesos y la estrategia deben estar estrechamente relacionados para obtener los resultados esperados.

3.4. Tipo de Estudio

Aplicada

La investigación es aplicada porque está direccionada al desarrollo de la planificación estratégica de la empresa CPVEN, la cual tomará como una base preliminar el plan estratégico de la presente investigación para su posterior implementación. Con dicho estudio, se pretende mejorar la competitividad de la organización mencionada.

Documental

El estudio es de tipo documental ya que se obtendrá información por medio de fuentes primarias y secundarias tales como el Estatuto Social de la organización, boletines, resoluciones e informes de las autoridades que manejan la política petrolera ecuatoriana, así como también en revistas técnicas especializadas, publicaciones de artículos científicos y de periódicos.

3.5. Tipo de Fuentes

Las fuentes de información que utilizaremos serán de carácter primario y secundario, debido a que aportarán a los requerimientos que se vayan presentando en la presente investigación.

- **Fuentes primarias:** la información que obtendrá de fuentes primarias será aquellas que se encuentren relacionadas directamente con el tema de investigación.
- **Fuentes secundarias:** se desarrollará a través de fuentes bibliográficas.

El análisis de la información necesaria para el desarrollo del proyecto se lo hará a través de fuentes secundarias en su mayoría, sin embargo, para la recolección de datos que tengan que ver directamente con la situación actual de la empresa CPVEN, se realizará una investigación in situ en la propia institución.

3.6 Perspectivas

Con la implementación de la estrategia diseñada acorde a las necesidades y expectativas para la empresa CPVEN, se han contemplado mejoras y cambios en varias áreas:

3.6.1 Perspectiva de los clientes

Se han planteado objetivos que permitan la generación de nuevos ingresos a través de la satisfacción del cliente a lo que se ha denominado “**propuesta de valor**”. Esta propuesta de valor se logra una vez que se entienda cuáles son las necesidades, expectativas y dolores de los clientes y sean atendidas de forma oportuna y eficiente por la compañía.

3.6.2 Perspectiva de mejora en los procesos

Dentro de la planificación se han fijado objetivos específicos para el cumplimiento de las actividades; las cuales serán medidas con indicadores estratégicos que permiten la optimización de tiempo y recursos de la compañía y satisfacer al cliente por medio del cumplimiento de sus expectativas.

La alineación de los procesos de la empresa con la estrategia permite identificar las actividades y procesos claves de la compañía, cumpliendo los objetivos propuestos por la misma que garanticen su correcto funcionamiento para la satisfacción de todas las partes involucradas (socios, accionistas y clientes).

La revisión de los procesos de la cadena de valor permitirá la compañía refrescar, rediseñar o innovar los procesos en caso de ser necesario, aplicando el criterio del mejoramiento continuo o reingeniería de procesos en caso de ser necesario.

3.6.3 La perspectiva organizacional

Tiene como objetivo el análisis del desempeño de la compañía ante el entorno, principalmente a la factibilidad de adaptarse a nuevas realidades, mejorar, cambiar o innovarse según sean los desafíos de este.

Se tomará en cuenta las competencias de la compañía y de su personal, se analizará el tipo de tecnología que se está utilizando, el tipo de información que es proporcionada para la toma de decisiones, de esta forma se pretende crear clima organizacional solido que permita consolidar las acciones o correctivos transformadores de la compañía.

Esta perspectiva esta denota la importancia que tiene cada proceso y la necesidad de invertir tiempo y recursos en los mismos con el fin de crear valor actual y futuro como es el propósito de la compañía.

3.6.4 Perspectiva Financiera

Una vez tomados en cuenta los puntos anteriores se pretenden que por medio de la propuesta de valor la compañía perciba mejores índices de rendimientos, ampliación y sostenibilidad de la compañía a lo largo del tiempo. Los parámetros financieros que serán observados en esta perspectiva son: el crecimiento, la rentabilidad y el valor de acción.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO SITUACIONAL PARA LA EMPRESA CPVEN LTD

4.1 Diagnóstico Situacional de la empresa CPVEN LTD

4.1.1. Cultura Organizacional

Para la empresa CPVEN LTD su cultura organizacional se basa en los principios y valores que orientan el conjunto de normas que guían su accionar para el logro de objetivos y metas por ello se presenta a continuación las bases sobre las que se soporta la cultura organizacional de la empresa en la actualidad.

4.1.1.2. *Misión Actual*

“Somos una empresa multinacional del sector Energía, líder en Servicios a Pozos de Petróleo y Gas, con actividades de Exploración y Producción, comprometida a la creación de valor para nuestros clientes y accionistas, así como a la generación de bienestar para nuestros empleados, colaboradores, la comunidad y el medio ambiente en los países donde tenemos presencia.” (CPVEN LTD, 2018)

La misión de CPVEN LTD. actualmente responde a las actividades propias que ha venido realizando la empresa conjuntamente con la utilización de los diferentes recursos tanto humanos, materiales y financieros, posicionándola como una empresa de servicios a pozo de petróleo y gas, sin embargo, en lo que respecta a exploración y producción esta área si bien ha sido abordada por la empresa, no ha sido lo suficientemente consistente reportando una mediana competitividad, por lo que es prioritario hacer una revisión entre el desempeño logrado hasta el presente y la misión enunciada en función de lograr sostener la competitividad de la empresa en el mercado.

4.1.1.3. Visión Actual

La visión de la empresa CPVEN LTD fue elaborada en el año 2018 con un horizonte de aplicación de cinco años la cual se presenta a continuación:

“Ser reconocidos como la principal empresa de América Latina en el sector de Servicios a Pozos de Petróleo y Gas, Exploración y Producción, con los más altos niveles de excelencia en la calidad y tecnología de nuestros servicios, el desarrollo de un sólido capital humano y niveles de rentabilidad para el crecimiento sostenido de acuerdo con las metas estratégicas propuestas.” (CPVEN LTD, 2018)

En la visión, la compañía plasma sus expectativas de desarrollo a largo plazo permitiendo enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa en una misma dirección, de esta forma CPVEN LTD. pretende consolidarse como la principal empresa de servicios petroleros en Ecuador basando su operación en los principios del desarrollo sustentable y responsabilidad social.

En función de la visión de la empresa la cual se orienta a ofrecer los más altos estándares de calidad, con la tecnología más novedosa es necesario proponer un plan estratégico que oriente las acciones de la empresa para el logro de la visión, soportado adicionalmente en la experiencia de la empresa y la valoración de la realidad socio-ambiental en la industria petrolera en Ecuador, a fin de proyectar escenarios futuros en el mercado petrolero ecuatoriano, de forma tal que la empresa cuente con la capacidad de afrontar cambios en el entorno sosteniendo sus operaciones y márgenes de rentabilidad.

4.1.1.4. Valores

“Perseverancia

Es la determinación y pasión que tenemos al actuar de forma consistente con nuestra forma de ser y pensar, para conseguir un propósito común.

Compromiso

Es la capacidad que tenemos para asumir las acciones propuestas con responsabilidad, integridad y coherencia, para generar confianza y respeto mutuo.

Innovación

Es nuestra capacidad de siempre estar atentos y abiertos a los cambios, oportunidades y nuevas ideas, para convertirlas en un diferenciador y valor agregado ante los demás. La mejora continua nos ha caracterizado en el transcurso de los años.

Trabajo en Equipo

Es la capacidad y convencimiento que las metas y logros los alcanzamos con el esfuerzo en conjunto. Lo hacemos con buena actitud y teniendo en cuenta las habilidades de nuestros Talentos.” (CPVEN LTD, 2018)

Los valores de la empresa serán los pilares fundamentales que guiarán la ejecución del Plan Estratégico por la empresa para apuntar al crecimiento dentro del sector petrolero nacional.

4.1.1.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de CPVEN Servicios Petroleros LTD, fue aprobada por el Directorio en sesión de Junta Directiva en enero 2018, recoge la estructura departamental y los niveles jerárquicos para la toma de decisiones. Se presenta el organigrama en la siguiente figura.

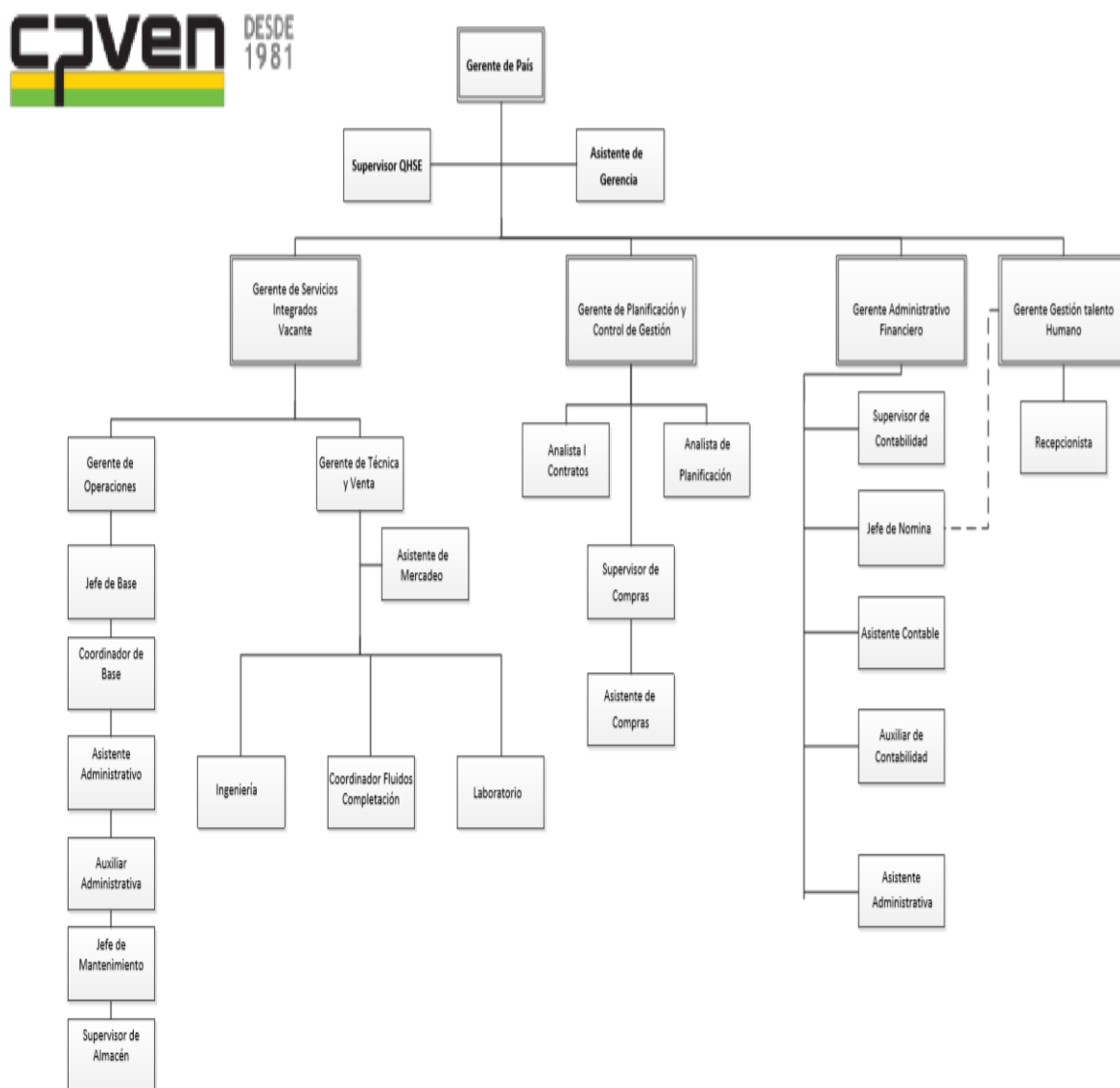


Figura 6. Organigrama CPVEN LTD 2018. Adaptado de CPVEN LTD, 2018.

La estructura organizacional de CPVEN LTD responde actualmente a la atención de las líneas de trabajo que lleva adelante la empresa, así como la gestión administrativa. Ante el Plan Estratégico a definir será necesario evaluar las áreas que han de mantenerse y ser reforzadas a nivel de talento humano, el flujograma de relaciones y niveles jerárquicos, y aquellas unidades funcionales innecesarias en la operación futura que se proyecta. Es importante destacar que mediante el diagnóstico realizado en la empresa se pudo conocer que desde el mes de diciembre 2019 la gerencia de país se encuentra vacante. Esta situación ha

sido solventada por las gerencias operativas que conjuntamente han generado las directrices de ejecución de proyectos a fin de cumplir con los plazos y tiempos de respuesta de las diferentes operaciones, en tanto, se designa el o la encargada de esta gerencia.

4.2. Análisis de la industria

4.2.1. Microambiente

Como inicialmente se conceptualizó en este documento, las “5 Fuerzas de Porter” se convierten en un modelo estratégico muy adecuado para efectuar los análisis sobre los niveles de competencia de la empresa dentro del mercado; y que a su vez esta sea información concluyente, que permita determinar una estrategia efectiva de negocio en cuanto al desarrollo de mejores oportunidades de inversión y parámetros acertados de rentabilidad para sus accionistas y demás partícipes de la empresa.

A continuación, se muestra el desarrollo del análisis determinado para la compañía, bajo esta metodología:

4.2.1.1 Competencia

La compañía compite en un mercado segmentado en torno a la prestación de servicios petroleros, en este mercado coexisten empresas de servicios como los que ofrece CPVEN LTD., dentro de esas empresas se encuentra: Halliburton, Schlumberger, Dynadrill Ecuador C.A., CNPC Chuanqing Drilling Engineering Co. Ltd. (CCDC). Sin embargo, CPVEN LTD se caracteriza por el buen manejo técnico en la prestación de sus servicios y tiempos de respuesta; con lo que ha logrado posicionarse en dicho mercado, a su vez le ha permitido establecer relaciones comerciales que sostienen la operación de la empresa en sus áreas de influencia.

A nivel nacional, existe competidores importantes que ofertan servicios a las diferentes operadoras de pozos petroleros y gas, el Plan Estratégico a desarrollar para la

empresa considerará esta potencial competencia de forma tal de incorporar objetivos estratégicos que le permita a CPVEN LTD incidir en estos mercados satisfactoriamente.

4.2.1.2. Cadena de Valor

La generación de la cadena de valor en la empresa **CPVEN LTD** se orienta a la implementación de las actividades primarias por medio de las cuales se ofrecen los servicios a los clientes de la empresa, esta a su vez tienen soporte en las actividades de apoyo, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 1

Análisis de la cadena de valor para las actividades primarias

Actividad primaria	Unidad responsable	Descripción	Aspectos que deben ser mejorados
Venta e implementación de proyectos de servicios a pozo de petróleo y gas, exploración y producción	Gerencia de servicios integrados (subgerencia de operación y subgerencia técnica y venta)	Se encarga de la gestión de ventas y contratos, efectúa la supervisión del personal y su desempeño en las áreas operativas. Se encarga de la ingeniería de detalle, análisis de laboratorio y la coordinación de fluidos	Gestión de venta y posventa con definición de responsable
			Planificación estratégica diseño y seguimiento-definición de entidad ejecutora
	Gerencia de Planificación y control de gestión	Realiza la gestión y seguimiento de contrato	Mercadeo-establecimiento de una unidad de gestión
		Efectúa la planificación de la operación y aseguramiento de compras	Debe integrarse la planificación estratégica alineada con la misión y visión para la evaluación de la productividad
		Efectúa la medición de productividad sobre los trabajos ejecutados	

Continuación
tabla

Logística interna	Gerencia de Planificación y control de gestión/Subgerencia de operaciones	Vela por el cumplimiento de turnos, control de equipos y herramientas	Seguimiento a la operación basada en objetivos que respondan al plan estratégico
Logística externa	Gerencia de servicios integrados (subgerencia de operación y subgerencia técnica y venta)	Ejecuta los contratos que son adjudicados, se encarga de la entrega de los trabajos culminado	Basar su ejecución en las líneas del plan estratégico
Marketing y Ventas	Gerencia de técnica y venta	Se encarga a través del asistente de mercadeo hacer el seguimiento comercial a los clientes, gestionar la marca por medio de las plataformas de promoción empleadas El Gerente de servicio efectúa el cierre de negocios	Se debe conformar una unidad de venta y mercadeo como complemento a las unidades de ingeniería, fluidos y laboratorio
Servicio Posventa	Gerencia de servicios integrados/subgerencia técnica y venta	Realiza el seguimiento a los servicios en función de tiempos de entrega, y cumplimiento de metas establecidas en los contratos Evaluación de la percepción de calidad de los clientes y los usuarios directos	Deben ser mejorados los informes de gestión con base a la planificación estratégica

Nota. Adaptado de CPVEN LTD, 2019.

Tabla 2

Análisis de la cadena de valor para los factores internos

Actividad de soporte a la actividad primaria	Unidad responsable	Descripción	Aspectos que deben ser mejorados
Infraestructura	Gerencia administrativa y financiera	Se llevan a cabo actividades relacionadas con la gestión administrativa y contable, además del marco legal laboral	Establecimiento de indicadores de seguimiento y control financiero
Gestión de Recursos humanos	Gerencia de gestión del talento humano	Gestión de los procesos de reclutamiento de personal, desarrollo de políticas para evaluación de desempeño e incentivos a la productividad, logrando cohesionar al personal alineado a la misión, visión y alto desempeño	Estrategias de incentivos basada en el salario concepto de salario emocional buscando fidelizar el personal
Desarrollo de Tecnología	Gerencia de servicios integrados/subgerencia de técnica y venta	Se orienta al diseño y ejecución de planes de desarrollo tecnológico en permanente revisión orientados a la mejora continua y productividad de los servicios de mantenimiento mecánico, eléctrico e instrumentación, evaluando actividades no productivas para ser ajustadas	Establecimiento de una unidad de gestión tecnológica dentro de la empresa
Abastecimiento	Gerencia de planificación y control de gestión/supervisor de compra	Se encarga de la gestión de compra de la empresa bajo parámetros de eficiencia orientada a efectuar control de costos, atendiendo además la logística interna desde el punto de vista de requerimientos administrativos. Establece las relaciones con los compradores	Alinear la ejecución con la planificación estratégica que se defina

Nota. Adaptado de CPVEN LTD, 2019.

4.2.1. Análisis Interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes actores y elementos que existen dentro de la empresa detallando su desempeño en los procesos gobernantes, de valor agregado y de apoyo, detectando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de modo que permitan potenciar y aprovechar las fortalezas y oportunidades; además de neutralizar o mitigar e incluso eliminar las debilidades y amenazas. Se busca evaluar los recursos con lo que cuenta la empresa, conocer su situación actual y capacidades de reacción, así como, opciones de mejoramiento para la misma.

Este análisis interno representa para la empresa CPVEN LTD una oportunidad para replantear estratégicamente su planificación, los objetivos y los procedimientos de trabajo. Se basa además en el conocimiento y la experiencia adquirida en las operaciones. Por ello, para la empresa el análisis interno contribuirá a dar respuesta a las nuevas exigencias del sector de servicios petroleros en el país gestionándolo estratégicamente, en particular en los proyectos que se llevan a cabo por parte de la empresa. También contribuirá a proyectar en el futuro inmediato la operación en la prestación de servicios, así como consolidar lo concerniente a exploración y producción.

Para la realización del análisis interno se utilizó la técnica de *focus group*, dado que la técnica permite recabar información en forma detallada desde las diferentes perspectivas de los participantes, permite establecer una relación dinámica a través de la relación sinérgica de grupo que se construye, logrando recopilar información basada en la experiencia de los participantes (Hamui & Valera, 2012).

La estrategia llevada a cabo fue la siguiente:

- Se consultó con los niveles gerenciales la viabilidad de reunirlos para realizar el análisis interno de la empresa, ante lo cual se mostraron abiertos y dispuestos a participar
- Se diseñó la estrategia a seguir para el desarrollo del análisis interno el cual se efectuó a través de una jornada de trabajo donde participaron los gerentes y las investigadoras asumieron el rol de moderadoras.

- De esta forma se realiza el análisis FODA, la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos, para finalmente estructurar el plan estratégico de la empresa con una proyección de cinco años.

4.2.1.1. Resultados del análisis FODA

El análisis FODA se realiza con el objetivo de establecer la posición y relación actual que tiene CPVEN LTD en el sector de servicios petroleros ecuatoriano. Los factores internos identificados permitirán evidenciar las debilidades y fortalezas operativas, así como determinar las oportunidades y amenazas en el ambiente externo, contribuyendo de esta manera a conocer las potencialidades de la compañía y las carencias en áreas donde no se encuentran identificadas las capacidades requeridas para obtener un óptimo desempeño. Este análisis es el insumo base para el desarrollo del diagnóstico estratégico en CPVEN LTD.

Se les indicó a los gerentes participantes sobre los *focus groups*, la definición de los parámetros incluidos en el FODA bajo los siguientes conceptos:

Fortalezas: en esta se describe las destrezas y los atributos internos de la organización contribuyendo al logro de los objetivos que a su vez lo diferencia de la competencia.

Oportunidades: mediante el análisis de hechos, eventos y tendencias que se visibilizan en el entorno de la empresa se logra apostar a su crecimiento con una mirada puesta en las posibilidades futuras.

Debilidades: en esta se deben describir aspectos o factores no favorables propios de la acción interna de la empresa frente a sus competidores

Amenazas. – relacionadas con aquellos hechos o factores que pueden poner en peligro la estabilidad de la empresa, limitando o dificultando la operación de esta

Posteriormente se procedió a identificar cada uno de los elementos del análisis FODA empleando una lluvia de ideas, desde las cuales por medio de un acuerdo consensuado se llegó al siguiente resultado:

- **FORTALEZAS**

✓ Posicionamiento en el mercado F1
□ Capacidad de optimizar operaciones (tiempos de respuesta) F2
□ Personal multidisciplinario con alto conocimiento y experiencia técnica F3
□ Óptima tecnología para operaciones de servicios petroleros F4
□ Compromiso Socio Ambiental F5

Las fortalezas descritas se constituyen como una plataforma sólida para CPVEN LTD., mediante las cuales debe ser potenciada competitivamente la compañía dentro del sector de servicios petrolero en Ecuador, a través de un planteamiento estratégico. Siendo importante evidenciar que las fortalezas identificadas se encuentran integradas a diferentes aspectos estructurales y operacionales de la empresa, lo que se constituye en una ventaja competitiva ante el mercado o industria.

- **DEBILIDADES**

✓ Recursos técnicos y financieros limitados □ D1
✓ Fuga de talentos □ D2
✓ Débil orientación y planificación estratégica de la Junta General de Accionistas y Directorio D3
□ Débil gestión del riesgo corporativo D4

- | |
|--|
| ☐ Bajo poder de negociación con los grupos de interés (proveedores/clientes) D5 |
| ☐ Deficiente gestión en investigación y desarrollo de proyectos D6 |

Las debilidades registradas son inherentes de la organización y estas la tornan vulnerable y menos capaz de impactar o comprometer su competitividad en el sector petrolero. CPVEN LTD. pretende analizar y controlar adecuadamente dichas debilidades identificadas para aplicar métodos y herramientas que permitan mitigar estas amenazas; contando con el compromiso por parte de quienes son los actores estratégicos y operativos en la toma de decisiones de la compañía; así como con la aplicación de mejores procesos internos de gestión y operacionales para el logro de mayor efectividad en la conducción de las operaciones y procedimientos.

• **OPORTUNIDADES**

-
- ✓ Apertura de relaciones con instituciones públicas y/o privadas O1

- ✓ Incentivos para la atracción de inversionistas O2

- ✓ Interés de invertir en nuevas reservas O3

- ✓ Asociación con empresas interesadas para la exploración y explotación de campos o bloques en el país O4

- ✓ Demanda de servicios en las operaciones petrolera especializados O5
-

Las oportunidades que se han detallado son factores externos que al ser gestionados a tiempo reportaran beneficios y crecimiento para CPVEN LTD., así como, opciones de mejora continua o de nuevos proyectos en los cuales la compañía pueda desarrollar todas las fases petroleras.

- **AMENAZAS**

✓ Falta de asignación de nuevas concesiones A1
✓ Oposición del desarrollo de la extracción petrolera por parte de las comunidades (agresiones al personal) A2
✓ Fluctuación del precio de los recursos petroleros en el mercado A3
✓ Cambio constante de políticas y autoridades afectan la continuidad de las operaciones A4
✓ Incidencia de Desastres naturales A5
✓ Desembolso tardío de los recursos A6

Estos factores se encuentran fuera del control de la organización y pueden constituirse en un impacto negativo para la empresa, por ende, se tienen que identificar y neutralizarlos, estableciendo acciones precisas y oportunas con el fin de impulsar y proteger la competitividad dentro del sector e industria petrolera en la que se desarrolla la compañía.

Una vez realizada la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se elaboró una matriz de evaluación de factores externos EFE.

La Matriz tiene los siguientes campos: columna de registro del factor percibido como oportunidad o amenaza, columna asignación de peso expresado en porcentaje, columna asignación de calificación a cada factor expresado en una escala de 1-4; columna calificación ponderada. Se describe a continuación cada uno de los parámetros considerados para la evaluación:

- Se identificaron por consenso los factores que brindan oportunidad o amenaza a la empresa.
- En la columna peso se refleja un porcentaje en función de la importancia que el grupo de expertos asignó a cada factor, esto en función de la influencia del factor en el ejercicio de la empresa.

- En la columna calificación se asigna a cada factor un puntaje que va de 1 a 4, siguiendo la siguiente escala: 1= las estrategias de la empresa no capitalizan sobre las oportunidades y no evitan las amenazas externas. 4= la empresa responde efectivamente a las oportunidades y minimiza amenazas que se encuentran en el entorno. Mientras el valor asignado se aproxime a 4 significa que la empresa responde efectivamente.
- Siguiendo la descripción de la escala anterior los expertos valoraron cada factor y en consenso asignaron la calificación con base a la experiencia que tienen en la operación de la empresa. Una vez que se logra el consenso en la valoración se registra en la tabla síntesis.
- Para obtener la calificación ponderada de cada factor se procedió a multiplicar el peso expresado en porcentaje por la calificación asignada por los expertos.
- Por último, se realizó la suma de las calificaciones ponderadas obteniendo la puntuación final, la cual se analiza siguiendo la escala 1-4, donde: 1= las estrategias de la empresa no capitalizan sobre las oportunidades y no evitan las amenazas externas. 4= la empresa responde efectivamente a las oportunidades y minimiza amenazas que se encuentran en el entorno.

El proceso descrito se llevó de igual manera para la evaluación de los factores internos EFI, en este caso se identifican aquellos factores que generen debilidades o fortalezas para la empresa.

Resultado Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de evaluación de factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades	%		
Apertura relaciones con instituciones públicas y/o privadas O1	9	3	0.27
Incentivos para la atracción de inversionistas O2	9	2	0.18
Interés de invertir en nuevas reservas O3	10	3	0.3
Asociación con empresas interesadas para la exploración y explotación de campos o bloques en el país O4	9	2	0.18
Demanda de servicios en las operaciones petrolera especializados O5	9	3	0.27
Valor total de la calificación ponderada oportunidades			1,2
Amenazas			
Falta de asignación de nuevas concesiones A1	10	2	0.18
Oposición del desarrollo de la extracción petrolera por parte de las comunidades A2	7	2	0.14
Fluctuación del precio de los recursos petroleros en el mercado A3	10	3	0.3
Cambio constante de políticas y autoridades afectan la continuidad de las operaciones A4	10	2	0.2
Incidencia de Desastres naturales A5	8	3	0.24
Desembolso tardío de los recursos A6	9	2	0.18

Valor total de la calificación ponderada 1,24
amenazas

Valor total calificación ponderada	100 %	2.44
------------------------------------	-------	------

Nota. Adaptado de los *focus groups* de las Gerencias CPVEN LTD, 2019.

La calificación del valor ponderado total se encuentra en 2.44 lo que puede interpretarse como la existencia de amenazas que la empresa ha podido afrontar y que sobre las oportunidades ha identificado las que le compete en función del servicio que presta, sin embargo, es necesario que diseñe estrategias que le permita afrontar las amenazas que se encuentran latentes y favorecer su operación con una actuación de mayor contundencia ante las oportunidades en su área de acción; se espera que por medio del plan estratégico se lleven a cabo las acciones para afrontar las amenazas y diversificar las opciones de proyectos mediante la identificación de oportunidades, desarrollando productos y servicios que sean demandados en el sector.

Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores internos EFI

Matriz de evaluación de factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Posicionamiento en el mercado F1	10	3	0.30
Capacidad de optimizar operaciones (tiempos de respuesta) F2	10	3	0.30
Personal multidisciplinario con alto conocimiento y experiencia técnica F3	8	3	0.24
Óptima tecnología para operaciones de servicios petroleros F4	10	4	0.4
Compromiso Socio Ambiental F5	8	3	0.18
Valor total de la calificación ponderada fortalezas			1,42
Debilidades			
Recursos técnicos y financieros limitados D1	9	1	0.06
Fuga de talentos D2	9	1	0.06
Débil orientación y planificación estratégica de la Junta General de Accionistas y Directorio D3	10	1	0.04
Débil gestión del riesgo corporativo D4	8	1	0.04
Bajo poder de negociación con los grupos de interés (proveedores/clientes) D5	10	1	0.1
Deficiente gestión en investigación y desarrollo de proyectos D6	8	1	0.07
Valor total de la calificación ponderada debilidades			0,37

Total	100	2,34
-------	-----	------

Nota. Adaptado de los *focus group* de las Gerencias CPVEN LTD, 2019.

La calificación del valor ponderado se encuentra en 2.34 lo que se interpreta como: existen fortalezas que la empresa ha usado a su favor para mantenerse como proveedor de servicios a la industria petrolera, sin embargo, el conjunto de debilidades detectadas, deben ser abordadas para ser corregidas y así lograr mejores niveles de desempeño, fortaleciendo la capacidad instalada en relación con la gestión de recursos técnicos y económicos.

A partir del análisis del apartado anterior, se ha evaluado la situación actual de la empresa CPVEN LTD. enfocándose en varios aspectos, como; administrativos, financieros, operativos, ambientales, técnicos y gerenciales, que, posteriormente permitirán determinar las acciones correctivas y de mejoramiento que se deben tomar en cuenta para la planeación estratégica de la compañía. Se presenta un matriz estratégica FODA con miras a generar estrategias de abordaje de la situación.

4.2.1.2. Estrategias propuestas:

Las estrategias que se proponen responden al proceso de revisión llevado a cabo a través del *focus group* y de la elaboración de la matriz de análisis externo e interno con miras a elevar la capacidad de respuesta de la empresa ante un entorno cambiante en donde la definición de estrategias y su ejecución llevara a lograr el sostenimiento de la empresa afrontando las amenazas, a través del fortalecimiento interno de la empresa y de su gestión, además de usar su capacidad instalada para seguir siendo reconocida como una de las mejores empresas de servicio en el área de petróleo en Ecuador.

Análisis Externo	→	Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	↓	Apertura relaciones con instituciones públicas y/o privadas O1 Incentivos para la atracción de inversionistas. O2 Interés de invertir en nuevas reservas O3 Asociación con empresas para la exploración y explotación de campos o bloques en el país O4 Demanda de servicios en las operaciones petrolera especializados O5	Falta de asignación de nuevas concesiones A1 Oposición del desarrollo de la extracción petrolera por parte de las comunidades A2 Fluctuación del precio de los recursos petroleros en el mercado A3 Cambio constante de políticas y autoridades afectan la continuidad de las operaciones A4 Desastres naturales A5 Desembolso tardío de los recursos A6
Fortalezas		FO	FA
Posicionamiento en el mercado F1		Asociación Estratégica con Empresas de exploración y explotación brindando el soporte y la experticia de la empresa	Asociación con clientes y proveedores para la generación de programas de responsabilidad social y ambiental con impacto en las comunidades de las áreas de intervención
Capacidad de optimizar operaciones y tiempo de respuesta F2		Diseño de proyectos por el personal técnico para competir en inversiones nuevas siguiendo el Plan Estratégico de la empresa	Establecer alianzas con otras compañías para lograr nuevas asignaciones y financiamiento de soporte en el mediano plazo
Personal multidisciplinario con alto conocimiento y experiencia técnica F3		Campaña de promoción de la empresa basada en el compromiso social, la experticia y la tecnología de soporte	Adecuación de los procedimientos a estándares
Óptima tecnología para operaciones de servicios petroleros F4			
Compromiso Socio Ambiental F5			

	Sostener el liderazgo en la capacidad de operación y tecnología	internacionales en la gestión ambiental cumpliendo normas ISO.
	Fortalecer el talento humano con el que se cuenta brindando compensaciones	
Debilidades	DO	DA
Recursos técnicos y financieros limitados D1	Diseño de un Plan estratégico de gestión de la empresa	Revisión de la estructura organizativa y gestión de los recursos humanos definiendo perfiles y funciones que responda a la demanda de proyectos
Fuga de talentos D2	Asociación con empresas para la diversificación de servicios con perspectiva de mediano plazo	Efectiva gestión administrativa y financiera para el sostenimiento de las operaciones
Débil orientación y planificación estratégica de la Junta General de Accionistas y Directorio D3	Diseño de proyectos e investigación que priorice la demanda del mercado	Identificar nichos de mercado para la exploración y explotación que garantice proyectos en el mediano y largo plazo
Débil gestión del riesgo corporativo D4		
Bajo poder de negociación con los grupos de interés (proveedores/clientes D5)		
Deficiente gestión en investigación y desarrollo de proyectos D6		

4.3. Análisis Externo

El estudio del ambiente externo permite establecer de forma clara cuáles serán los lineamientos, normas y directrices que la empresa CPVEN LTD. toma de referencia para definir sus estrategias de mercado y competencia en el sector de servicios petrolero ecuatoriano, en conjunto con el direccionamiento de los accionistas y finalmente considerando los lineamientos del gobierno nacional, por ser una empresa prestadora de servicios a la primera industria económica del país.

Para realizar el análisis del entorno externo se aplicará la técnica PESTLA que clasifica el entorno en; Político, Económico, Social, Legal, Ambiental y Tecnológico, permitiendo que se identifiquen oportunidades o amenazas para la empresa desde estas diferentes áreas.

4.3.1. Factores Económicos

El sector petrolero ha impactado la economía del Ecuador desde su explotación y comercialización desde principio de siglo XX, ha tenido una participación inicial de 1 % y 3 % desde ese momento hasta un 20 % en 2008 en el PIB Nacional (El Comercio, 2012). Por lo que su actividad ha sido de gran importancia para el país desde siempre. Sin embargo, la participación del petróleo en el panorama nacional ha tendido a la baja debido al fortalecimiento de otros sectores económicos como la exportación de productos del mar, o bananos, el turismo, la construcción, entre otros.

Haciendo enfoque en el sector petrolero, el Gobierno Nacional ha introducido una serie de cambios en el marco legal con el propósito de establecer la normativa para la aplicación de la Ley de Exploración y Explotación de hidrocarburos y sus leyes conexas, cuyo interés principal es incrementar la productividad del sector petrolero; incentivar la inclusión de los actores del sector hidrocarburífero en el territorio nacional; reducir el impacto ambiental y social en las actividades petroleras, así como mitigar o eliminar la exploración y explotación ilegal; además acentuar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico en

el sector petrolero con bases en el cuidado del medio ambiente y correcto aprovechamiento de los recursos. (Banco Central del Ecuador, 2016)

El sector petrolero ha contribuido al desarrollo económico y social del país, ya que constituye una actividad productiva que incorpora la producción de crudo y sus derivados. La actividad hidrocarburífera, ha generado ingresos que han financiado la construcción y mejora de infraestructura para la prestación de servicios de educación y salud, generación de energía, construcción de carreteras y otras obras públicas; por tal motivo es fundamental fortalecer a este sector para que continúe generando recursos para que contribuyan con el desarrollo sustentable de los ecuatorianos.

En los últimos años se han tenido que superar dificultades por las dramáticas variaciones en los precios del petróleo, que han dado como resultados la reducción de la inversión y por ende explotación petrolera. Sin embargo, el sector ha mantenido su producción convirtiéndose en una actividad sustentable para el país. Por esta razón el Gobierno Nacional se ha enfocado en realizar un gran esfuerzo para potenciar e impulsar el sector hidrocarburífero.

El crecimiento o decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país se ve muy afectado por el sector hidrocarburífero de acuerdo con las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador. Por esta razón el Gobierno ha formulado políticas y directrices encaminadas a la transformación de la matriz productiva, para mitigar el impacto de situaciones poco favorables para el Estado a través del fortalecimiento de los sectores estratégicos con la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios, diversificación productiva, incorporación de valor agregado, impulso a las exportaciones, mejora continua de la productividad y competitividad de todos los sectores de la economía.

El mercado hidrocarburífero establece directrices de inversión que permiten gestionar proyectos en el corto, mediano y largo plazo. La demanda mundial de materias primas justifica las inversiones petroleras en el país, con el fin de asegurar para el estado ecuatoriano recursos económicos suficientes generados por el proceso de exploración y explotación de forma sustentable, maximizando la rentabilidad en cada uno de los proyectos, consolidando

alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional y asegurando la continuidad de las operaciones en el tiempo.

Las inversiones planificadas están determinadas por las prioridades definidas en el programa presupuestario de CPVEN LTD. con respecto a la mediana y gran explotación petrolera. Las labores de explotación tendrán como sustento principal la consolidación de los estudios de exploración avanzada para la determinación de los recursos y de las concesiones que finalmente posibiliten los análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos hidrocarburíferos.

4.3.2. Factores Políticos

En mayo del 2017 el presidente electo; Lenin Moreno manifestó que durante su mandato se fortalecerán los procesos para el diálogo político en el país, se promoverá la equidad de vida de los ciudadanos y escuchar las propuestas de todos los sectores políticos, sociales, empresariales, así como de los diferentes actores de la economía popular y solidaria.

Dentro de la planificación realizada por el gobierno nacional la participación ciudadana es un elemento clave para el desarrollo del país, ya que de esta forma se plantea identificar las necesidades de la población las cuales son el motor para generar políticas públicas que garanticen los derechos humanos y los de la naturaleza. Estas políticas buscan poner a la economía al servicio de la sociedad e incentivar la participación de los ciudadanos con el Estado.

El proceso de planificación tiene como objetivos fundamentales las siguientes acciones:

- Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
- Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades.
- Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.
- Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización.

- Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.
- Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.
- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
- Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.
- Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

Con estos antecedentes se pretende generar oportunidades para los ciudadanos, a través de formación de talento humano calificado y de excelencia, liderar la nueva estructura productiva, competitiva y redistributiva, con responsabilidad social y ambiental. El fortalecimiento de los sectores estratégicos y bajo las nuevas condiciones establecidas permitirá mejorar el interés de la inversión extranjera y su posición frente a la creciente globalización.

La consolidación de acuerdos de inversión multilaterales y alianzas estratégicas público-privadas, facilitarán al sector hidrocarburífero la optimización de los procesos de extracción y procesamiento de crudo, lo que a su vez permite la diversificación de las actividades petroleras en el país y la entrada de mayor número de divisas, ya que no solo serían actividades de extracción, sino también de refinación de petróleo.

Debido al retiro de Ecuador de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) a partir de enero del presente año, debido al incumplimiento de las cuotas de recorte de producción fijadas hasta marzo, “la producción petrolera subirá desde unos 548.000 a 590.000 barriles promedio por día” (El Universo, 2019). Lo que indica que la producción petrolera no se verá mermada por acuerdos con la OPEP, lo que garantiza la autonomía de Ecuador sobre las decisiones de la producción petrolera en el país.

El Gobierno Nacional, a través de la Secretaría de Hidrocarburos en su Plan Estratégico Institucional 2017-2021 se ha propuesto incentivar proyectos estratégicos, atrayendo tanto la

inversión nacional como la extranjera, que incremente la producción nacional y genere recursos que permitan un desarrollo sostenible de la actividad productiva, así como también, la administración responsable de los recursos. Además, se ha planteado captar nueva inversión para que impulse la actividad hidrocarburífera en el país, con la finalidad de incentivar el crecimiento económico a través de la aplicación de un modelo de contrato atractivo para las partes, tanto para los inversionistas en términos económicos en la exploración y explotación petrolera como para el Ecuador, en términos económicos y ambientales (Secretaría de Hidrocarburos, 2017-2021). Esto significa que hay un importante apoyo desde el sector político para las actividades asociadas al petróleo.

En septiembre 2017, la Secretaría de Hidrocarburos dio a conocer el Informe Anual del Potencial Hidrocarburífero del Ecuador, el cual contenía la recopilación de datos de empresas públicas, privadas e institucionales sobre los campos petroleros, prospectos, cifras estimadas de los volúmenes de reservas y recursos hidrocarburíferos que han sido estudiados, descubiertos y desarrollados hasta diciembre del año 2016. El documento informó que el Ecuador tiene recursos Hidrocarburíferos en 4.819 millones de barriles (Mb) sobre la base de reservas probadas. Esto se vincula a la investigación porque supone aún bastante tiempo de explotación sin meter las reservas probables y posibles.

En este sentido, CPVEN LTD., se encuentra consolidando la información de sus servicios y estudios que determinarán el potencial geológico de sus concesiones; de igual manera, su posicionamiento frente a otras entidades del Estado que generan seguridad y confianza partiendo de la existencia.

4.3.3. Factores Legales

El sector hidrocarburífero es clave importante para el desarrollo del país por su alto impacto a nivel macroeconómico, es decir Producto Interno Bruto, Balanza Comercial y Aporte Fiscal. A partir del año 2014 el contexto económico mundial ha sido desfavorable para el sector, ya que se registró una menor inversión para la búsqueda y hallazgos de nuevas reservas y una caída en la producción de hidrocarburos.

Por tal motivo el Gobierno Nacional, se ha propuesto el potenciar e impulsar a diferentes sectores productivos en busca de la diversificación; así también se ha preocupado por incrementar la recaudación impositiva. Para la realización del Presupuesto General del Estado, los ingresos petroleros continúan siendo un rubro importante y significativo por ello se han definido políticas que brinden seguridad a los inversionistas a través de estabilidad legal, asegurando la estabilidad económica al ser un país dolarizado, talento humano e infraestructura instalada para que compañías públicas y privadas puedan generar visiones a largo plazo y se esfuercen por generar servicios y productos que satisfaga la demanda interna e internacional.

Los hidrocarburos son el mayor activo no renovable que posee el país, los cuales son considerados como uno de los Recursos Estratégicos para el desarrollo y planificación del Estado. La administración del patrimonio hidrocarburífero, se basa en el estudio y evaluación del potencial existente, las reservas disponibles y la producción obtenida hasta la fecha de cierre; lo cual permite al gobierno planificar y administrar los recursos no renovables de acuerdo con la necesidad del Estado

Para el cumplimiento de su fin, CPVEN LTD. podrá celebrar asociaciones, uniones transitorias, alianzas estratégicas y en general todo acto o contrato permitido por las leyes nacionales con la finalidad de cumplir con su objeto social y alcanzar los objetivos nacionales, con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas.”

Es importante mencionar, la seguridad jurídica que genera la Ley que busca fortalecer y agilizar la gestión petrolera, que son características analizadas por los inversionistas de capital de riesgo; flexibilizar la legislación en temas de regalías, diferimiento del IVA, pago de patentes y otras obligaciones, así como la adecuada asignación de las concesiones y su calificación.

4.3.4. Factores Sociales

A lo largo de la historia Ecuador ha sido un país petrolero, donde se han realizado actividades de extracción en diversas zonas de la Amazonía. En estas zonas habitan varias comunidades indígenas nativas; grupos étnicos que en varias ocasiones se han sentido amenazados tanto en sus costumbres modo de vida y sobre todo sienten temor al daño de su territorio. Ecuador es un territorio que tiene una gran diversidad cultural, étnica, ambiental, cuenta con tres regiones que son la costa, sierra y oriente. La Amazonía es un lugar lleno de biodiversidad, así como recursos naturales que representan una importante fuente de ingresos económicos para el país.

Durante años en esta zona se han venido realizando actividades extractivas, las cuales generaban ingresos que no representaban rentas ni beneficios a las poblaciones de estas zonas. A pesar de que el Gobierno Nacional se guía por un Plan Nacional del Buen Vivir que se caracteriza por ser inclusivo y equitativo en los derechos que le corresponden a todos los ecuatorianos y extranjeros que hacen vida en el país, las ganancias generadas por la exportación de petróleo no se invierten en el desarrollo local donde se produce el crudo y lo más resaltante es que en la Amazonía, que es una de las regiones de mayor producción de crudo y derivados, los indicadores de pobreza son los más alarmantes (Calderón, 2012, p. 2).

En el sector hidrocarburífero, el componente social es una responsabilidad importante, por su carente desarrollo en las zonas de extracción y también, por la preservación de la salud y de los ecosistemas de flora y fauna del entorno, que inciden directamente en las poblaciones mediante la actividad agricultora. Por lo tanto, es un reto para la industria de los hidrocarburos, que debe ser revisado de acuerdo con los distintos objetivos sociales del Plan Nacional del Buen Vivir y la Ley de Gestión ambiental. De acuerdo con Calderón (2012) “tan solo el 3 % o 4 % de las ganancias debido a la extracción del crudo y derivados se reinvierte en la zona”. (p. 2)

Lo cual, es objetable, esa proporción debería ser más alta para poder decir, que la actividad petrolera trae bonanza y prosperidad para la zona de extracción.

4.3.5. Factores Ambientales

La explotación petrolera causa un alto impacto ambiental además que puede modificar los sistemas nativos de cada región. Todas las fases de exploración y explotación petrolera causan alguna modificación ambiental las cuales afectan a la flora y fauna cercana o de las zonas intervenidas; es por esta razón que las comunidades residentes aledañas a las zonas de explotación tienen percepciones de cambio en tipo y estilo de vida antes y después de los trabajos petroleros.

Desde la antigüedad los pueblos ancestrales conciben a la naturaleza como parte de sí mismos, y guardan una profunda relación de protección con el medio asumiéndolo como parte de su herencia, idiosincrasia, cultura, identidad y percepción del universo; por esta razón defienden y cuidan sus territorios. El establecimiento o existencia de yacimientos petroleros en estos territorios han generado conflictos entre las partes ya que los intereses sociales, biofísicos, culturales y económicos son diferentes.

La Secretaría de Hidrocarburos es el ente regulador que controla el uso apropiado de recursos, que garantice un beneficio monetario y el bienestar social presente y futuro de todos los actores, con el principal objetivo de proteger el ecosistema. Este organismo es el responsable de llevar a cabo el proceso de consulta previa a las comunidades residentes en la zona y posteriormente realizar la planificación de la explotación; comprometiéndose con las partes involucradas a cumplir con sus obligaciones puntuales. Además, la secretaria es la responsable de la socialización de las diferentes etapas: prospección, explotación y beneficios de la actividad petrolera en los términos que establece la ley y el cumplimiento del o los contratos suscritos en caso de existir algún perjuicio o daño debe señalar las responsabilidades y acciones que deben ser asumidas para la reparación de los daños.

La normativa ambiental que rige la actividad hidrocarburífera llamada Reglamento de Operaciones Hidrocarburíferas, en su artículo nueve explica que la actividad se rige por los principios constitucionales en materia ambiental y las disposiciones jurídicas sobre la materia de seguridad industrial. Por lo tanto, la actividad petrolera se rige por la Ley de Gestión Ambiental y Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.

Las labores que ha venido desarrollando la CPVEN LTD., han previsto la mejora sustancial de los procesos exploratorios, evitando la contaminación y mitigando los impactos ambientales de acuerdo con los Planes de Manejo Ambiental (PMA) que programa la Empresa para cada uno de sus proyectos.

4.3.6. Factores Tecnológicos

La información de las áreas de exploración, explotación, industrialización, transportación, así como de los contratos es la Secretaría de Hidrocarburos, la cual es la encargada de su integridad, preservación y utilización. Esta información reposa en el Banco de información Petrolera Ecuatoriana. Esta entidad es la única fuente oficial de datos que preserva y utiliza la información petrolera. Cabe resaltar que el Estado Ecuatoriano es quien posee la titularidad de la información, ante este hecho las empresas públicas y privadas deben entregar todos los datos e información para su consolidación y preservación.

La Secretaría de Hidrocarburos tiene como objetivo promover la integración global a través de una plataforma tecnológica en la que se puede contar con la información solidada de los proyectos de proyectos a ser ejecutados tanto por las empresas públicas y privadas dentro del sector hidrocarburífero; con el fin de que los actores de esta industria, asociados y potenciales inversionistas tengan acceso a esta información de forma oportuna que les permita tomar decisiones adecuadas y de manera eficaz y eficiente para el manejo y destino de sus recursos.

Con estas herramientas se pretende el crecimiento de la industria y dinamizar la economía del país. A su vez se pretende potenciar la cadena productiva y alcanzar los rendimientos esperados en la industria hidrocarburífera.

La tecnología recibida en primera línea por los proveedores de bienes y servicios es transferida en diferentes aspectos relacionados con mecanización, mejoramiento y automatización de los procesos productivos y la remediación ambiental con permanente

asistencia técnica a sus asociados por parte del equipo que interviene en cada uno de los proyectos de Empresa.

La CPVEN LTD., se caracteriza por realizar una actividad innovadora para promover y mejorar procedimientos, aplicaciones y herramientas necesarias para sus actividades cotidianas; por lo tanto, se encuentra constantemente actualizándose en el desarrollo de nuevas tecnologías y a la vanguardia en la construcción y mantenimiento de pozos de petróleo y gas.

4.4. Diseño del mapa estratégico

Antes de diseñar un mapa estratégico, es necesario proponer una misión de la empresa mejorada, que se adapte a las actividades actuales de la empresa, reflejando el objeto y las aspiraciones que se pretenden mediante la puesta en marcha de esta. Es necesaria esta mejora porque el mapa estratégico se basa fundamentalmente en la misión y visión de la empresa, considerando a la par las estrategias que derivan del análisis interno y externo de la empresa. Entonces, se propone lo siguiente:

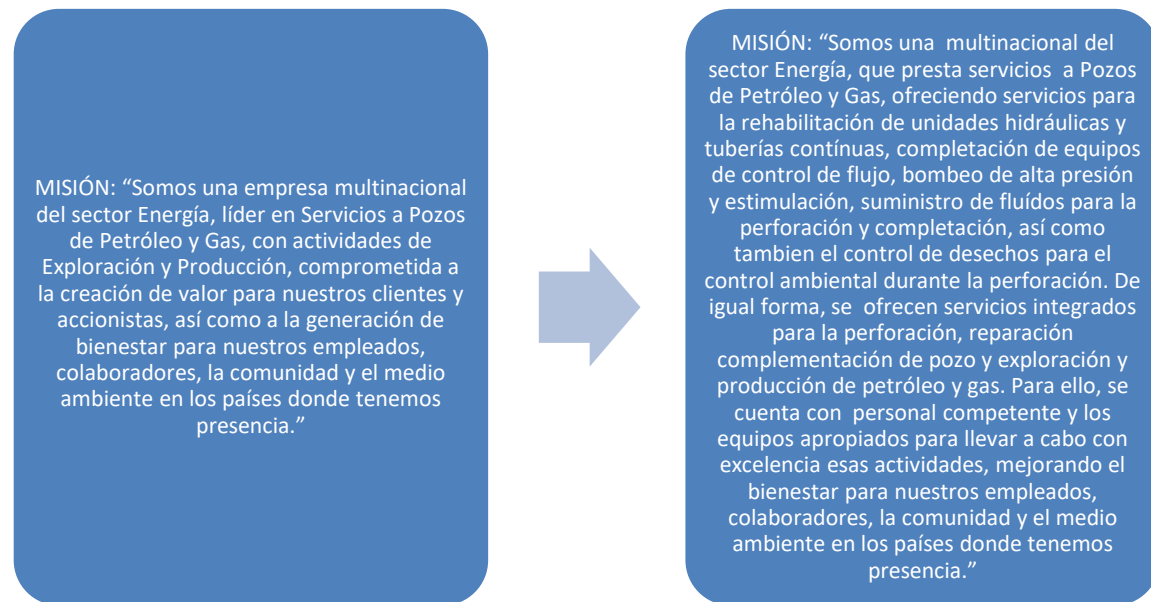


Figura 7. Propuesta de Misión.

La mejora de la misión radica en la especificación de los servicios que ofrece la empresa, exaltando la capacidad desde el capital humano para la realización de esas actividades. Esto significa que dentro de la planeación se debe tomar en cuenta la gestión de talento humano, porque desde la misión se especifica esto. Adicionalmente, se expresan los servicios que presta la empresa, desde el asesoramiento técnico y profesional para la exploración, reparación y complementación del pozo, los equipos para la producción de gas y petróleo, hasta el control y manejo de desechos de perforación, implicando que dentro de la planeación debe contemplarse la mejora continua de la gestión ambiental, de los procesos y equipos necesarios para llevar a cabo estos servicios. A continuación, en la siguiente figura se expone la visión.

La mejora de la visión se basa en el establecimiento del tiempo en el cual la empresa quiere lograr lo que se propone, cinco años. En la visión original se aprecia como meta principal el logro del reconocimiento Latinoamericano como empresa líder en el sector, por lo cual, en la visión mejorada se exaltan los atributos que deben darse a conocer de la empresa y los cuales deben mejorarse continuamente para alcanzar esta visión, estableciendo la gestión de talento, la excelencia del servicio, los equipos tecnológicos y la orientación al logro como los principales. Esto significa que estos atributos deben ser tomados en cuenta dentro de la planificación para su desarrollo interno.

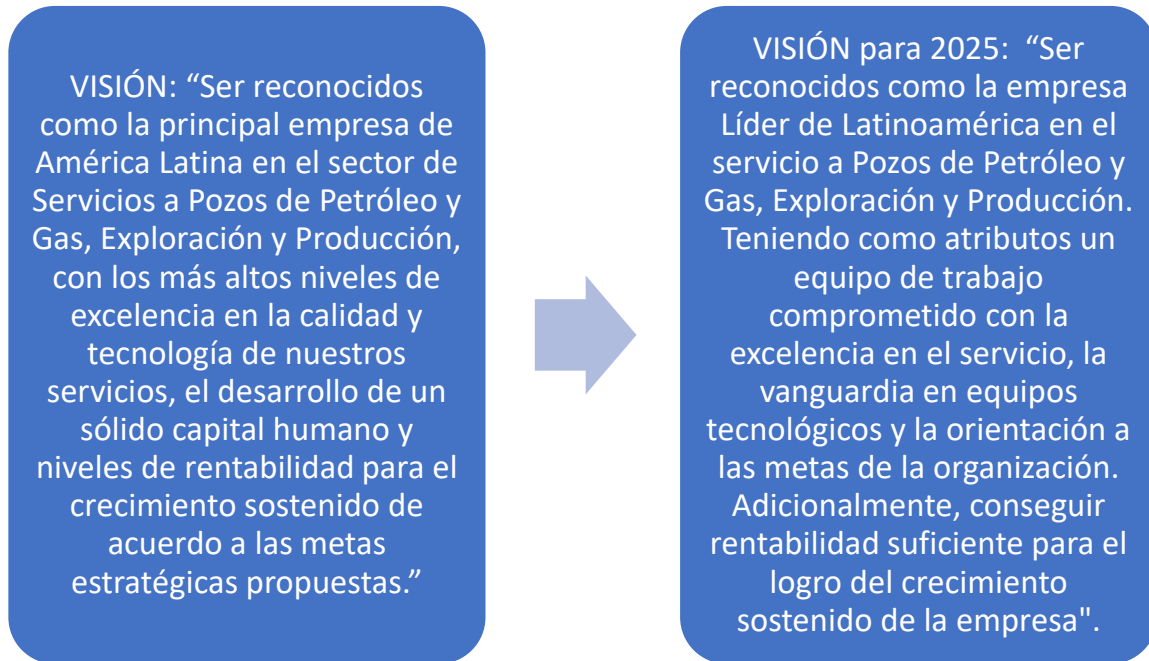


Figura 8. Propuesta de Visión.

Una vez que se especifican los aspectos claves que contiene la visión y misión, es posible comenzar a establecer la matriz de perspectivas, considerando el resultado del FODA antes expuesto. Una vez que se establezca lo que se quiere lograr desde lo financiero, en el mercado de clientes, en los procesos internos y desde el crecimiento, se establecen las metas, sus indicadores, las acciones para lograrlas y las relaciones entre estas en un mapa estratégico para mayor entendimiento.

4.4.1. Matriz de Perspectivas

Las perspectivas que se toman en cuenta son las que consideran Norton y Kaplan (2001) en la planeación del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Score Card*, en donde definen la perspectiva clientes como las proyecciones o metas que se tienen en torno al mercado, la definición del mercado meta, lo que se quiere lograr en cuanto a captación de clientes o posicionamiento. Por otro lado, está la perspectiva de procesos internos, que se comprende de las perspectivas o metas que tiene la empresa en cuanto a su organización interna,

optimización de procesos, aplicación de normas de calidad que mejorarán los resultados de los servicios y/o productos que la misma provee al mercado.

La tercera perspectiva se trata del Aprendizaje y Crecimiento de la empresa, enfocado en la mejora del capital humano o implementación de la gestión de talento. Esta perspectiva trabaja juntamente con la mejora de procesos internos, pero con visión a largo plazo. Se incluyen en ella las inversiones, expansiones, crecimiento de la empresa en todos los ámbitos, tanto tangible (construcciones), como intangibles (asociaciones, acuerdos, cultura organizacional, entre otros). La cuarta y última perspectiva que plantean Norton y Kaplan (2001) es la perspectiva financiera que se trata de los objetivos que tiene la empresa en términos económicos, es decir que rentabilidad desea alcanzar, control de costos y gastos, utilidades, volumen de ventas, entre otros que permiten la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo.

A continuación, se realizará el planteamiento de los objetivos y metas para cada de una de las perspectivas, considerando fundamentalmente los resultados del análisis interno y externo sintetizado en la matriz FODA ya expuesta.

Tabla 5

Matriz de perspectivas y objetivos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Metas
Cliente	Asociación Estratégica con Empresas de exploración y explotación brindando el soporte y la experticia de la empresa (FO1).	Obtener mayor número de contratos, medibles en los ingresos de la empresa. Aumentar la fidelidad de los clientes con la empresa, medible en el número de contratos obtenidos en un período.
	Promocionar la empresa con base en el compromiso social, la experticia y la tecnología de soporte que puede ofrecer (FO3)	Aumentar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, medible mediante encuestas de reconocimiento a los clientes.
	Sostener el liderazgo en la capacidad de operación y tecnología (FO4).	Mantener el reconocimiento como empresa líder frente a los clientes, medible a través de encuestas de reconocimiento a los clientes.
	Investigar las necesidades y deseos del mercado que se atiende (DO3).	Satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado. Medible a través de encuestas de satisfacción.
Financiera	Invertir en nuevos proyectos rentables para la empresa (FO2)	Diversificar las fuentes de ingreso de la empresa. Medible a través del aumento de ingresos en el estado de resultados.
Procesos Internos	Implementación de Normas ISO en los procesos internos de la empresa (FA3).	Optimización de procesos en términos de calidad, medibles a través de tiempos eficaces y niveles de desperdicio bajos.

	Diseño e implementación de plan estratégico de gestión empresarial (DO1)	Mejora de la organización y la percepción de avance en los objetivos, medible a través de un Cuadro de Mando Integral.
Aprendizaje y Crecimiento.	Diseño e implementación de un sistema de compensación atractivo para el talento humano (FO5).	Retener a las personas clave para la empresa, captar nuevos colaboradores para la mejora del servicio de la empresa. Medible a través de la ratio de rotación del personal.
	Asociación con clientes y proveedores para la generación de programas de responsabilidad social y ambiental con impacto en las comunidades de las áreas de intervención (FA1).	Merminar los impactos ambientales y sociales de la extracción de petróleo en las comunidades de intervención, medible a través del número de charlas dadas a la comunidad o
	Establecer alianzas con otras compañías para lograr nuevas asignaciones y financiamiento de soporte en el mediano plazo (FA2)	Fortalecer la capacidad de servicio de la empresa ofreciendo “soluciones totales o integrales” a las empresas clientes. Medible a través del número de contratos obtenidos por asociación.
	Revisión de la estructura organizativa y gestión de recursos humanos (DA1)	Mejorar la gestión organizativa y administrativa, medible a través del alcance de los indicadores de éxito que se trace la empresa.

Como se aprecia en la tabla, se han vaciado todas las estrategias extraídas del análisis interno y externo de la empresa, identificándose que la mayoría está enfocada en la mejora de la empresa en lo interno, desde lo organizativo y administrativo para valorar los avances y definir con base en la misión y visión de la empresa, lo que se quiere lograr a mediano y largo plazo.

4.4.2. Acciones

Las acciones son las actividades específicas que deben realizarse para lograr los objetivos que se plantearon en el epígrafe anterior, estas acciones tienen departamentos y responsables específicos que hay que definir para facilitar la evaluación del alcance de las metas.

Tabla 6

Acciones a realizar por objetivos estratégicos de la perspectiva “Clientes”

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Metas	Acciones
Cliente	Asociación Estratégica con Empresas de exploración y explotación brindando el soporte y la experticia de la empresa (FO1).	Obtener mayor número de contratos, medibles en los ingresos de la empresa. Aumentar la fidelidad de los clientes con la empresa, medible en el número de contratos obtenidos en un período.	1-Enlistar las empresas clientes y también los potenciales clientes. 2-Enviar propuesta de servicios vía correo electrónico y establecer reuniones virtuales para mejor explicación de los servicios.
	Promocionar la empresa con base en el compromiso social, la experticia y la tecnología de soporte que puede ofrecer (FO3).	Aumentar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, medible mediante encuestas de reconocimiento a los clientes.	1-Diseñar un plan de marketing enfocado en el posicionamiento de la empresa.
	Sostener el liderazgo en la capacidad de operación y tecnología (FO4).	Mantener el reconocimiento como empresa líder frente a los clientes, medible a través de encuestas de reconocimiento a los clientes.	1.Implementar una campaña publicitaria activa enfocándose en la calidad del servicio. Los canales publicitarios, debido a la naturaleza del servicio, puede ser en línea mediante página web y mediante las relaciones públicas entre empresas. 1-Sondear constantemente la satisfacción del cliente con los trabajos realizados.
	Investigar las necesidades y deseos del mercado que se atiende (DO3).	Satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado. Medible a través de encuestas de satisfacción.	2-Preguntar por las necesidades complementarias al servicio.
Financiera	Invertir en nuevos proyectos rentables para la empresa (FO2)	Diversificar las fuentes de ingreso de la empresa. Medible a través del aumento de	1-Investigar la inversión en otras empresas de ramas complementarias.

		ingresos en el estado de resultados.	2-Utilizar el excedente de liquidez de las operaciones de la empresa para realizar la inversión.
Procesos internos	Implementación de Normas ISO en los procesos internos de la empresa (FA3).	Optimización de procesos en términos de calidad, medibles a través de tiempos eficaces y niveles de desperdicio bajos.	1-Cambiar el modelo de gestión administrativo hacia el modelo de gestión por procesos que contempla la ISO. 2. Mapear todos los procesos de la empresa, en todas sus áreas. 3. Conformar círculos de calidad que ayuden a mejorar continuamente los procesos en cada área con participación de los expertos en cada área.
	Diseño e implementación de plan estratégico de gestión empresarial (DO1)	Mejora de la organización y la percepción de avance en los objetivos, medible a través de un Cuadro de Mando Integral.	1-Diseñar y publicar en espacios estratégicos de la empresa el Cuadro de Mando Integral para mantener las metas en la mira.
Aprendizaje y Crecimiento.	Diseño e implementación de un sistema de compensación atractivo para el talento humano (FO5).	Retener a las personas clave para la empresa, captar nuevos colaboradores para la mejora del servicio de la empresa. Medible a través de la ratio de rotación del personal.	1-Evaluar los puestos de trabajo y la satisfacción de los empleados. Evaluar la implementación de remuneraciones no monetarias como días libres pagados, reconocimientos, asignaciones de proyectos nuevos, entre otros.
		.	Igualmente, y de acuerdo con la naturaleza del puesto de trabajo, incrementar las remuneraciones monetarias con incentivos, comisiones, bonos, entre otros.

Asociación con clientes y proveedores para la generación de programas de responsabilidad social y ambiental con impacto en las comunidades de las áreas de intervención (FA1).

Minimizar los impactos ambientales y sociales de la extracción de petróleo en las comunidades de intervención, medible a través del número de charlas dadas a la comunidad y el proceso de tratamiento de los residuos de extracción.

1-Evaluar el impacto ambiental de las operaciones de la empresa en las comunidades intervenidas.
2-Acordar con clientes y proveedores la utilización de productos y tecnología verde para la ejecución de las operaciones.
3-Realizar charlas a la comunidad acerca de los procedimientos que se llevan a cabo desde la empresa para evitar la contaminación.

Establecer alianzas con otras compañías para lograr nuevas asignaciones y financiamiento de soporte en el mediano plazo (FA2)

Fortalecer la capacidad de servicio de la empresa ofreciendo “soluciones totales o integrales” a las empresas clientes. Medible a través del número de contratos obtenidos por asociación.

1-Identificar las empresas que puedan prestar servicios complementarios para ofrecer un producto más completo al cliente. Por ejemplo, empresas que se encarguen de los desechos contaminantes.

Revisión de la estructura organizativa y gestión de recursos humanos (DA1)

Mejorar la gestión organizativa y administrativa, medible a través del alcance de los indicadores de éxito que se trace la empresa

1-Establecer plazos de evaluación frecuentes.
2-Establecer indicadores por cada área.
3-Mejorar procesos a partir de los resultados.

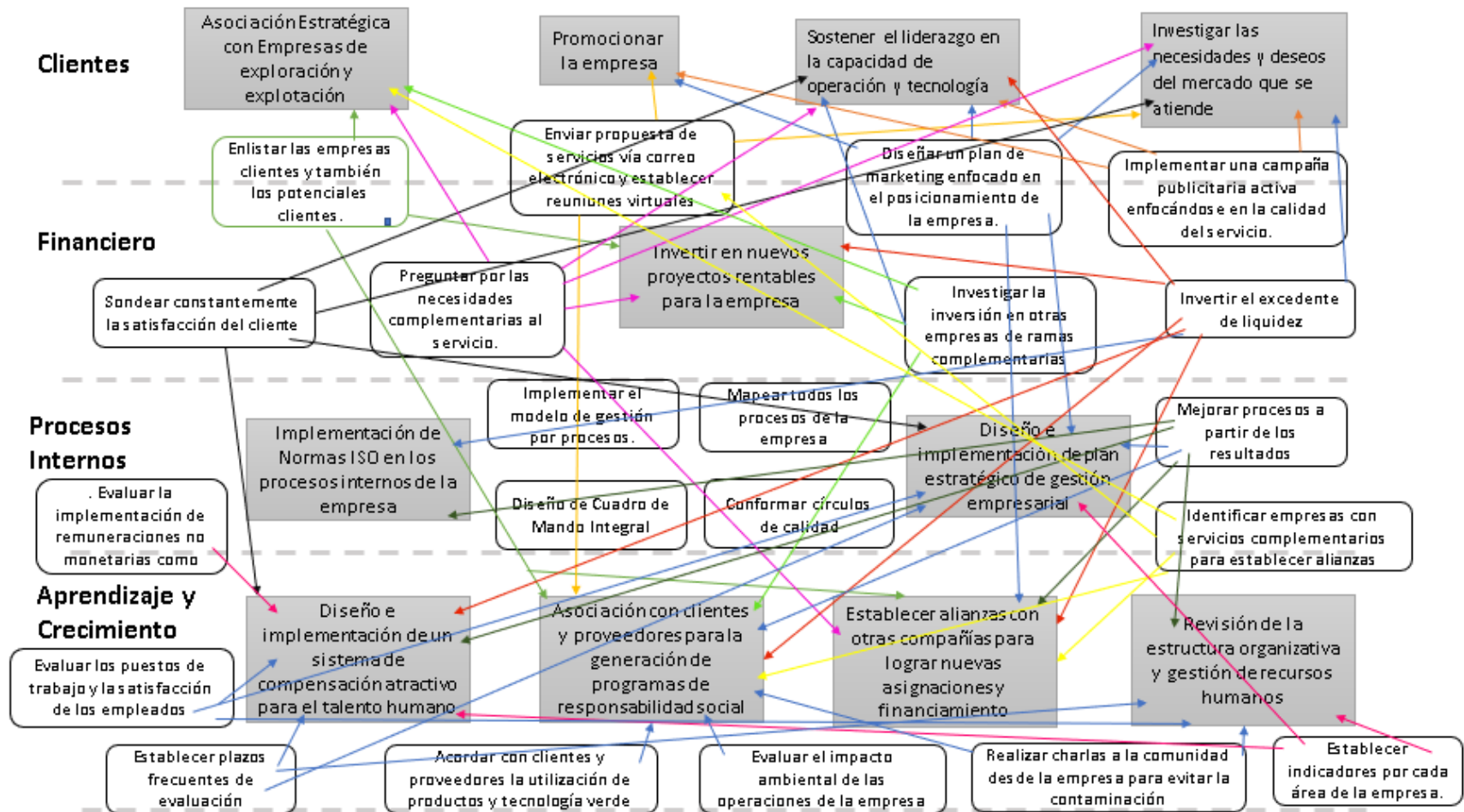


Figura 9. Mapa Estratégico.

En el mapa estratégico se aprecia la relación entre cada una de las actividades propuestas y los objetivos. Los objetivos se encierran en rectángulos de fondo gris y las acciones en rectángulos con fondo blanco. Cada una de las acciones se relaciona con uno o varios objetivos, probando así su pertinencia en la planificación. A continuación, se especificarán los indicadores para cada una de las acciones planteadas.

4.4.3. Factores Clave de Éxito

Estos son indicadores generales y específicos que deben ser considerados a la hora de supervisar la gestión de la empresa, tienen su fundamento en la misión y visión, por lo tanto, considera los aspectos importantes en estos y en las áreas específicas de cada departamento. De acuerdo con lo planteado en la misión y visión de la empresa, los siguientes aspectos deben ser monitoreados: La gestión de talento humano, la excelencia en el servicio, los equipos tecnológicos, la orientación al logro, la mejora continua de la gestión ambiental. Se establecen entonces como indicadores generales de la gestión de la empresa, los siguientes:

- Gestión de Talento Humano:
 - Los profesionales tienen capacidades técnicas y personales para el tipo de trabajo que desempeñan, esto se puede conseguir haciendo una comparación del historial de trabajo, cursos, estudios, experiencia con la labor que actualmente desempeñan en la empresa, debe coincidir el perfil con el puesto.
 - Los profesionales se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, esta información se puede obtener mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción que puede indagar también tanto acerca de las responsabilidades del puesto como de la remuneración.
 - Los profesionales que trabajan en la empresa son de dedicación exclusiva o mantienen otros empleos paralelos. El hecho de que tengan empleos paralelos puede significar que el trabajo en la empresa puede estar siendo mal remunerado o que el trabajador no le gusta las labores que desempeña. Lo ideal es tener trabajadores de dedicación exclusiva que mantengan su atención en el trabajo que ejecutan. La información acerca de esto se obtiene mediante encuesta.

- Los trabajadores se mantienen comprometidos con la empresa. Esto se mide por departamentos, evaluando los logros alcanzados, el nivel de ausentismo los bajos niveles de desperdicio de materiales, referencias del cliente, participación de los trabajadores en las reuniones.

La gestión de personas dentro de la empresa permite mantener la estabilidad de la calidad del trabajo y el avance en investigación y desarrollo. Retener a las personas clave de la empresa, que se aseguran de que el trabajo que se le realiza al cliente cumple con la calidad requerida es fundamental para el desarrollo y crecimiento empresarial. Por lo tanto, cuidar la satisfacción de los empleados y evitar la rotación de personal es clave.

- Excelencia en el servicio

- Los clientes están satisfechos con el trabajo que reciben, esta información se puede obtener mediante un informe de trabajo en la obra por parte del cliente. La satisfacción del cliente se relaciona con la expectativa del trabajo que está comprando a la empresa, por eso es importante dejar claro al inicio del contrato los términos y el alcance de trabajo que se le va a realizar.
- Los materiales que se utilizan para el trabajo son los adecuados y de buena calidad, esta información se obtiene mediante informe de auditorías en compras. La calidad de los materiales se asocia al tipo de trabajo y a la experticia de los ingenieros de obra.
- Los tiempos en que se realiza el trabajo se cumple a cabalidad de acuerdo con lo planificado, esta información sólo se puede obtener al término del trabajo mediante informe general. Debido a que es una empresa con amplia experiencia en servicios a pozos de petróleo y gas, los tiempos de trabajo ya deben estar estandarizados, por lo cual a partir de esto se puede medir.

La excelencia en el servicio puede ser evaluada desde la perspectiva del cliente y también de la empresa, por lo cual, se debe registrar desde ambas partes el proceso de ejecución del trabajo, para al término poder ser evaluado. Más allá de satisfacer las necesidades del cliente, evaluar la excelencia permite que la empresa entre un proceso de mejora continua desde

adentro, que le garantiza mantener el liderazgo en el servicio, aspecto que se contempla entre los objetivos estratégicos de la empresa.

- Los equipos tecnológicos.
 - Los equipos que se utilizan en los pozos son los adecuados para el trabajo, esta información se obtiene mediante la opinión de un experto y el tipo de trabajo.
 - Los equipos están en buenas condiciones para la ejecución del trabajo, esta información se obtiene de los técnicos y mecánicos que realizan mantenimiento a los equipos.
 - Existen en el mercado equipos con tecnología más avanzada para realizar el trabajo. Si en la investigación para conocer esta información resulta positiva esta afirmación, es importante que la empresa haga las gestiones necesarias para adquirirla, porque dentro de los objetivos está la utilización de tecnología de vanguardia.

Desde el punto de vista contable, la empresa debe tener sus equipos registrados bajo un tiempo de vida útil, que garantiza que los equipos no van a ser sobre utilizados, por lo cual, disminuyen las probabilidades de que los equipos se descompongan o se utilicen estando reparados. Constatar que el registro contable efectivamente maneje un tiempo de vida útil con base en las instrucciones de adquisición del equipo, también puede ser tomado como un indicador.

- Orientación al logro
 - Se cumplen las metas de cada departamento. Esta información se obtiene en el informe de evaluación general que recoge la situación de todas las áreas de la empresa. En caso de que no se cumplan las metas en la mayoría de las áreas, es clara evidencia de fallas en el proceso, en el personal o en los equipos, es digno de revisar con mayor profundidad. De igual forma se debe proceder si es una minoría la que no alcanza sus metas.
 - Las metas de cada departamento de la empresa se desprenden de los objetivos estratégicos. Los objetivos del departamento y de la empresa deben estar fielmente alineados, de otra forma se estarían desperdiciando recursos. Esto se

comprueba comparando la pertinencia de los logros en el alcance del estado ideal de la empresa. Gracias a los indicadores de un cuadro de mando integral es posible evidenciar esto fácilmente.

- Hay brigadas de seguridad y calidad. Actualmente, en la mayoría los países del mundo la legislación laboral contempla el establecimiento de brigadas de trabajadores con respecto a la calidad y a la seguridad dentro del entorno laboral. Garantizar que esto sea realmente así, puede ser evaluado y tomado como un indicador de excelencia, porque implica la capacitación de los trabajadores respecto a la calidad del servicio y/o producto, por lo cual, hace partícipe a los trabajadores en general del resultado final del trabajo, no sólo a quien supervisa o a los mandos medios.

La orientación al logro es la capacidad de los trabajadores y de la empresa en lograr las metas que se establece, por lo tanto, evalúa los procesos y la organización de la empresa para lograrlos de manera eficiente.

- Mejora continua de gestión ambiental
 - Los desechos de la exploración y explotación petrolera son tratados adecuadamente. Esta información se puede conseguir mediante informes de los ingenieros de la obra.
 - Los habitantes de la zona se han visto afectados en su salud por los trabajos de intervención en la comunidad. Para evidenciar esto se debe realizar un trabajo de investigación a lo externo de la empresa, en los centros de salud cercanos, entrevistando a los habitantes de la zona y registrando esto.

Mejorar la gestión de los desechos contaminantes es uno de los retos del sector petrolero, si se logra realmente desarrollar pericia y estrategias innovadoras para presentar a los clientes, será una gran ventaja competitiva frente a empresas de la competencia, adicionalmente, sería un beneficio para todas las empresas del sector. A continuación, un cuadro con los indicadores de cada objetivo planteado cabe destacar que los factores de éxito anteriormente descritos son un punto de partida. Cada uno de los objetivos debe tener al menos un indicador que permita determinar que si se ha avanzado respecto al inicio.

Tabla 7
Indicadores de avance

	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Metas a largo plazo (3 años)	Responsable	Interpretación
Perspectivas del Cliente	Calidad del Servicio	Porcentaje de Satisfacción de la calidad del servicio	%	Semestral	90 %	Departamento de Calidad	Mide el porcentaje de percepción de calidad que tienen los clientes con respecto al servicio de cimentación. (Dentro de la encuesta, 4 es 100 % de calidad, 3 es 75 % de calidad, 2 de 50 %, 1 es 25 % de calidad).
	Asociación con empresas clave.	Nro. de empresas en las que se logra asociación. / Nro. de empresas con las cuales se desea tener asociación	%	Anual	90/100	Gerencia	Mide el porcentaje de empresas con las cuales se han hecho acuerdos u asociaciones para mejorar el servicio en el periodo de un año.
	Satisfacción	Porcentaje de satisfacción de los clientes	%	Anual	90/100	Departamento de Calidad	Mide el porcentaje de clientes satisfechos mediante consulta, 4 significa que están 100 % satisfechos, 3 que están 75 % satisfechos, 2 que están 50 % satisfechos, 1 que están 25 % satisfechos.
	Posicionamiento	Nro. de encuestas en donde es reconocida	%	Semestral	80 %	Marketing	Mide el porcentaje de personas que consideran la empresa como la mejor en

		como la mejor prestadora de servicios de cementación/ Nro. de encuestas total.					la prestación de servicios de cimentación en pozos.
Perspectiva Financiera	Nivel de ingresos	Ingresos de otras fuentes/ ingresos totales del período.	%	Anual	20 %	Contabilidad	Mide el porcentaje de ingresos obtenidos por inversiones en proyectos, sobre los ingresos totales.
Perspectiva de Procesos Internos	Mapeo de procesos	No de procesos Mapeados/ No. de procesos	%	Anual	100 %	Departamento de Calidad	Mide el número de procesos mapeados y por lo tanto, en proceso de mejora.
	Productividad	Horas de trabajo empleadas en realizar el trabajo/ Horas de trabajo planificadas para el trabajo.	%	Mensual	100 %	Departamento de Calidad	Mide el tiempo empleado en la ejecución del trabajo.
		Costo de desperdicios/ Costos Totales	%	Mensual	Menos de 5 %	Departamento de Calidad	Mide el porcentaje de desperdicio que se tiene de los materiales necesarios para realizar el trabajo en un tiempo determinado.
	Logro de indicadores	No. de indicadores logrados/ Nro. de indicadores total.	%	Semestral	100 %	Departamento de Calidad	Mide el número de indicadores alcanzados con respecto al total de

							indicadores establecidos en el cuadro de mando integral.
Perspectiva de Crecimiento	Rotación de personal	No. de personas retiradas o despedidas/ Nro. total de personas que laboran en la empresa.	%	Semestral	1 %	Talento Humano	Mide el porcentaje de personas despedidas con respecto al total de empleados de la empresa, en un tiempo determinado.
	Charlas a la comunidad	No. de charlas realizadas / Nro. de charlas planificadas en el año.	%	Anual	100 %	QHSE	Mide el porcentaje de charlas realizadas para conocer lo que opinan los habitantes de la comunidad respecto a la empresa en el año.
	Nro. de alianzas obtenidas con otras compañías.	No. de alianzas obtenidas en el año/ No. de alianzas planificadas	%	Anual	100 %	Gerencia	Mide el porcentaje de alianzas obtenidas para lograr asignaciones y financiamiento en el año.
	Perfiles y puesto	No. de trabajadores con el perfil adecuado / No. de trabajadores.	%	Anual	75 %	Talento Humano	Mide el número de trabajadores cuyo perfil cumple con las exigencias del puesto.

Tabla 8

Datos necesarios para el Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS 1ER AÑO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Definen ¿Qué se va a conseguir y cuándo serán logrados los resultados específicos?, por medio del cumplimiento de la visión.	Cómo medir el desempeño en la consecución de los objetivos.	Determinar la persona o el departamento encargado de monitorear el objetivo.	Resultado necesario en un período para conseguir el objetivo		Es el plan de acción que se necesita para facilitar el logro de los objetivos.
<i>Asociación Estratégica con Empresas de exploración y explotación brindando el soporte y la experticia de la empresa</i>	Asociación con empresas claves	Gerencia	90 %	Semestral	Identificar las empresas con las que se quiere establecer asociación y contactarlas.

<i>Promocionar la empresa con base en el compromiso social, la experticia y la tecnología de soporte que puede ofrecer</i>	Posicionamiento	Dpto de Marketing	75 %	Anual	Diseño e implementación de plan de marketing.
<i>Investigar las necesidades y deseos del mercado que se atiende</i>	Satisfacción	Departamento de calidad	75 %	Semestral	Monitorear satisfacción de los clientes.
<i>Invertir en nuevos proyectos rentables para la empresa</i>	Nivel de ingresos	Contabilidad /Gerencia	20 %	Anual	Investigar empresas clave para invertir excedentes de activos líquidos.
<i>Implementación de Normas ISO en los procesos internos de la empresa</i>	Mapeo de procesos	Departamento de calidad - Gerencias	100 %	Anual	Establecer indicadores por cada área y mejorar procesos a partir de los resultados.
<i>Optimización de la productividad</i>	Tiempo de realización de servicio.	Departamento de calidad	100 %	Mensual	Optimización de los tiempos del servicio de cementación.

	Nivel de desperdicios	Departamento de calidad.	>5 %	Mensual	Disminuir los niveles de desperdicios.
<i>Sostener el liderazgo en la capacidad de operación y tecnología en el servicio de cementación.</i>	<i>Calidad</i>	<i>Departamento de calidad</i>	75 %	<i>Anual</i>	Monitorear con frecuencia el desempeño de los equipos y procesos operativos.
<i>Diseño e implementación de plan estratégico de gestión empresarial</i>	Logro de indicadores	Gerencia	100 %	Semestral	Realización de cuadro de mando integral.
<i>Diseño e implementación de un sistema de compensación atractivo para el talento humano</i>	Rotación de personal	Talento Humano	0 %	Anual	Evaluación de puestos de trabajo y capacidades. Implementación de remuneraciones monetarias y no monetarias.

<i>Asociación con clientes y proveedores para la generación de programas de responsabilidad social y ambiental con impacto en las comunidades de las áreas de intervención</i>	Charlas a la comunidad/Número de alianzas	QHSE /Gerencia	100 %	Anual	Investigar el impacto de las operaciones de la empresa en la comunidad, mediante entrevistas a los habitantes, charlas, análisis de casos de salud por contaminación.
<i>Establecer alianzas con otras compañías para lograr nuevas asignaciones y financiamiento de soporte en el mediano plazo</i>	Alianzas obtenidas	Gerencia	100 %	Anual	Establecer alianzas con empresas que completen el servicio de tratado y transporte de desechos contaminantes.
<i>Revisión de la estructura organizativa y gestión de recursos humanos</i>	Perfil y Puesto	Gerencia	75 %	Anual	Establecer lapsos de evaluación frecuentes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	VARIACIÓN Año 1	METAS	VARIACIÓN Año 2	METAS	VARIACIÓN Año 3
Clientes	<i>Asociación Estratégica con Empresas de exploración y explotación brindando el soporte y la experticia de la empresa</i>	90 % Semestral	>75 %	<75 % ≥75 % - <90 % % ≥90 %	>90 %	<90 % ≥90 % - <95 % % ≥95 %	>95 %	<95 % ≥95 % - <99 % % ≥100 %
	<i>Promocionar la empresa con base en el compromiso social, la experticia y la tecnología de soporte que puede ofrecer</i>	75 % Anual	>75 %	<75 % ≥75 % - <90 % % ≥90 %	>90 %	<90 % ≥90 % - <95 % % ≥95 %	>95 %	<95 % ≥95 % - <99 % % ≥100 %
	<i>Investigar las necesidades y deseos del mercado que se atiende</i>	75 % Semestral	>75 %	<75 % ≥75 % - <90 % % ≥90 %	>80 %	<90 % ≥90 % - <95 % % ≥95 %	>95 %	<95 % ≥95 % - <99 % % ≥100 %
Financiero	<i>Invertir en nuevos proyectos rentables para la empresa</i>	20 % Anual	>10 %	<10 % ≥10 % - <20 % % 20 %	20 %	<15 % ≥15 % - <20 % % ≥20 %	20 %	<18 % ≥18 % - <20 % % 20 %

Procesos Internos	<i>Implementación de Normas ISO en los procesos internos de la empresa</i>	100 % Anual	>75 %	<75 % ≥75 % - <90 % ≥90 %	>90 %	<90 % ≥90 % - <95 % ≥95 %	>95 %	<95 % ≥95 % - <99 % ≥100 %
	<i>Optimización de la productividad</i>	<5 % Mensual	<5 %	<5 % 4 % y 3 % 3 %	<3 %	<3 % 3 % y 2 % 1 %	0 %	<1 % 1 % y 0 % 0 %
		100 % Anual	>75 %	<75 % ≥75 % - <90 % ≥90 %	>90 %	<90 % ≥90 % - <95 % ≥95 %	>95 %	<95 % ≥95 % - <99 % ≥100 %
	<i>Diseño e implementación de plan estratégico de gestión empresarial</i>	100 % Anual	>90 %	>90 % 90 %-95 % >95 %	100 %	95 % 95 %-99 % 100 %	100 %	≤ 99 % 99 % y 100 % 100 %
	<i>Sostener el liderazgo en la capacidad de operación y tecnología</i>	75 % Anual	>75 %	<75 % ≥75 % - <90 % ≥90 %	>90 %	<90 % 90 %- ≤95 % ≥95 %	>95 %	<95 % 95 % - ≤99 % ≥100 %
Aprendizaje y Crecimiento	<i>Diseño e implementación de un sistema de compensación atractivo para el talento humano</i>	1 % Anual	<5 %	<5 % 5 %-3 % <3 %	3 %	>4 % 4 %-3 % <3 %	0 %	>1 % 3 %-2 % <1 %

<i>Asociación con clientes y proveedores para la generación de programas de responsabilidad social y ambiental con impacto en las comunidades de las áreas de intervención</i>	100 % Anual	>90 %	>90 % 90 %-95 % >95 %	100 %	95 % 95 %-99 % 100 %	100 %	≤ 99 % 99 % y 100 % 100 %
<i>Establecer alianzas con otras compañías para lograr nuevas asignaciones y financiamiento de soporte en el mediano plazo</i>	100 % Anual	>90 %	>90 % 90 %-95 % >95 %	100 %	95 % 95 %-99 % 100 %	100 %	≤ 99 % 99 % y 100 % 100 %
<i>Revisión de la estructura organizativa y gestión de recursos humanos</i>	100 % Anual	>90 %	>90 % 90 %-95 % >95 %	100 %	95 % 95 %-99 % 100 %	100 %	≤ 99 % 99 % y 100 % 100 %

El Cuadro de Mando Central, puede modificarse dependiendo de las necesidades que surjan durante su ejecución. La profundidad de los indicadores que establezca la gerencia de calidad el proceso de monitoreo frecuente. Las modificaciones se realizan en consenso entre los socios y la gerencia, con fundamento en los indicadores que se vayan obteniendo y la experiencia que pueda aportar los responsables de cada área designada para el desarrollo de las actividades establecidas en cada objetivo estratégico.

Las variaciones de color obedecen a un patrón de semaforización que va desde lo inaceptable (rojo), hasta lo óptimo (verde), teniendo así una guía del avance en los indicadores establecidos.

Esta herramienta, resulta efectiva siempre que el líder tenga una visión clara de lo que se quiere alcanzar y el monitoreo se realice con frecuencia para ir ajustando las actividades a los objetivos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se diseñó la planificación estratégica de la empresa CPVEN Servicios Petroleros Ltda. 2020-2025, basadas en el análisis interno y externo de la empresa enfocadas en el mejoramiento interno tanto en lo organizativo como administrativo alineado con el replanteamiento de la visión y misión en función de las metas establecidas en el mediano y largo plazo.

El Plan estratégico definido parte del diagnóstico situacional realizado de la empresa a través de una estrategia de análisis *Focus Group* técnica que permitió tener las diferentes perspectivas del nivel gerencial de la empresa en el análisis FODA y el análisis de la matriz de evaluación de factores externos EFE. Además, fueron replanteadas tanto la misión como la visión de la empresa siendo ambos los ejes conductores en la construcción de la propuesta de valor de la empresa

A través de la metodología *Balance Score Card* se estructuró el mapa estratégico basado en el análisis interno y externo de la empresa recogido en la matriz FODA estableciendo indicadores y metas que en conjunto permitirán la consolidación de la empresa; teniendo presente que el éxito dependerá del seguimiento que se realice para la mejora continua en la gestión del talento humano, servicio y satisfacción del cliente incorporando estrategias de evaluación de los niveles de satisfacción, y buscando mantener el liderazgo en el mercado.

A través de la propuesta de valor propuesta la gestión del talento humano se considera como eje conductor de la ejecución de las acciones en virtud de que la satisfacción del personal se traduce en calidad fortaleciendo el crecimiento empresarial por lo tanto a través de la implementación de un sistema de compensación atractivo se busca brindar perspectivas de desarrollo al personal a través de remuneraciones monetarias y no monetarias.

El análisis externo permitió identificar las directrices a seguir por la empresa y la definición de estrategias de mercado y competencia a implementar considerando los lineamientos del gobierno nacional relacionados con la industria petrolera, así

como el sostenimiento de los niveles de producción a pesar de las variaciones de precio del crudo, por lo que para la empresa CPVEN LTD en cuanto a las inversiones planificadas podrá orientar sus esfuerzos en los estudios de exploración, análisis de perfectibilidad y factibilidad de los proyectos relacionados con la producción de hidrocarburos.

La empresa CPVEN LTD se ajusta a la normativa ambiental regulada por el estado ecuatoriano mitigando la contaminación e impactos ambientales a través de planes de manejo ambiental incorporado en cada uno de sus proyectos los cuales serán fortalecidos a través del cumplimiento del Plan estratégico para el control de desperdicios en las operaciones.

5.2. Recomendaciones

El personal debe conocer la planificación estrategia contenida en el mapa estratégico de forma tal que sean parte de las acciones en función del rol que ocupan y de sus responsabilidades siendo fundamental que el nivel gerencial comunique las metas y los indicadores establecidos.

Es necesario que se implementen las acciones estratégicas a lo interno de la organización ya que fortalecer la estructura organizativa soportada en un equipo de trabajo que se siente identificado con la misión y visión de la empresa estará comprometido con las prácticas de mejora continua.

Hay que considerar que el cuadro de mando central tenga un monitoreo y medición de indicadores siendo ajustado de ser necesario ante un entorno cambiante empleando el enfoque de consenso involucrando a los socios y responsables de área.

La experiencia y posicionamiento de la empresa dentro del sector de servicios petroleros se constituye en un baluarte que debe ser mantenido a través de la gestión y planificación incorporando un sistema de seguimiento en el cumplimiento de metas.

A nivel de procesos internos estos deben ser optimizados mediante la implementación de las Normas ISO las cuales contemplan un modelo de gestión por procesos, sistema de gestión de calidad y seguimiento a la gestión ambiental de la empresa, logrando cubrir estándares a nivel internacional dentro de los modelos empresariales exitosos con altos estándares de calidad.

En un contexto de incertidumbre y volatilidad en los mercados a escala mundial la empresa CPVEN Servicios Petroleros Ltda. 2020-2025 debe orientar sus esfuerzos en la diversificación de fuentes de ingreso basado en el Plan estratégico para ello debe orientar el excedente de su liquidez en inversión en nuevos proyectos que sean rentables.

Es fundamental que la empresa CPVEN Servicios Petroleros Ltda. sea un referente en el manejo de los desechos contaminantes que se traduzca en una carta de presentación al hacer uso estrategias innovadoras para presentar a los clientes dado que se convierte en una ventaja competitiva frente a empresas de la competencia además de sostener una ejecución sostenible ambientalmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2016). Recuperado de Reporte de Minería: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ReporteMinero012017.pdf>
- Calderón, A. (18 de enero de 2012). El petróleo y su efecto social. *El Telégrafo*, pág. Cartas al director.
- CPVEN LTD. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO CPVEN LTD*. QUITO.
- El comercio. (27 de junio de 2012). La historia del Ecuador contada a través del petróleo. *El Comercio*, pág. Negocios.
- El Universo. (3 de octubre de 2019). Ecuador elevará producción de crudo en 2020, tras salida de la OPEP, anuncia ministro. *El universo*, pág. Economía.
- Escuela de Organización Industrial. (2011). *Planificación Estratégica- Análisis de Porter*. Recuperado de Máster Executive en Administración y Dirección de empresas: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>
- Fernández, A. (marzo de 2001). El Balance Score Card: implantando la estrategia. Barcelona, España.
- FRED R, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Hamui, A., & Valera, M. (2012). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 33(9). Recuperado el marzo de 2020, de <http://riem.facmed.unam.mx/node/104>
- Mintzberg, H. (1999). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Orozco, D. (2011). *Mejoras en los procesos competitivos*. Cali.
- PORTER, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: The Free Press.
- Rugman, A. (2006). *Planeación Estratégica*. Quito.
- Secretaría de Hidrocarburos. (2017-2021). *Plan Estratégico Institucional*.