



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE  
ABASTECIMIENTOS APLICADA A LA EMPRESA DE  
HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR**

**GRACE ESTEFANÍA GARCÉS ROMÁN**

**Arturo Paredes, M.Sc., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas

Quito, diciembre 2013

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE  
ABASTECIMIENTOS APLICADA A LA EMPRESA DE HIDROCARBUROS  
DEL ECUADOR EP PETROECUADOR**

Grace Estefanía Garcés Román

Arturo Paredes, M.Sc.  
Director de la tesis

---

Magdalena Barreiro, Ph.D.  
Decana del Colegio de Administración

---

**Quito, Diciembre de 2013**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: GRACE ESTEFANÍA GARCÉS ROMÁN

C. I.: 171344483-2

Fecha: Quito, Diciembre de 2013

**DEDICATORIA**

A mi familia, mis seres amados y queridos quienes han sido mi apoyo incondicional a lo largo de este camino académico.

A mis amigos y compañeros con quienes he compartido experiencias que me han ayudado a crecer y desarrollarme en el ámbito personal y laboral.

A mis profesores y Director de Tesis de la Universidad San Francisco de Quito, quienes han sido mi guía y base en esta formación.

Grace Garcés R.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y la Virgen, por ser mi guía y mi sostén en cada momento de mi vida, por bendecirme con tantas cosas buenas.

A mis padres, mis hermanos, a mis seres amados por apoyarme, acompañarme, ser mis pilares y mi motivación cada día para no rendirme en el camino y brindar lo mejor de mí.

Grace Garcés R.

## **RESUMEN**

El presente proyecto plantea una propuesta de Planificación Estratégica y Planificación Operativa para ser aplicada en el área de Abastecimientos de la Empresa de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, sostenible en el tiempo y que comprende la variedad de ítems indispensables para el desarrollo normal de las actividades administrativas y operativas de la empresa. El análisis realizado está basado en la información de la situación actual, propuesta de mejoras y acciones correctivas, que brinde una mejora en la gestión del Sistema de Abastecimientos de la EP PETROECUADOR, permitiendo alcanzar los objetivos deseados en base a las metas planteadas y satisfacción de los clientes externos e internos (usuarios finales).

## **ABSTRACT**

This project proposes a Strategic Planning and Operating Planning framework to be applied in the Supply Company Area of Hydrocarbons Ecuador, EP PETROECUADOR. It is desirable that this framework is sustainable over time and comprising the variety of items essential for the normal development of the administrative and operational activities of the company. The analysis is based on information from the current situation changes proposal and corrective actions, to provide improvements in the EP PETROECUADOR Supply Management System, allowing to accomplish the desired objectives based on the goals set and satisfaction of external and internal customers (end users).

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Tabla de contenido .....	9
TABLAS .....	11
FIGURAS .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ABASTECIMIENTOS APLICADA A LA EMPRESA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR .....</b>	<b>13</b>
Introducción al problema .....	13
Antecedentes .....	14
El problema .....	17
Objetivos .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos .....	19
Hipótesis .....	20
Pregunta de investigación .....	21
Contexto y marco teórico .....	21
Propósito del estudio .....	21
Significado del estudio .....	22
Presunciones del autor del estudio .....	22
Supuestos del estudio .....	23
<b>Revisión de la literatura .....</b>	<b>24</b>
Géneros de literatura incluidos en la revisión .....	24
Fuentes .....	24
Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....	24
Tema 1 Planificación .....	24
Tema 2 Estrategia .....	25
Tema 3 Planificación Estratégica .....	25
<b>Metodología y diseño de la investigación .....</b>	<b>26</b>
Justificación de la metodología seleccionada .....	26
Herramienta de investigación utilizada .....	26
Descripción de participantes .....	27
Características especiales relacionadas con el estudio .....	27
Fuentes y recolección de datos .....	27
<b>Análisis de datos .....</b>	<b>28</b>
Detalles del análisis .....	28
Resultados .....	29
Importancia del estudio .....	36

Resumen de sesgos del autor .....	36
<b>Conclusiones.....</b>	<b>38</b>
Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.....	38
Comprobación de las hipótesis. ....	38
Limitaciones del estudio .....	40
Recomendaciones para futuros estudios .....	40
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ABASTECIMIENTOS .....</b>	<b>43</b>
Objetivo .....	43
Alcance .....	43
Fase Inicial.....	43
Los Principios y Valores Institucionales .....	44
Identificación de la Misión .....	45
Definición. ....	45
Identificación de la Visión.....	46
Definición. ....	46
Diagnóstico Situacional Estratégico .....	48
Cultura Organizacional. ....	48
Diagnóstico Situacional Estratégico. ....	48
Ambiente Interno .....	49
Ambiente Externo .....	51
Identificación de las Oportunidades y Amenazas.....	52
Desarrollo de la Matriz FODA .....	53
Estrategias Institucionales .....	54
Objetivos Institucionales .....	55
<b>ANEXO A: ÁMBITO GEOGRÁFICO EP PETROECUADOR .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO B: ESTRUCTURA ORGÁNICA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO C: MATRIZ DEL DIAGNÓSTICO INTERNO .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO D: MATRIZ DEL ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO E: MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO F: MATRIZ DE REGISTRO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO G: MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....</b>	<b>63</b>

**TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Tiempo de trabajo en la empresa .....	<b>28</b>
<b>Tabla 2.</b> Conocimiento sobre Planes Estratégicos y Operativos .....	<b>28</b>
<b>Tabla 3.</b> Aplicación del proceso un proceso de planificación en el área de trabajo .....	<b>28</b>
<b>Tabla 4.</b> Conocimiento sobre el Plan Anual de Compras .....	<b>28</b>
<b>Tabla 5.</b> La Planificación de Compras se plantea en base a las necesidades .....	<b>29</b>
<b>Tabla 6.</b> Las compras se encuentran dentro de la Planificación de Compras .....	<b>29</b>
<b>Tabla 7.</b> Procesos de compras oportunos .....	<b>29</b>
<b>Tabla 8.</b> Contribución efectiva con un modelo de Planificación Estratégica .....	<b>29</b>
<b>Tabla 9.</b> Matriz axiológica .....	<b>45</b>
<b>Tabla 10.</b> Cuadro de ponderación resultados factor interno clave .....	<b>51</b>
<b>Tabla 11.</b> Escenarios externos .....	<b>52</b>
<b>Tabla 12.</b> Cuadro resultado ponderado factor externo clave .....	<b>53</b>

**FIGURAS**

<b>Gráfico 1.</b> Tiempo laboral en la Empresa. ....	<b>30</b>
<b>Gráfico 2.</b> Conocimiento en Planes Estratégicos y Operativos de la Empresa.....	<b>31</b>
<b>Gráfico 3.</b> Aplicación de Planificación en el área de trabajo.....	<b>31</b>
<b>Gráfico 4.</b> Conocimiento sobre la Planificación Anual de Compras.....	<b>32</b>
<b>Gráfico 5.</b> Planificación planteada acorde a las necesidades reales. ....	<b>33</b>
<b>Gráfico 6.</b> Planificación de compras.....	<b>34</b>
<b>Gráfico 7.</b> Procesos de compras oportunos.....	<b>35</b>
<b>Gráfico 8.</b> Contribución de un modelo de Planificación Estratégica.....	<b>35</b>
<b>Gráfico 9.</b> Relación de los Ambientes Interno – Externo. ....	<b>48</b>
<b>Gráfico 10.</b> Pasos para desarrollar el Perfil de Capacidad Interna .....	<b>49</b>

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ABASTECIMIENTOS  
APLICADA A LA EMPRESA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP  
PETROECUADOR**

**INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA**

La Planificación Estratégica comprende una fase de la administración, siendo una disciplina integral, pero que debe ser adaptada de acuerdo con la estructura donde actúe. La Planificación Estratégica pretende desarrollar planes y programas de acción, aplicando un método sistemático, analizando la situación y entorno de la organización, con el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y principalmente estrategias, a largo plazo, que sean capaces de alcanzar los objetivos planteados.

Las unidades de Abastecimientos comprenden un proceso complejo que tiene por objeto provisionar a todas las unidades de la empresa de materiales e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la organización. La Planificación Estratégica es considerada como actividad metódica y convenida entre los actores que interactúan a lo largo de su cadena, diseñando un futuro ideal factible, estableciendo procesos anticipados, además de los objetivos, estrategias y políticas y que cuyo propósito es el incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad, respondiendo satisfactoriamente a las demandas y necesidades de los clientes.

El Abastecimiento está basado en la provisión de los materiales y suministros derivados de una Planificación Operativa, que responde a la pregunta ¿cómo lograremos llegar y con qué recursos? y una Planificación propia de Compras que permite evidenciar el listado de compras a ejecutarse, el presupuesto destinado por cada ítem y el periodo

requerido, pero para poder ejecutar los mismos sobre una línea clara deben estar liderados por una Planificación Estratégica que se encargue de contestar la pregunta: ¿dónde estamos y dónde queremos ir?.

### **Antecedentes**

Desde tiempos remotos la Planificación Estratégica ha sido la base de cualquier institución, donde ha sido necesario hacer planes considerando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

La Planificación se puede definir como el diseño de un futuro deseado para la organización considerando los condicionantes del entorno interno y externo, con el propósito de llegar a cumplir el o los objetivos planteados. La estrategia por sus orígenes griegos “strategos” que significa ganar la guerra, se la puede definir como las acciones a ejecutarse para el logro de sus propósitos, con la debida asignación de los recursos necesarios para el efecto, como talento humano, dinero, insumos, etc.

La Planificación Estratégica según Leonard D. Goodstein se puede definir como el proceso por el cual los miembros guías o líderes de una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

*“La planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”* (Tomasini, en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/0..htm>)

La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, es la empresa pública más grande del país, cuyo objetivo está basado en el desarrollo de las

actividades dispuestas en la Ley de Hidrocarburos, orientado a la utilización óptima de los recursos hidrocarburíferos del país que pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado, para el desarrollo económico y social, con la responsabilidad de generar recursos para el desarrollo económico del país.

La EP PETROECUADOR inicia su creación el 23 de junio de 1972, bajo la nominación de Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), encargada de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos; explotar, industrializar y comercializar productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica. Al crearse CEPE, por primera vez, el Gobierno Nacional contaba con un instrumento que le permitiera llevar a la práctica la voluntad nacional de administrar y controlar por su propia cuenta, el recurso petrolero, en beneficio del país. “La estatal petrolera abrió el camino, generó empleo, desarrolló inversiones, agregó valor al crudo, al refinarlo. Dio más recursos al país y construyó gran parte de la actual infraestructura petrolera”.(EP Petroecuador, 2010, pág. 14).

El 17 de agosto de 1972, se realiza la primera exportación de 308.238 barriles de crudo, vendidos a USD 2.34 el barril, por el puerto de Balao, en Esmeraldas. El mapa petrolero nacional comienza a modificarse con la revisión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y, que pasan a formar parte del patrimonio de CEPE; quien empieza a negociar, directamente, los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos. En 1972, CEPE asume el control de poliducto Durán – Quito, única arteria de transporte moderno de combustibles.

Desde 1974, en forma parcial y, desde 1976, en forma total, CEPE asume la actividad de comercialización interna, que hasta ese entonces era responsabilidad de las empresas Anglo y Gula. Para desalojar la producción de crudo y derivados, se

construyeron los terminales marítimo y terrestre de Esmeraldas, y el poliducto Esmeraldas – Quito. Posteriormente, se ampliaron los sistemas de almacenamientos en Guayaquil y Quito, y se instalaron los terminales gaseros y las envasadoras de gas.

El 19 de marzo de 1974, se adjudicó la construcción de la Refinería Esmeraldas al consorcio japonés Sumitomo Chiyoda, por un monto de 160 millones de dólares. Hoy, es la planta industrial de procesamiento de crudo más grande del país. La planta inició sus operaciones en el año 1977, ha tenido dos ampliaciones y, actualmente, su capacidad de procesamiento total es de 110 mil barriles diarios.

En enero de 1977, CEPE controló el 100% de las operaciones de abastecimiento de los combustibles. En marzo del mismo año, se inaugura la refinería Estatal Esmeraldas, con capacidad para procesar 55.000 barriles de petróleo por día. En junio de 1977, entraron en operación los terminales de almacenamiento de combustibles de Quito y Ambato. En noviembre del mismo año, se inaugura el Terminal de almacenamiento de combustibles y envasado de gas licuado de petróleo, denominado El Beaterio.

En septiembre de 1989 se creó PETROECUADOR, la cual reemplazó a CEPE y se conformó un Holding; es decir, una matriz y seis filiales: tres permanentes y tres temporales. Las permanentes son: PETROPRODUCCIÓN, PETROCOMERCIAL y PETROINDUSTRIAL. Las temporales fueron: Petropenínsula, Petroamazonas y Petrotransporte. En octubre de 1989, la Texaco revierte al Estado el Oleoducto Transecuatoriano, y Petroamazonas asume las operaciones de bombeo de crudo.

En abril del 2010 bajo Decreto Ejecutivo No. 315 se crea la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, como una persona de derecho Público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con el objeto de gestionar el sector estratégico de los recursos

naturales no renovables en todas las fases de la actividad hidrocarburífera bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

Desde abril 2010 EP PETROECUADOR consta de diferentes Unidades de Negocio como: Gerencia de Desarrollo Organizacional, Gerencia de Refinación, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Exploración y Producción, Gerencia de Gas Natural, Gerencia de Transporte y Almacenamiento, Gerencia de Comercio Internacional y Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente, cada una con la administración de su operación y de los servicios compartidos de: Abastecimientos, Talento Humano, Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Finanzas y Servicios Administrativos. (Unidad de Relaciones Institucionales, 2004, pág. 23-28)

El 01 de noviembre de 2012, mediante decreto ejecutivo se fusionan Petroamazonas con la Gerencia de Exploración y Producción y Gerencia de Gas Natural, encargadas de las actividades de exploración y explotación petrolera, para la optimización y consolidación de las operaciones hidrocarburíferas en el país. La EP PETROECUADOR queda encargada de las actividades de transporte, refinación y comercialización.

### **El problema**

La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, encargada de las actividades principales de Refinación, Transporte, Almacenamiento y Comercialización de los Hidrocarburos del Ecuador y sus derivados, con personal administrativo y operativo a nivel nacional, es una de las empresas más grandes del país y la más importante dentro de su economía.

La EP PETROECUADOR está conformada por un total de siete Gerencias o Unidades de Negocio encargadas de cada una de sus actividades operativas y las unidades

de Servicios Compartidos, entre las cuales se encuentran las Unidades de Abastecimientos, encargadas de suministrar oportunamente de insumos y materiales que apoyen directamente las actividades administrativas y operativas de la empresa, razón por la cual es indispensable que la misma cuente con un Plan Estratégico debidamente definido, que visualice un futuro prometedor y alcanzable, con identificación de objetivos, estrategias e indicadores, sin perder los parámetros establecidos por la normativa legal vigente que rige sus procesos y procedimientos y los mismos que permitan reducir tiempos y dar atención oportuna, reducir costos y niveles de inventario, mejorar la calidad de los materiales e insumos adquiridos y aumentar los niveles de gestión del personal de Abastecimientos, contando con una estructura orgánica apropiada para la implementación del Plan.

Contar con una Planificación Estratégica dentro de las empresas es indispensable para saber por dónde vamos y a dónde queremos llegar, para alcanzar con éxito los resultados esperados, la Planificación determina una dirección para las empresas y para quienes la conforman. En el área de Abastecimientos la Planificación Estratégica permite el incremento de la eficiencia, efectividad, eficacia de los recursos y operatividad de la empresa, reduciendo costos no necesarios por almacenamiento y manejo de materiales obsoletos o sin movimiento y permitiendo entregas oportunas.

Actualmente la EP PETROECUADOR, se encuentra en una etapa de reestructura y modernización de sus unidades administrativas y de negocios, implementando procesos y procedimientos que facilite la gestión de sus actividades integrales y vinculantes entre áreas fortalecidas con mejores niveles jerárquicos para toma de decisiones más oportunas, sobre todo en unidades como Logística y Abastecimientos que es indispensable la optimización de sus procesos para el cumplimiento satisfactorio de las necesidades presentadas en la empresa. Para lo cual se debe contar con una Planificación Estratégica

que brinde una guía alcanzable y medible de lo que se requiere conseguir, alineada a los objetivos de toda la empresa, que marque el camino y el desarrollo diario de las actividades de Abastecimientos para alcanzar las metas establecidas en beneficio de la Unidad y de la Empresa como un todo.

El presente trabajo de investigación pretende realizar una propuesta de un modelo de Planificación Estratégica, para que sea elaborado como un modelo sistemático, que permita dirigir y encauzar las actividades a ejecutarse, soportando los procesos y procedimientos de la Unidad de Abastecimientos, para de esta manera lograr obtener resultados en el futuro de los objetivos planteados. Considerando que la Planificación Estratégica de la Unidad debe ser alineada a la Planificación Estratégica de la organización, apoyando a los objetivos operativos planteados en un periodo de tiempo establecido.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer una Planificación Estratégica de Abastecimientos, que sea sostenible en el tiempo y que pueda ser aplicada en la unidad de Abastecimientos de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, optimizando los recursos e incrementando la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos y procedimientos de Abastecimientos.

### **Objetivos Específicos**

a. Determinar el impacto de una Planificación Estratégica dentro de la gestión de la Unidad de Abastecimientos de la EP PETROECUADOR.

- b. Determinar las ventajas que ofrece la implementación de la Planificación Estratégica.
- c. Verificar si la Planificación Estratégica para la Unidad de Abastecimientos permitirá la optimización de los recursos, procesos y procedimientos más eficientes, eficaces y efectivos en la EP Petroecuador.
- d. Proponer el desarrollo de un modelo de Planificación Estratégica orientado a la gestión de Abastecimientos.

### **Hipótesis**

Existe una falta de Planificación Estratégica en la unidad de Abastecimientos que no permiten tener un camino claro para guiar sus procesos en el logro de sus objetivos. Una hipótesis de la causa puede deberse a la descentralización de las actividades de Abastecimientos en las diferentes Unidades de Negocio, sin una consolidación de conceptos, estandarización de procesos y marcación de objetivos únicos, así como los varios cambios de estructura y autoridades sufridos por la empresa, no han permitido plantear un plan estratégico viable para lograr alcanzar los objetivos planteados por la organización. La solución podría darse en el establecimiento de un Plan Estratégico, con procesos centralizados, flexible y entendible en todos los niveles, que guíe su camino hacia el cumplimiento de los objetivos departamentales, organizacionales y presidenciales, como empresa pública, permitiendo mejorar la gestión, eficacia y eficiencia de Abastecimientos en la EP PETROECUADOR.

La propuesta de un modelo de Planificación Estratégica contribuirá al mejoramiento de la gestión, eficacia, eficiencia y efectividad de la Unidad de Abastecimientos en la EP PETROECUADOR.

### Pregunta de investigación

Pregunta de investigación: “¿Cómo y hasta qué punto la propuesta de un modelo de Planificación Estratégica contribuirá al mejoramiento de la gestión, eficacia y eficiencia de la Unidad de Abastecimientos de la EP PETROECUADOR?”

<b>Variable independiente</b>	Planificación Estratégica
<b>Variable dependiente</b>	Gestión, eficacia, eficiencia y efectividad de la Unidad de Abastecimientos

### Contexto y marco teórico

La definición de la Cadena de Abastecimientos, basada en el concepto de varias actividades integradas que actúan directa o indirectamente para satisfacer las necesidades de los usuarios, la misma incluye fabricantes, proveedores, transportistas, bodegueros, clientes, compradores. De acuerdo a la empresa de petróleos colombiana ECOPETROL, empresa que tiene características similares y que maneja su Unidad de Abastecimientos sobre una línea de planificación estratégica con un avance notorio en iniciativas con propuestas de valor de Abastecimientos, que contribuirá con su información como marco para el análisis de la empresa objeto de estudio y el planteamiento de conclusiones y recomendaciones, establece que

#### **Propósito del estudio.**

En el presente estudio realizado se espera evidenciar la falta de una Planificación Estratégica en la Unidad de Abastecimientos que contribuya en el logro de las metas y

objetivos propuestos y a su vez, como una unidad de servicios compartidos, colabore en el logro de los objetivos de las demás unidades horizontal y verticalmente.

El aporte y mejoramiento de la cadena de Abastecimientos es el mayor interés de este estudio, comprobando que la propuesta de una Planificación Estratégica mejoraría la gestión en las actividades propias de la unidad.

La unidad de Abastecimientos constituye una de las unidades de apoyo más importantes y de gran responsabilidad para la organización. La misma que está encargada de la provisión continua de materiales requeridos para la operación y administración, así como, la custodia de los valores de la empresa.

#### **Significado del estudio.**

La presente investigación puede ser una herramienta útil para las autoridades y personal de unidades de Abastecimientos, interesadas en basar sus actividades dentro de una Planificación Estratégica, que marque el camino a seguir considerando su entorno con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La propuesta de esta planificación espera dar la iniciativa para la aplicación de lo expuesto e incluso se pretende que en base al mismo posteriormente se pueda desarrollar en investigaciones futuras, con mayor alcance el tema de la planificación estratégica para su aplicación y evaluación.

#### **Presunciones del autor del estudio**

El análisis de la situación actual de la unidad de Abastecimientos y la comprobación de la hipótesis podría verse impactado por el rango de tiempo laboral que algunos encuestados pueden tener en la empresa, los mismos que pueden describir que las actividades y procesos de la unidad se encuentran bien ejecutados, debido a que muchos de

estos fueron propuestos por ellos o sienten la responsabilidad de no haber propuesto mejoras en el sistema a lo largo del tiempo.

Se cree que modelos de Planificación Estratégica de Abastecimientos de otras empresas Hidrocarburíferas internacionales, podrían ser útiles y aplicados como modelo de Planificación Estratégica de Abastecimientos de la EP PETROECUADOR, considerando la situación y entorno real de la empresa.

### **Supuestos del estudio**

Se piensa que la Unidad de Abastecimientos no cuenta con una Planificación Estratégica que incorpore todos los niveles jerárquicos de sus unidades y que brinde una guía clara de sus objetivos, metas y acciones a realizarse para cada uno de sus funcionarios, que una actividades y fuerza de trabajo, como recursos disponibles, para el logro de los objetivos planteados al corto y largo plazo.

Varios autores recomiendan la implementación de la Planificación Estratégica dentro de la organización que sirva de guía para saber el camino que se debe recorrer, hacia dónde todos queremos y debemos ir, considerando el entorno y los recursos disponibles, como a continuación se encuentra la Revisión de la Literatura.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

#### **Fuentes.**

La información utilizada para basar la investigación de estudio desarrollada proviene de libros, normativas y leyes aplicadas a la organización e información obtenida de funcionarios de la unidad objeto de interés de estudio.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Se realizó una revisión de la literatura basado en la constitución de la empresa, leyes y normativas que le aplican, procesos sobre los cuales se desarrollan los procesos de Abastecimientos, libros de Planificación Estratégica y Planificación en la Cadena de Abastecimientos y referencia de guías, procesos y presentaciones de empresas petroleras internacionales.

La revisión literaria se realizó por temas requeridos para la investigación.

#### **Tema 1 Planificación.**

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Goodstein, 1998)

“Consiste en decir con anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo y como deberá hacerse.”(Murdick, 1994)

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.” (Stoner, 1996)

Sobre esto, se puede entender que la planificación es marcar el camino para el futuro deseado, indicando con anticipación lo que se debe hacer, quienes deben hacerlo y

que recursos se debe utilizar, planteando objetivos reales y alcanzables, considerando el entorno interno y externo.

### **Tema 2 Estrategia.**

La estrategia origen griego “strategos” = ganar la guerra

Von Neuman y Morgenstern ligan el concepto de estrategia a los negocios en su obra “La Teoría del Juego”.

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

“La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.”(Chandler, 1962)

El concepto de estrategia se puede definir como las acciones a seguirse dentro del plan trazado de acuerdo a la situación existente y recursos disponibles para lograr los propósitos definidos.

### **Tema 3 Planificación Estratégica.**

“La Planificación Estratégica consisten en analizar la situación actual y la situación que se espera alcanzar en el futuro; determina la dirección de la organización y desarrolla los medios para realización la misión. Es un proceso que exige un enfoque sistémico para identificar y analizar los factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la organización”(Wehrich, 1987)

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología aplicada en el estudio de investigación corresponde al ámbito cuantitativo, recurriendo a la cuantificación de la información, que permite la comprobación o rechazo de la hipótesis planteada, en base a los resultados obtenidos. La investigación realizada se enmarca dentro del área administrativa, cuyos datos obtenidos serán producto de revisiones bibliográficas y de campo.

El método que se aplicará será descriptivo, cuantitativo bajo encuestas, siendo ésta la opción más acertada para la definición del objeto de estudio, que permitirá realizar la investigación de una manera más objetiva y con una explicación más clara. Lo que se quiere es poder centrarse en el área objeto de estudio con la mayor objetividad y precisión, planteando las preguntas acertadas que llevarán al desarrollo de la investigación.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

A fin de llegar a conocer la real situación actual de la unidad de Abastecimiento y poder comprobar la hipótesis o rechazarla, en relación a la incidencia en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de Abastecimientos basada en una Planificación Estratégica, se realizará una investigación cuantitativa.

### **Herramienta de investigación utilizada**

A fin de alcanzar los objetivos propuestos, dentro de la investigación planteada, se aplicó una encuesta, con un total de 8 preguntas de tipo cerrada, con varias alternativas de opción de respuesta.

### **Descripción de participantes**

Existiendo un universo de alrededor de 120 funcionarios de las Unidades de Abastecimientos de la EP Petroecuador, conjunto identificado de interés para la presente investigación, se consideró una muestra confiable de 40 funcionarios para ser encuestados.

*“La inferencia estadística tiene como propósito construir estimaciones y pruebas de hipótesis acerca de las características de una población por medio de la información contenida en una muestra”. “Una muestra es un subconjunto de la población.”*

### **Características especiales relacionadas con el estudio.**

La circunscripción geográfica donde la EP PETROECUADOR ejerce su ámbito de acción comprende las zonas a nivel nacional: Norte-Occidente, Norte-Centro, Sur-Occidente, Sur y Oriente, donde distribuidos los funcionarios de la Unidad de Abastecimientos, ejecutando procesos de compras de acuerdo a los montos establecidos y se administran inventarios en las bodegas existentes.

### **Fuentes y recolección de datos**

La información obtenida provendrá de encuestas realizados a personal de las Unidades de Abastecimientos, existentes en las diferentes Unidades de Negocio de la EP PETROECUADOR, las preguntas serán basadas en las aplicaciones de las leyes y normativa interna legal vigente.

El grupo muestra al que será efectuado la encuesta corresponderá específicamente a personal de Abastecimientos de diferentes jerarquías posicionales, edades y tiempo de carrera en la empresa.

## ANÁLISIS DE DATOS

### Detalles del análisis

El cuestionario-encuesta fue realizado a un total de 40 funcionarios de la unidad de Abastecimientos, todas las encuestas fueron contestadas y posteriormente tabuladas por el autor de la investigación, realizando una análisis uno a uno, es decir, se realizó el análisis por cada pregunta y respuesta dada, de acuerdo a la concentración de las respuestas dentro de las diferentes opciones de respuestas.

**Tabla 1. Tiempo de trabajo en la empresa**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 1	Tiempo en que Trabaja en la Empresa	0 a 1 Año	2	5,00%
		1 a 9 Años	10	25,00%
		10 a 20 Años	20	50,00%
		Más de 20 AÑOS	8	20,00%

**Tabla 2. Conocimiento sobre Planes Estratégicos y Operativos**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 2	Conoce sobre los Planes Estratégicos y Operativos de la Empresa?	Si	18	45,00%
		No	22	55,00%

**Tabla 3. Aplicación del proceso un proceso de planificación en el área de trabajo**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 3	En el área de trabajo en la que Ud. Está actualmente se aplica un proceso de planificación para el cumplimiento de objetivos?	Si	19	47,50%
		No	21	52,50%

**Tabla 4. Conocimiento sobre el Plan Anual de Compras**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 4	Conoce la Planificación Anual de Compras planteada?	Si	38	95,00%
		No	2	5,00%

**Tabla 5. La Planificación de Compras se plantea en base a las necesidades**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 5	5. Cree Ud. Que la Planificación de Compras está planteada acorde con las necesidades reales de la Empresa?	Totalmente de acuerdo	2	5,00%
		De acuerdo	20	50,00%
		En desacuerdo	15	37,50%
		Totalmente en desacuerdo	3	7,50%
		No tengo elementos para responder	0	0,00%

**Tabla 6. Las compras se encuentran dentro de la Planificación de Compras**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 6	6. Todas las compras realizadas se encuentran dentro de la Planificación establecida de compras?	Siempre	12	30,00%
		Muy Frecuente	16	40,00%
		A menudo	30	75,00%
		Rara Vez	2	5,00%
		Nunca	0	0,00%
		No tengo elementos para responder	0	0,00%

**Tabla 7. Procesos de compras oportunos**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 7	Los procesos de compras son oportunos?	Siempre	7	17,50%
		Muy Frecuente	10	25,00%
		A menudo	20	50,00%
		Rara Vez	3	7,50%
		Nunca	0	0,00%
		No tengo elementos para responder	0	0,00%

**Tabla 8. Contribución efectiva con un modelo de Planificación Estratégica**

No. Tabla	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Opciones de Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Tabla 8	Considera Ud. que un modelo de Planificación Estratégica contribuirá efectivamente al mejoramiento de la gestión de Abastecimientos de la EP Petroecuador.	Mucho	35	87,50%
		Poco	3	7,50%
		Nada	0	0,00%
		No se	2	5,00%

## Resultados

Las encuestas aplicadas a un total de 40 funcionarios de la Unidad de Abastecimientos de la EP Petroecuador, con el objetivo de obtener la información que

permita observar si un modelo de Planificación Estratégica contribuirá efectivamente en el mejoramiento de la gestión de la cadena de Abastecimientos.

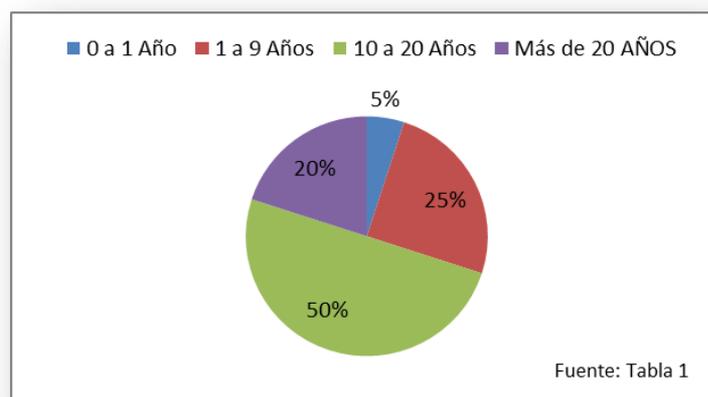
Seguidamente, se presenta los resultados obtenidos en cada una de las preguntas efectuadas conformes las opciones de respuestas establecidas, para las 40 encuestas realizadas, acorde a lo contenido en las tablas.

### **Pregunta 1.**

Tiempo en que Trabaja en la Empresa

#### **Tabla 1.**

#### **Gráfico 1. Tiempo laboral en la Empresa.**

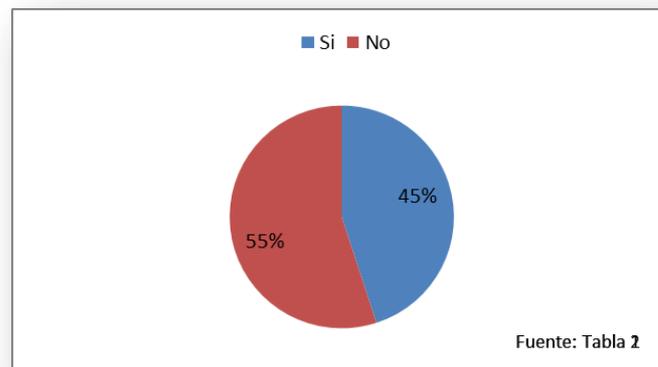


El 50% de los encuestados representan a funcionarios de Abastecimientos con un tiempo de trabajo en la empresa entre 10 a 20 años, el 25% correspondió a funcionarios entre 1 a 9 años en la empresa, un 20% de los encuestados tienen más de 20 años trabajando en la empresa y el 5% entre 0 a 1 año en la empresa.

### **Pregunta 2.**

Conoce sobre los Planes Estratégicos y Operativos de la Empresa?

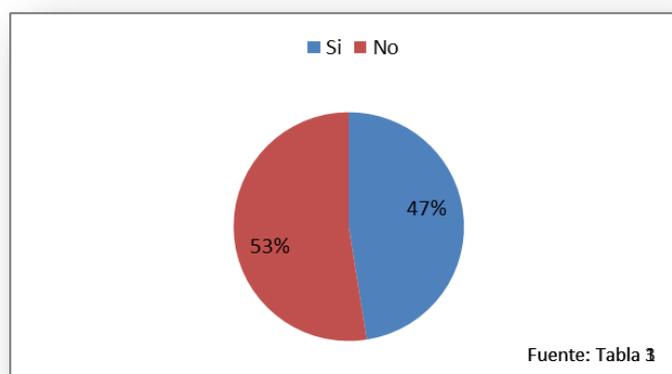
#### **Tabla 2.**

**Gráfico 2. Conocimiento en Planes Estratégicos y Operativos de la Empresa.**

El 55% de los encuestados indican que no conocen sobre los Planes Estratégicos y Operativos de la Empresa, mientras que un 45% mencionaron que si conocen sobre dichos planes.

**Pregunta 3.**

En el área de trabajo en la que Ud. Está actualmente se aplica un proceso de planificación para el cumplimiento de objetivos?

**Tabla 3****Gráfico 3. Aplicación de Planificación en el área de trabajo.**

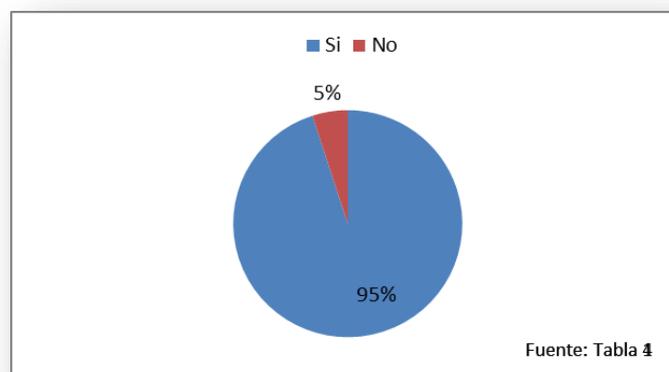
El 53% de los funcionarios encuestados indican que en el área de trabajo que están actualmente si aplican un proceso de planificación para el cumplimiento de objetivos y el 47% indican que no aplican ningún proceso de planificación.

**Pregunta 4.**

Conoce la Planificación Anual de Compras planteada?

**Tabla 4**

**Gráfico 4. Conocimiento sobre la Planificación Anual de Compras.**



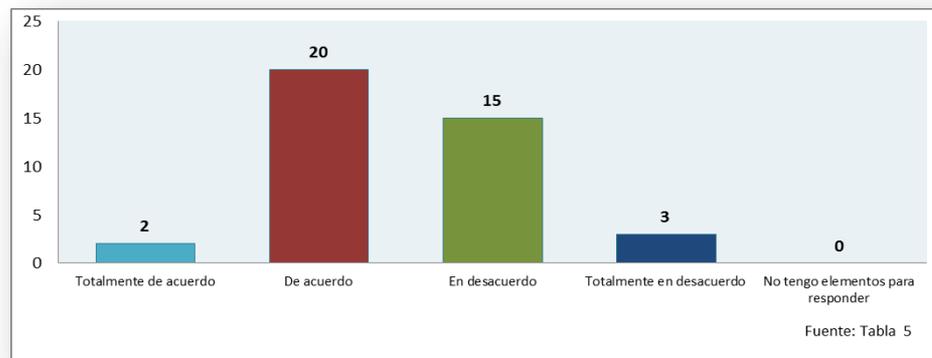
El 95% de los encuestados manifestaron que si conocen sobre la Planificación Anual de Compras existente en la empresa y solo un 5% indican desconocer sobre esta planificación. Se evidencia que la planificación de compras que rige los procesos de Abastecimientos es debidamente conocida por su personal.

**Pregunta 5.**

Cree Ud. Que la Planificación de Compras está planteada acorde con las necesidades reales de la Empresa?

**Tabla 5**

**Gráfico 5. Planificación planteada acorde a las necesidades reales.**

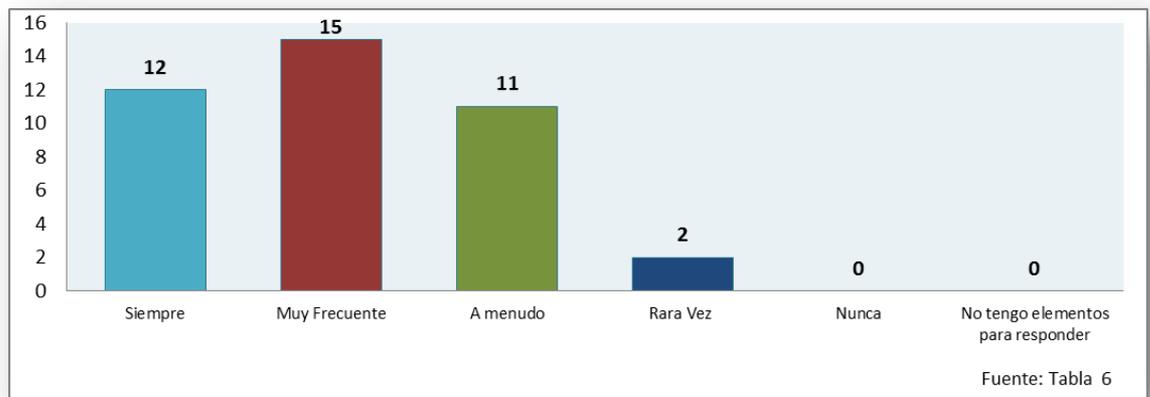


El 50% de los encuestados están de acuerdo que la Planificación de Compras está planteada acorde a las necesidades reales de la empresa, un 37% está en desacuerdo que la planificación abarca las necesidades reales de la empresa, el 8% tiene una posición total sobre que esta planificación no se plantea sobre necesidades reales y solo un 5% está completamente de acuerdo en que la misma si contiene las necesidades reales de la empresa.

**Pregunta 6.**

¿Todas las compras realizadas se encuentran dentro de la Planificación establecida de compras?

**Tabla 6**

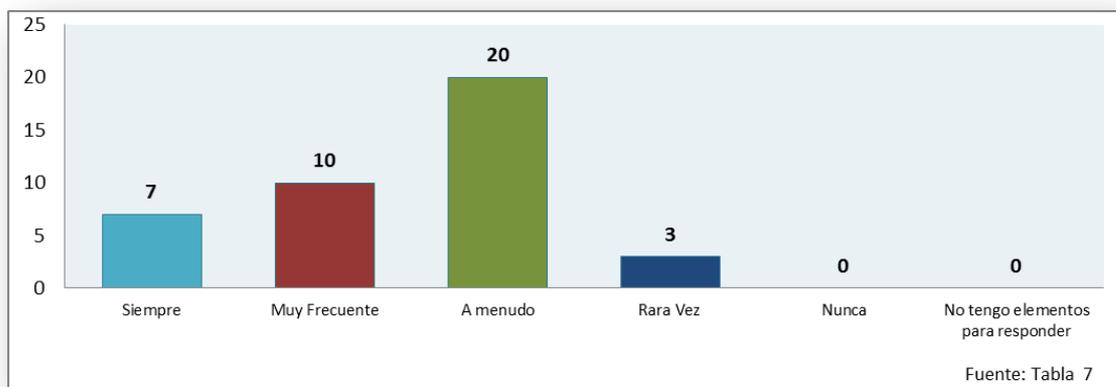
**Gráfico 6. Planificación de compras.**

Un alto porcentaje de los encuestados, es decir, un 37,50% indica que muy frecuentemente las compras realizadas se encuentran dentro de la Planificación de compras, a esto se suma 30% que dice que siempre éstas están dentro de la Planificación y un 27,50% que indica que a menudo constan en el Plan y solo un 2% es contraria a esta opinión.

### **Pregunta 7.**

¿Los procesos de compras son oportunos?

### **Tabla 7**

**Gráfico 7. Procesos de compras oportunos.**

El 50% de los encuestados indica que a menudo se dan los procesos de compra en forma oportuna, el 25% indica que muy frecuentemente éstos son oportunos y el 17,50% dice que siempre son realizados oportunamente. Por otro lado, un porcentaje mínimo del 7,50% de los encuestados dicen que rara vez estos procesos son oportunos.

**Pregunta 8.**

¿Considera Ud. que un modelo de Planificación Estratégica contribuirá efectivamente al mejoramiento de la gestión de Abastecimientos de la EP Petroecuador?

**Tabla 8****Gráfico 8. Contribución de un modelo de Planificación Estratégica.**

En relación a la pregunta planteada respecto a contribución de un modelo de Planificación Estratégica en la gestión de Abastecimientos el 87% de los encuestados están de acuerdo en que este modelo contribuiría mucho con el mejoramiento de la gestión de Abastecimientos en la empresa, un 8% opina que contribuiría poco y el 5% no sabe que contestar.

### **Importancia del estudio**

El estudio objeto de la investigación podría contribuir en la gestión de las actividades y procesos de la cadena de Abastecimientos de la EP Petroecuador e incluso de cualquier organización que cuente con una Unidad de Abastecimientos, mejorando su oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad. La propuesta de un modelo de Planificación Estratégica para Abastecimientos, puede despertar el interés de los actores correspondientes en plantear sus actividades sobre objetivos, políticas y estrategias, alineados a los objetivos empresariales.

El soporte de Abastecimientos es de vital importancia para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas diarias, las mismas que corresponden a los diferentes procesos y por ende se encaminan también al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Resumen de sesgos del autor**

El estudio de investigación responde a un interés personal de desarrollar una propuesta de mejora en base a una planificación estratégica para la Unidad de Abastecimientos de la EP PETROECUADOR. Sin embargo, debido a que actualmente actúo como funcionaria de la unidad en mención puede existir algún sesgo en el análisis

realizado que no permita observar objetivamente ciertas actividades y procesos de Abastecimientos.

El presente análisis se lo realiza con la mayor objetividad sobre la información obtenida de encuestas que evidencian los diferentes criterios y percepciones, así como, basada en información literaria útil.

## CONCLUSIONES

### Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación

#### Comprobación de las hipótesis.

**Hi** = La propuesta de un modelo de Planificación Estratégica contribuirá al mejoramiento de la gestión, eficacia, eficiencia y efectividad de la Unidad de Abastecimientos en la EP PETROECUADOR.

- **Tabla 1.** Un porcentaje importante de los encuestados representa un periodo de trabajo entre 10 a 20 años, es decir, tienen un buen conocimiento de las actividades y procesos que se llevan a cabo.
- **Tabla 2.** Se evidencia una falta de comunicación y difusión para el conocimiento de estos Planes, lo que puede derivar en una falta de compromiso de los funcionarios para realizar planificaciones de compra acorde con los objetivos de la empresa y encaminarse en la misma dirección.
- **Tabla 3.** Un porcentaje considerable realiza sus actividades laborales sin enmarcarse dentro de un proceso de planificación que les permita conocer el camino a seguir para el cumplimiento de metas y objetivos.
- **Tabla 4.** Se puede interpretar que quienes desconocen sobre la Planificación de Abastecimientos son el 5% de los encuestados que tienen en la empresa menos de un año, lo que le permite trabajar apoyando a las necesidades de las actividades administrativas y operativas.
- **Tabla 5.** Un porcentaje alto indicó que la Planificación de Compras no está acorde con las necesidades reales, lo que podría ocasionar graves problemas para cumplimiento de objetivos, incremento en los niveles de inventario innecesarios y mayor costo para la empresa.

- **Tabla 6.** De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que la mayoría de compras realizadas se encuentran dentro de la Planificación, esto puede obedecer a las leyes y normativas de los organismos de control, como es el caso del Instituto de Compras Públicas del Ecuador, quienes disponen que todas las compras que superen un monto mínimo establecido deberán constar, para inicios de sus procesos, obligadamente en el Plan Anual de Contrataciones de la empresa.

- **Tabla 7.** A pesar que el 50% de los encuestados indicó que a menudo los procesos de compras son oportunos, esto no es suficiente para establecer que existe una gestión de compras ideal. Sin embargo, esta pregunta debe ser también realizada a nivel de los usuarios, para conocer su opinión respecto a la oportunidad de los procesos de compras basados en la necesidad presentada por los mismos. Una Planificación adecuada llevaría a una ejecución de los procesos de una forma más organizadas, eficientes y efectivas.

- **Tabla 8.** De los resultados obtenidos se destaca que el 87,50% de los funcionarios encuestados opinan que un modelo de Planificación Estratégica contribuirá efectivamente al mejoramiento de la gestión de Abastecimientos de la EP Petroecuador y consecuentemente contribuirá con el cumplimiento de objetivos planteados.

En conclusión, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados consideran que un modelo de Planificación Estratégica de compras, contribuirá significativamente en la gestión de compras de la EP Petroecuador, beneficiando al cumplimiento de objetivos, mediante compras planificadas, organizadas y oportunas, sobre lo cual la hipótesis plantada es aceptada.

### **Limitaciones del estudio**

La presente investigación se centrará específicamente en la unidad de Abastecimientos de la empresa, abarcando sus unidades pares que se encuentran a nivel nacional. Debido al tiempo de realización no se profundizará en algunos temas que podrán ser caso de estudio en próximas investigaciones usando de base lo dispuesto en el trabajo presentado. Se utilizará como base la estructura orgánica actual, sobre la cual se encuentran, a la presente fecha, desarrollando las actividades en la EP PETROECUADOR y sobre la cual se direccionarán las conclusiones y recomendaciones aquí señaladas.

Se podría tener limitaciones metodológicas de acuerdo a la ubicación geográfica del personal que comprende la unidad objeto de estudio, que por limitaciones de tiempo, no se alcanza a someter a investigación su criterio respecto al tema.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Siendo la Planificación Estratégica es *“el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”* (Stonner, 1996), previendo lo que podría acontecer en el futuro en base a un diagnóstico situacional y conociendo los objetivos que se pretenden lograr, se traza un camino hacia el futuro deseado y se establecen las acciones que se deben realizar para alcanzar ese futuro.

Abastecimientos, por su parte, dirigida a la función de compras se encarga de procurar los bienes, obras, servicios y consultorías, salvaguardando las condiciones requeridas y estándares de calidad, así como, la continuidad del servicio, bajo precios competitivos y aceptables en beneficio de la empresa, apoyando el desarrollo normal de las actividades operativas y administrativas y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos.

La Planificación Estratégica de la Unidad de Abastecimiento, es utilizada como un instrumento de gestión y está dirigida principalmente a mantener o dirigir sus procesos bajo la oportunidad, referente a los plazos y disponibilidad de artículos, eficiencia, referente a la relación entre el costo y la calidad y la eficacia, referente a la satisfacción del cliente interno y externo sobre los requerimientos ejecutados.

La Planificación Estratégica apoya a la gestión de Abastecimiento, entiendo que su cadena corresponde a todas las actividades y procesos que involucra a clientes y proveedores, proporcionando una guía de trabajo sistemática, que evite que se de una resolución continua de contingencias, para esto es necesario tener claro el futuro al que se desea llegar, estableciendo propósitos, objetivos y estrategias, que guíen la actuación y responsan a las necesidades de los clientes. Esta Planificación debe ser una actividad metódica y convenida entre todos los agentes que se involucran en las actividades y procesos de su cadena como son: clientes, compradores, proveedores, fabricantes, distribuidores, transportistas, estableciendo los medios para alcanzar los objetivos deseados, incrementando la eficiencia, eficacia y efectividad, en beneficio de la empresa.

La cadena de Abastecimientos soportada sobre una Planificación Estratégica, de ser capaz de proporcionar bienes, obras, servicios y consultorías con oportunidad, calidad y los mejores precios, bajo procesos confiables y sostenibles, sobre la base de proveedores calificados y competitivos, permitiendo la generación de un valor compartido que permita apoyar y asegurar los Planes de las Unidades Usuarias y empresa.

Es necesario que el Plan Estratégico de Abastecimientos en futuros estudios sea profundizado sobre sus beneficios, recomendaciones de la estructura orgánica apropiada que debería tener una unidad de Abastecimientos para su gestión, así como, su estructura

de procesos. La Planificación Estratégica debe ser soportada además, en planificaciones de niveles operativos como el Plan Operativo, Plan de Inversiones, Plan de Compras.

Sobre la base de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, después de confirmada la hipótesis planteada que suponía que una propuesta de un modelo de Planificación Estratégica contribuiría en la gestión, eficacia, eficiencia y efectividad de la Unidad de Abastecimientos de la EP PETROECUADOR, a continuación se plantea la siguiente

### **PROPUESTA: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ABASTECIMIENTOS**

#### **Objetivo**

El principal objetivo es entregar un modelo de Planificación Estratégica, específicamente, para la Unidad de Abastecimientos que sirva como una herramienta para basar sus procesos y actividades en una guía sistemática y metódica, involucrando a todos los actores de la cadena, a fin de evitar caer repetitivamente en contingencias, anticipándose al futuro, planteando las acciones con los medios disponibles para llegar a alcanzar el futuro deseado

#### **Alcance**

Modelo de una Planificación Estratégica aplicable a la unidad de Abastecimientos o unidades de Abastecimientos de la EP PETROECUADOR a nivel nacional.

#### **Fase Inicial**

En esta fase lo que se pretende es definir un marco de referencia institucional o de la unidad, donde se soporte toda la cultura organizacional. En esta fase es necesario asignar uno o un grupo de funcionarios líderes que desarrollen en base a

reuniones, definiciones organizacionales y planes institucionales, las siguientes actividades:

- Establecimiento de las estrategias
- Definición de principios y valores
- Definición del horizonte del tiempo del plan

### **Los Principios y Valores Institucionales**

Entendiendo que los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, es necesario que la unidad de Abastecimientos tenga identificados los mismos dentro de los cuales sus procesos y actividades sean desarrollados.

Los principios establecidos que regirán la unidad y los mismos que deben ser consensuados al menos por los principales actores de Abastecimientos, esto es hasta nivel de Subgerentes. Los principios definidos deben ser acorde los principios corporativos y posteriormente ser divulgados como parte del proceso.

Los valores se encargan de guiar el pensamiento y la acción, los valores reflejan el comportamiento humano y los mismos deben estar basados en los principios. La unidad de Abastecimientos deberá definir una escala de valores que integren la filosofía de la unidad.

Un método apropiado para definir los principios y valores en relación con los grupos de referencia, es a través de una matriz axiológica, en la cual debe participar la alta dirección de la unidad de Abastecimientos, donde se defina:

- a) Principios y Valores: Establecer el conjunto de valores sobre los cuales estarán identificadas las actividades de la unidad

- b) Grupos de interés o grupos de referencia: Identificar las personas u organizaciones con las cuales se relacionaran las actividades de la unidad.
- c) Elaboración de la matriz: Identificación horizontal de a qué grupo referencia se puede aplicar un determinado principio.

**Tabla 9. Matriz axiológica**

Grupos de Referencia	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedor	Colaborador	Gerencia
Principios						
Respeto						
Rentabilidad						
Honestidad						
Responsabilidad						
Productividad						
Competitividad						

### **Identificación de la Misión**

#### **Definición.**

La misión expresa la razón de ser de la organización, resaltando las prioridades y dirección de las actividades de la organización. Identifica los mercados, clientes y productos que se ofrece. La formulación de la misión es importante porque soporta y guía las decisiones internas de la Institución y Unidades dependientes. La misión proporciona también una guía para la planeación como un punto de partida para la definición de las estrategias fundamentales.

La EP Petroecuador cuenta con una misión identificada, sobre la cual deberán enmarcarse las actividades de las unidades de apoyo como Abastecimientos:

**Misión EP PETROECUADOR**

*Generar riqueza y desarrollo para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad*

Fuente: Mapa Estratégico EP Petroecuador

### **Identificación de la Visión**

#### **Definición.**

La visión puede ser definida como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo o aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, Jack). La visión muestra a donde se quiere llegar con el desarrollo de las actividades en los diferentes niveles en su organización y señala el camino para que se pueda establecer el rumbo para llegar al futuro deseado.

Es importante que para la elaboración de la Visión se consideren las siguientes características:

- Formulada por los líderes de la Institución, suponiendo que los mismos conocen la Filosofía y Misión de la organización y las expectativas que tiene a futuro, para qué se irán o se están ejecutando las actividades dentro de la misma, para querer llegar a dónde.
- Dimensión de tiempo, se tiene que tener identificado el horizonte de tiempo que la organización se plantea para llegar al futuro esperado.

- Integradora, debe involucrar a todos los actores de la organización, tanto a la alta dirección, quienes liderarán en el camino a seguir, así como, a todos los colaboradores quienes ejecutarán las actividades de apoyo al cumplimiento de objetivos.
- Amplia y detallada, debe expresar claramente los logros que se quieren alcanzar en un período de tiempo determinada.
- Positiva y alentadora, la visión tiene que mostrar un futuro esperado positivo en beneficio de toda la organización y la sociedad, impulsando al compromiso de pertenencia a la institución, debe demostrar fuerza, acción y debe constar de términos entendibles.
- Realista-posible, La visión tiene que ser un sueño posible de alcanzar, considerando el entorno y los recursos disponibles.

Al igual que la Misión, la Visión se encuentra ya identificada en la institución, donde se expresa a donde se quiere llegar, que es lo que se espera conseguir, dado esto la Unidad de Abastecimientos debe dirigir su vista hacia la Visión planteada por la EP PETROECUADOR y apoyar con la ejecución de sus actividades al logro deseado

#### *Visión EP PETROECUADOR*

***Ser al 2018 la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con elevados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre.***

Fuente: Mapa Estratégico EP Petroecuador

## Diagnóstico Situacional Estratégico

### Cultura Organizacional.

Para conocer la situación estratégica actual de la organización es importante conocer la cultura organizacional y como se relaciona esta con los principios corporativos. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales de toda organización, determina la forma como funciona una organización, reflejando las estrategias, estructuras y sistemas, identifica la forma en que interactúan los miembros de la organización para la toma de decisiones y solución de problemas, enmarcados en los principios, valores, reglas y procesos definidos.

### Diagnóstico Situacional Estratégico.

A través del diagnóstico situacional estratégico se podrá visualizar la imagen interna y externa de la Unidad de Abastecimientos en relación con sus actores y grupos de referencia, para tomar acción y mejorar en el futuro.

### Gráfico 9. Relación de los Ambientes Interno – Externo.



## Ambiente Interno

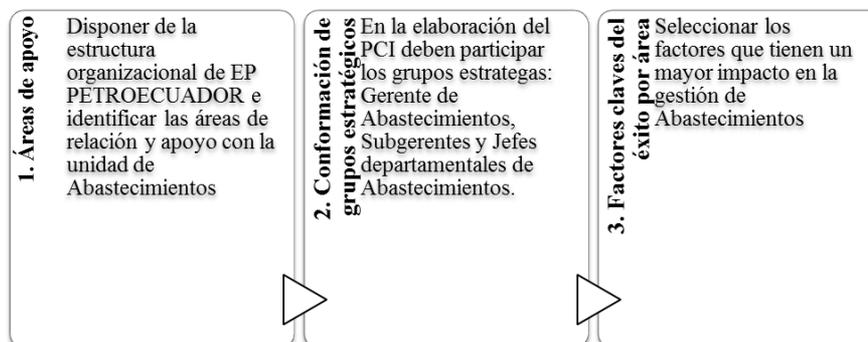
El análisis de ambiente interno de la Unidad de Abastecimientos permitirá conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades para plantear las estrategias a seguir. En el ambiente interno se deben considerar:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Operativa
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad Financiera
- Capacidad del Talento Humano

En relación con las actividades y procesos de la cadena de Abastecimientos.

Para la elaboración del PCI se debe seguir los siguientes pasos:

### Gráfico 10. Pasos para desarrollar el Perfil de Capacidad Interna



Para la identificación de los factores claves se puede utilizar un formato, donde los grupos estratégicos deberán identificar si cada ítem corresponde a una fortaleza o debilidad dentro de la unidad de Abastecimientos, así como dar un valor de 5 siendo el valor más alto a 1 siendo el valor más bajo. ANEXO C.

Seguidamente se deberá realizar una matriz en la que se disponga de la calificación promedio obtenida para cada ítem identificado como factor clave. ANEXO D.

Posteriormente corresponde elaborar la matriz PCI, donde se sitúan los puntos de las calificaciones promedio obtenidas y para cada ítem identificar con una calificación de Alto, Medio o Bajo, de acuerdo a la siguiente matriz. ANEXO E.

### **Elaboración de la matriz de evaluación del análisis interno.**

La matriz de evaluación del análisis interno deberá contener las fortalezas y debilidades trascendentales para la unidad, para el efecto se debe considerar los siguientes puntos:

- “Seleccionar los factores claves de mayor importancia tanto de fortalezas como de debilidades, sobre lo cual se puede hacer un análisis de Pareto aplicando el 20/80, donde se identifiquen el 20% de los factores que explican el 80% de los mismos.
- Asignar una ponderación de 0,0 como sin ninguna importancia, hasta el 1.0 como gran importancia para cada uno de los factores.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, siendo: 1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor o 4 = fortaleza importante.
- Obtener el valor ponderado de cada variable, multiplicando el valor ponderado por su clasificación.
- Sumar los resultados ponderados, aquellos que sean mayores 2,5 indican el predominio de fortalezas y las menores a 2,5 indican la predominio de las debilidades.” (Fred David, Administración Estratégica)

**Tabla 10. Cuadro de ponderación resultados factor interno clave.**

<b>Factor interno clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>

### **Ambiente Externo**

El análisis de ambiente externo debe considerar el entorno en el que desarrolla sus actividades la unidad de Abastecimientos, este entorno puede afectar de manera positiva o negativa en su ejecución. El análisis del ambiente externo permite identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar para fijar estrategias que permitan evitar el fracaso.

Para el caso de la unidad de Abastecimientos su ambiente externo no únicamente se encuentra se encuentra fuera de la Institución, las unidades que actúan como usuarios también pueden ser considerados como un ambiente externo que puede afectar de forma positiva o negativamente en el cumplimiento de sus objetivos. Es importante identificar bien cuáles son los factores externos que pueden afectar y trabajar sobre los mismos para apoyarse en ellos o evitar o disminuir su impacto negativo.

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

Para realizar un análisis de ambiente externo se puede basar en el análisis estratégico PEST. En este análisis la unidad de Abastecimientos deberá considerar los escenarios externos que influyen en sus actividades y procesos, sobre los aspectos político, económico, social y tecnológico.

**Tabla 11. Escenarios externos.**

<p><b>Fuerzas Políticas</b></p> <p>Cambios en las leyes gubernamentales, cambios en las políticas y normas de los Organismos de Control (Sistema Nacional de Contratación Pública, Contraloría General del Estado)</p>	<p><b>Fuerzas Económicas</b></p> <p>Aprobación presupuesto, cambio de políticas de ejecución de presupuesto, priorización de gastos, valor del dólar en los mercados internacionales.</p>
<p><b>Fuerzas Sociales</b></p> <p>Actitud hacia el trabajo, actitud hacia el servicio al cliente,</p>	<p><b>Fuerzas Tecnológicas</b></p> <p>Sistemas tecnológicos integrados para procesos de planificación, compras e inventarios, procesamiento de datos, almacenamiento de información, internet.</p>

### **Identificación de las Oportunidades y Amenazas.**

Para los factores y fuerzas identificadas en el análisis del ambiente externo de la unidad es necesario desarrollar estrategias para apalancarse en los impactos positivos y evitar o reducir los impactos negativos. La unidad puede aprovechar sus oportunidades para fortalecer sus procesos y actividades, aprovechándolas de forma oportuna y acertada, por otra parte las amenazas deben ser evitadas o intentar disminuir su impacto porque las mismas podría limitar o inhibir el desarrollo normal de la cadena de Abastecimientos.

### **Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio, POAM.**

El POAM es una metodología utilizada para la identificación y valoración de las oportunidades y amenazas de la Institución o unidad. Para su desarrollo, se puede decir que el mismo se elabora similar al PCI, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Identificación de las oportunidades y amenazas, la unidad deberá conformar un equipo estratega que tenga la participación desde el Gerente de Abastecimientos hasta el nivel de sus Jefes Departamentales, los mismos basados en los factores y fuerzas identificadas, plasmarán las oportunidades y amenazas que impactan a la unidad.

- Seleccionar las áreas de análisis, las mismas que pueden ser políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc.
- Priorización y calificación de los factores externos, se procede igual que el PCI a dar una valoración a las oportunidades y amenazas identificadas donde 1 es oportunidad o amenaza menor y 5 es oportunidad o amenaza mayor. Posteriormente se promedian las calificaciones y se elabora la matriz POAM. ANEXO F
- Calificación del impacto, las amenazas u oportunidades identificadas deben ser calificadas de alto, medio o bajo. ANEXO G.

La matriz POAM permite analizar el entorno en donde la unidad se encuentra, su posición frente al ambiente en que se desenvuelve y en qué grado impacta a la ejecución normal de las actividades de Abastecimientos. ANEXO.

**Tabla 12. Cuadro resultado ponderado factor externo clave.**

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado

### **Desarrollo de la Matriz FODA**

Después de la identificación de las fortalezas y debilidades, así como, de las oportunidades y amenazas, mediante los procesos de elaboración de la matriz PCI y POAM, es necesario elaborar la matriz FODA, en la misma se integran los factores internos y externos analizados, que influyen de manera positiva o negativa en la Institución o unidad.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

### Estrategias Institucionales

Las estrategias son los métodos que se utilizan para hacer algo, para lograr un objetivo propuesto, las estrategias responden al cómo hacer las cosas para que los objetivos y políticas institucionales se cumplan.

La Unidad de Abastecimientos después del establecimiento de su filosofía y análisis de su ambiente interno y externo debe utilizar esta información para establecer las estrategias sobre las cuales trabajará para su constante mejora y cumplimiento de los objetivos propuestos.

En base a la matriz de FODA se puede llegar a establecer las estrategias que se requerirán establecer, apalancando las amenazas y debilidades en las oportunidades y fortalezas:

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA</b> – Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO)	<b>ESTRATEGIA</b> – Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas (FA)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA</b> – Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades (DO)	<b>ESTRATEGIA</b> – Reducir las debilidades y evitar las amenazas (DA)

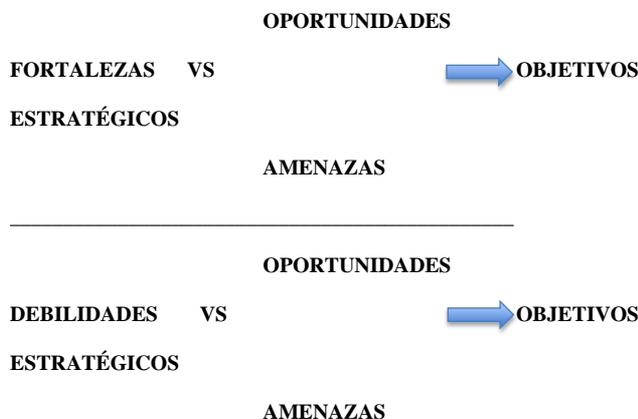
FO → Estrategias Ofensivas	FA → Estrategias Anticipativas
DO → Estrategias Adaptativas	DA → Estrategias Defensivas

## Objetivos Institucionales

Los objetivos planteados deben tener coherencia con la Misión y Visión establecida por la Institución, sobre la base del análisis interno y externo realizado. Los objetivos deben ser planteados por el alto nivel de la unidad, es decir, la Gerencia de Abastecimientos y los mismos deben ser el establecimiento de los resultados que se quieren obtener.

Los objetivos planteados deben ser medibles y en un periodo de tiempo establecido, a fin de que sea pueda medir su cumplimiento en base a indicadores de gestión.

Para la formulación de los objetivos de la unidad, se debe realizar una relación y enfrentamiento entre las fortalezas y debilidad con las oportunidades y las amenazas.

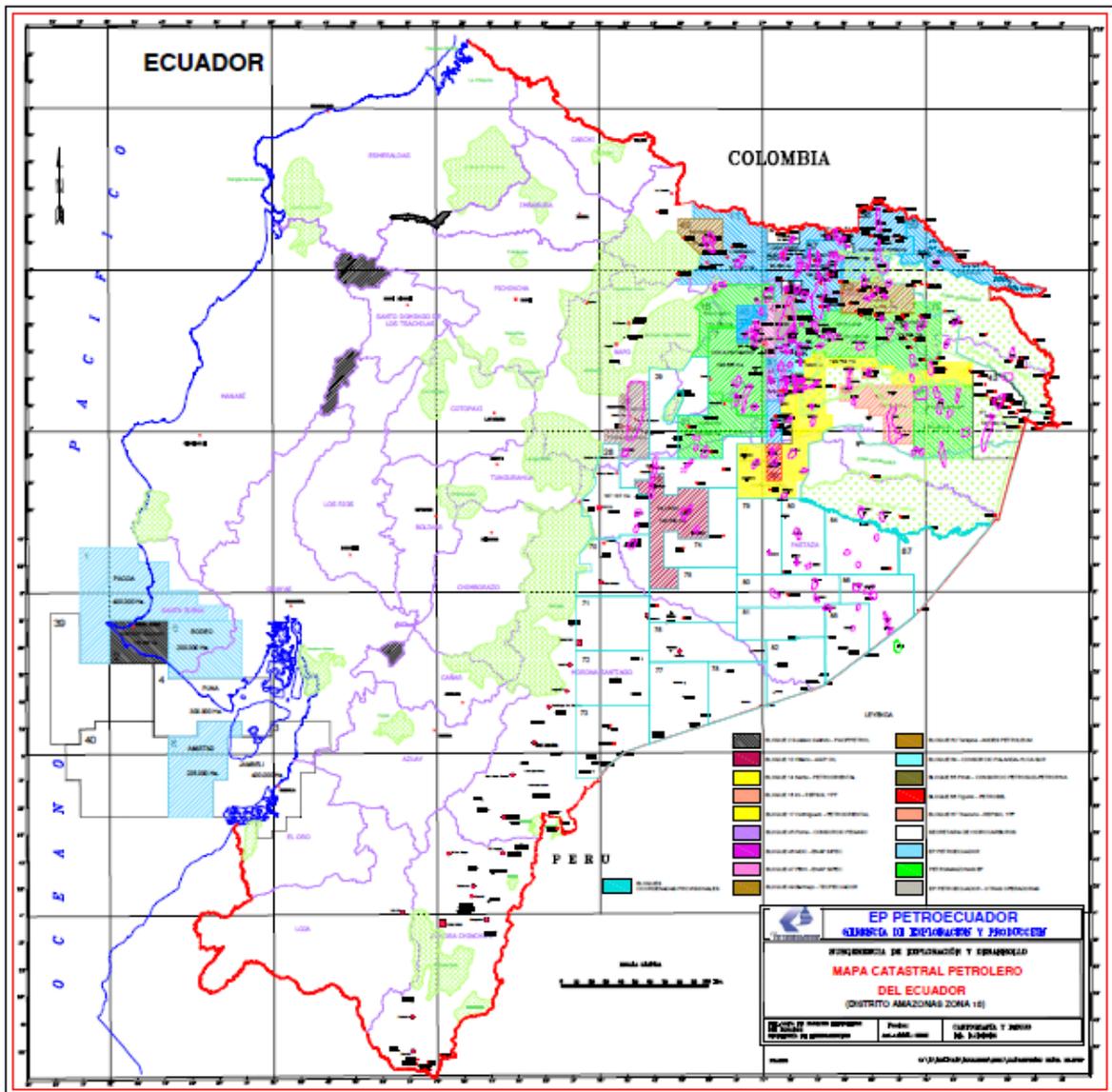


Es posteriores estudios de investigación es necesario que se realice una propuesta de los planes hacia abajo que soporte el Plan Estratégico como es el Plan Operativo, donde se deberá establecer las actividades a ejecutarse y proyectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## Referencias

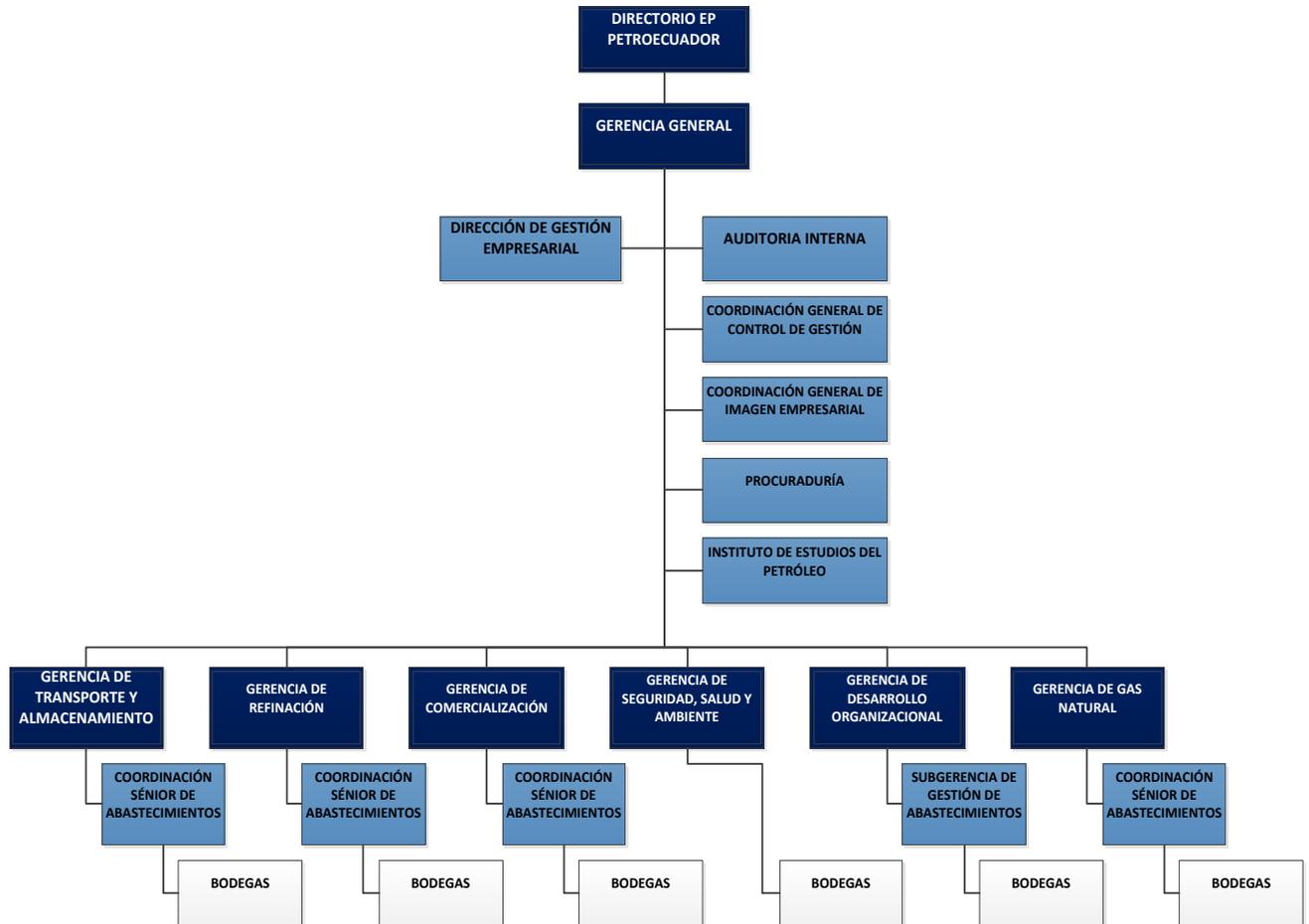
- Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. (15 ed). McGraw Hill. México
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. (5ta ed). México: Pearson Educación.
- Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR. (2004). *El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional*. (pp. 23-28)
- Rojas, P. (2004). *Desarrollo organizacional y gerencial “Un enfoque Estratégico”*. (2da ed).
- Velasco, M. (2003). *Planificación estratégica. Guía didáctica*. (2do mod). UTPL, Loja
- Paredes, A. (2005). Curso/taller *Planificación estratégica para PETROECUADOR, ASOPETROL, Cia. Ltda.*
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker (2004). *Fundamentos de Marketig*. (13 ed). McGraw Hill. México
- Petroecuador, EP. (2011). *Informe de Gestión EP Petroecuador 2010-2011*. Obtenido el 10 de octubre de 2013 de [http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh\\_otros\\_/000489.pdf](http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh_otros_/000489.pdf)
- Petroecuador, EP. (2010). *Normativa Interna EP Petroecuador*. Obtenido el 20 de noviembre de 2013 de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>
- Hawkins, D., Best, R. & Coney, K. (2004). *Comportamiento del consumidor*. (9na ed). México. (pp. 453-597)

## ANEXO A: ÁMBITO GEOGRÁFICO EP PETROECUADOR



FUENTE: EP PETROECUADOR

## ANEXO B: ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: EP PETROECUADOR









