



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un plan estratégico para la empresa Halliburton S.A., para el período 2017 – 2021.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: López Martínez, Juan Santiago

DIRECTOR: Flores Flores, José Luis, Ing

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero.

José Luis Flores Flores

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño de un plan estratégico para la empresa Halliburton S.A., para el período 2017 – 2021 realizado por Juan Santiago López Martínez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Juan Santiago López Martínez declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Diseño de un plan estratégico para la empresa Halliburton S.A., para el período 2017 – 2021, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo José Luis Flores Flores director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....
Autor: Juan Santiago López Martínez
Cédula: 1718489014

DEDICATORIA

A Juan de Dios, un océano de paz y sabiduría en mi alma.

A Geovaska, mi vida, esperanza y alegría.

AGRADECIMIENTO

A Carmita por todo lo que soy.

A Silvana por su apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	5
1. Marco teórico.....	6
1.1. Administración.....	6
1.1.2 Proceso administrativo.....	6
1.1.3 Gestión administrativa.....	8
1.2 El plan estratégico.....	8
1.2.1 El plan.....	8
1.2.2 La estrategia.....	9
1.2.3 Planificación estratégica.....	9
1.2.4 Importancia de la planificación estratégica.....	9
1.2.5 Diseño de la planificación estratégica.....	10
1.2.6 Ventajas de la planificación estratégica.....	10
1.2.7 Errores en la planificación estratégica.....	10
1.2.8 Proceso y duración de la planificación estratégica.....	11
1.3 Diagnóstico estratégico.....	11
1.4 El ambiente interno y externo.....	11
1.4.1 Ambiente interno.....	11
1.4.2 Ambiente externo.....	11
1.5 Técnicas de investigación para el diagnóstico situacional.....	12
1.5.1 La encuesta.....	12
1.5.2 Entrevistas en el diagnóstico.....	12
1.5.3 Mesas de trabajo.....	12
1.6 FODA.....	13
1.6.1 Análisis FODA.....	13
1.6.2 Diagnóstico FODA.....	14

1.7	El direccionamiento estratégico.....	16
1.7.1	Importancia.....	16
1.7.2	Elementos del direccionamiento estratégico.....	17
1.7.3	Los principios.....	17
1.7.4	Los valores.....	17
1.7.5	La misión.....	17
1.7.6	La visión.....	18
1.7.7	Los objetivos estratégicos.....	18
1.7.8	Las estrategias.....	18
1.7.9	Las políticas.....	18
1.7.10	Los procedimientos.....	18
1.7.11	El mapa estratégico.....	19
1.8	Modelo de las 5 fuerzas Porter.....	20
1.8.1	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	21
1.8.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	21
1.8.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	21
1.8.4	Amenaza de productos sustitutos.....	21
1.8.5	Rivalidad entre los competidores.....	22
CAPÍTULO II DIAGNOSTICO SITUACIONAL		23
2.	Situación actual de la empresa.....	24
2.1	Datos informativos.....	24
2.2	Localización.....	24
2.3	Organización de la empresa.....	24
2.4	Principales productos.....	26
2.5	Análisis de los factores externos.....	27
2.5.1	Políticas petroleras en el Ecuador.....	27
2.5.2	Estructura petrolera ecuatoriana.....	29
2.5.3	Petróleo y compañías privadas.....	30
2.5.4	Precio del petróleo.....	31
2.5.5	Reservas petroleras.....	32
2.5.6	Impacto ambiental.....	32
2.6	Análisis de los factores Internos.....	33
2.6.1	Clientes.....	33
2.6.2	Competencia.....	33
2.6.3	Infraestructura disponible.....	33
2.6.4	Experiencia de la organización.....	33
2.6.5	Disponibilidad al cambio.....	34

2.6.6	Calidad y oportunidad de los servicios.....	34
2.6.7	Conocimiento general de la organización.	34
2.6.8	Sistemas de información.....	34
2.6.9	Inestabilidad laboral.....	35
2.6.10	Marketing.....	36
2.6.11	Clima financiero.....	36
2.6.12	Estructura organizativa.	37
2.7	Análisis de las 5 fuerzas Porter.....	37
2.7.1	Poder de negociación de los compradores o clientes.	37
2.7.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	38
2.7.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.	38
2.7.4	Amenaza de productos sustitutos.	38
2.7.5	Rivalidad entre los competidores.	38
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....		39
3.	Metodología.....	40
3.1.	Metodología de la investigación.....	40
3.1.1	Diseño metodológico.	40
3.1.2	Tipos de investigación.	40
3.1.3	Métodos teóricos.	40
3.1.4	Población.....	41
3.1.5	Muestra.	41
3.1.6	Técnicas de recolección de información.	42
3.2	Análisis e interpretación de resultados.....	44
3.2.1	Encuestas.....	44
3.3	Análisis FODA.	49
3.3.3	Matriz FODA.....	49
3.3.4	Matriz perfil de la capacidad externa.	50
3.3.5	Matriz perfil de la capacidad interna.	51
3.4	Matriz defensiva de Iniciativa estratégica.....	52
3.5	Matriz ofensiva de iniciativa estratégica.....	53
3.6	Cuadro de mando integral.	54
3.6.1	Perspectiva financiera.	55
3.6.2	Perspectiva del cliente.....	55
3.6.3	Perspectiva del proceso interno.....	55
3.6.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	55
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.....		58
4.1	Introducción.....	59

4.2	Filosofía empresarial.	59
4.2.1	Misión propuesta.	59
4.2.2	Visión propuesta.	59
4.2.3	Objetivos.	60
4.2.4	Valores propuestos.	60
4.3	Planificación de largo plazo.	60
4.4	Plan operativo anual (POA) para la empresa Halliburton S.A.	63
4.5	Mapa estratégico.	65
	CONCLUSIONES.	66
	RECOMENDACIONES.	67
	Bibliografía.	68
	Netgrafía.	69
	ANEXOS.	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos	15
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos	16
Tabla 3. Producción de petróleo de las compañías privadas	31
Tabla 4. Población Halliburton S.A.....	41
Tabla 5. Resultados de cuestionario aplicado a gerentes	44
Tabla 6. Resultados de cuestionario aplicado a directores	45
Tabla 7. Resultados de cuestionario aplicado a analistas	46
Tabla 8. Resultados de cuestionario aplicado a personal técnico - operativo.....	47
Tabla 9. Resultados de cuestionario aplicado a personal administrativo.....	48
Tabla 10. Matriz FODA	49
Tabla 11. Matriz perfil de la capacidad externa	50
Tabla 12. Matriz perfil de la capacidad interna	51
Tabla 13. Matriz defensiva de Iniciativa Estratégica.....	52
Tabla 14. Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica.....	53
Tabla 15. Cuadro de mando integral para la empresa Halliburton S.A. 2017 – 2021.	56
Tabla 16. Plan operativo anual	63
Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos – EFI.....	78
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos – EFE.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso administrativo	6
Figura 2. Funciones del Administrador.....	7
Figura 3. El Ciclo Administrativo	7
Figura 4. Funciones Administrativas	8
Figura 5. Diagnostico FODA	14
Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia	20
Figura 7. Esquema Organizacional de Halliburton S.A.....	25
Figura 8. Líneas de servicio de Halliburton S.A.....	26
Figura 9. Producción nacional de Petróleo.....	30
Figura 10. Petróleo crudo precio mensual, Brent-WTI.....	31
Figura 11. Taller de planificación estratégica	42
Figura 12. Cuadro resumen de estrategias para la empresa Halliburton S.A.	54
Figura 13. Resumen de objetivos estratégicos.....	62
Figura 14. Mapa estratégico	65

RESUMEN

En la actualidad el entorno empresarial es cambiante y crece exponencialmente respondiendo a las necesidades del mercado, la planificación estratégica es una herramienta fundamental de la gestión administrativa, necesaria para determinar el entorno actual y percibir directrices a futuro en una organización.

En el Ecuador el sector petrolero, requiere un enfoque estratégico que permita tener mayor minuciosidad en el análisis y previsión de causas y efectos.

El presente documento presenta una pauta a seguir para la empresa Halliburton S.A., el mismo insume características teóricas y métodos; así como el taller de planificación estratégica realizado en colaboración con personal clave seleccionado para el desarrollo de las actividades, que permitieron la obtención de la matriz FODA y el desarrollo de este documento.

Por otro lado, se muestra la propuesta de planificación estratégica, que provee una nueva misión, visión y valores para la organización, además tiene como puntales la realización del control de mando integral, mapa estratégico y el plan operativo anual.

Palabras Clave: planificación estratégica, gestión administrativa, direccionamiento estratégico, análisis FODA, objetivos estratégicos, cuadro de mando integral, mapa estratégico.

ABSTRACT

Nowadays the business environment is changing and growing exponentially in response to market needs, strategic planning is an essential tool for administrative management, needed to determine the current environment and future guidelines in an organization.

In Ecuador, the oil sector requires a strategic approach that allows greater detail in the analysis and forecasting of causes and effects.

The present document performs a guideline for Halliburton S.A., it incorporates theoretical characteristics and methods; as well as strategic planning seminar in collaboration with selected personnel to development activities that allowed us to obtain the SWOT matrix and complete development of this document.

On the other hand, the proposal of strategic planning is shown, which provides a new mission, vision and values for the organization, in addition it has as principal items, to carrying the balanced scorecard, strategic map and the annual operation plan.

Keywords: strategic planning, administrative management, balanced scorecard, strategic management, SWOT analysis, strategic objectives, balanced scorecard, strategic map.

INTRODUCCIÓN

La necesidad ineludible y progresiva de acoplarse al entorno empresarial actual, hace imperativa la necesidad de contar con un plan estratégico, que abra nuevas opciones para incrementar la competitividad.

Halliburton S.A. inicia operaciones en el Ecuador en el año de 1984, es una empresa dedicada a la prestación de servicios petroleros de perforación y extracción, la innovación es la clave de su accionar tanto en las áreas administrativas como operativas.

En el transcurso de los años se ha desenvuelto satisfactoriamente en todas sus líneas de servicio, sin embargo, las condiciones del país en la coyuntura actual en los ámbitos político, económico y social, hacen indispensable para la empresa una renovación estratégica, que clarifique el presente y futuro de la organización.

En el transcurso de la investigación existieron las facilidades necesarias en la obtención de información de carácter administrativo y técnico, así como la disposición adecuada de los participantes en el proceso; por otro lado, existió cierta dificultad en la comparabilidad de bases de datos, que no presentaban formatos uniformes en distintos periodos.

En la investigación se conciben los factores determinantes para la consecución de los objetivos a alcanzar, mediante la realización de un taller de planificación estratégica, confiriendo un enfoque integral de la organización.

En el presente trabajo se realiza una propuesta de plan estratégico, que aspira conseguir que la estrategia sea el eje principal de la gestión empresarial, para llevar a cabo las metas propuestas.

En el primer capítulo se desarrollará el marco teórico, que abarcará todo lo relacionado con el proceso de investigación, en esta primera etapa se abordará todo lo relacionado al proceso administrativo, direccionamiento estratégico, así como las técnicas usadas para la presente investigación.

En el segundo capítulo encontramos una visión general de la empresa, pasando por su organización, sus principales productos, también se analizan los principales factores externos e internos, así como las cinco fuerzas Porter que inciden en el entorno empresarial.

En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada en este trabajo, se cita las etapas principales del taller de planificación estratégica que deriva en un análisis e interpretación de

resultados, cuyo recurso principal es la elaboración de encuestas para la construcción de la matriz FODA.

El cuarto capítulo incluye la propuesta de plan estratégico, citando en primer lugar los antecedentes, la misión visión y valores, el análisis estratégico que incluye el cuadro de mando integral con las perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje, estos procesos constituyen el eje del mapa estratégico, se concluye con el plan operativo anual.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones al presente trabajo.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. Marco teórico.

1.1. Administración.

Se considera una ciencia social de aplicación, y tiene por objetivo el análisis y estudio de las organizaciones, utiliza como principales técnicas de optimización de recursos, la planificación, organización, dirección y control, con la finalidad de maximizar los posibles beneficios objetivos.

1.1.2 Proceso administrativo.

La Administración es una actividad predominante en el proceso de marcar la diferencia entre las organizaciones y su entorno.

Existen diferentes naturalezas de referencia para precisar los procesos administrativos, se define el Proceso Administrativo mediante cinco elementos:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

La satisfacción de compromisos y el alcance de objetivos, obedece en gran medida a la eficiencia reflejada por los gerentes, es así que el trabajo de estos se evalúa gracias a la sucesión en el proceso administrativo, llevando a cabo una estructura diferenciada en relación a otras organizaciones.



Figura 1. El proceso administrativo

Fuente: Chiavenato, 2001

Elaborado por: Santiago López

Siendo las funciones del administrador fundamentales, tienen que ser vistas como un proceso sistemático; se concibe de la siguiente manera:



Figura 2. Funciones del Administrador

Fuente: Chiavenato, 2001

Elaborado por: Santiago López

El ciclo administrativo, se constituye por el desempeño de las funciones que se desarrollan de manera cíclica y al mismo tiempo dinámica, como se aprecia a continuación:



Figura 3. El Ciclo Administrativo

Fuente: Chiavenato 2001

Elaborado por: Santiago López

Las funciones administrativas en una orientación integral forman el proceso administrativo, por otro lado, cuando se toman en cuenta de manera unitaria los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, sin embargo, los mismos en interacción global logran alcanzar los objetivos y desarrollan el proceso administrativo.

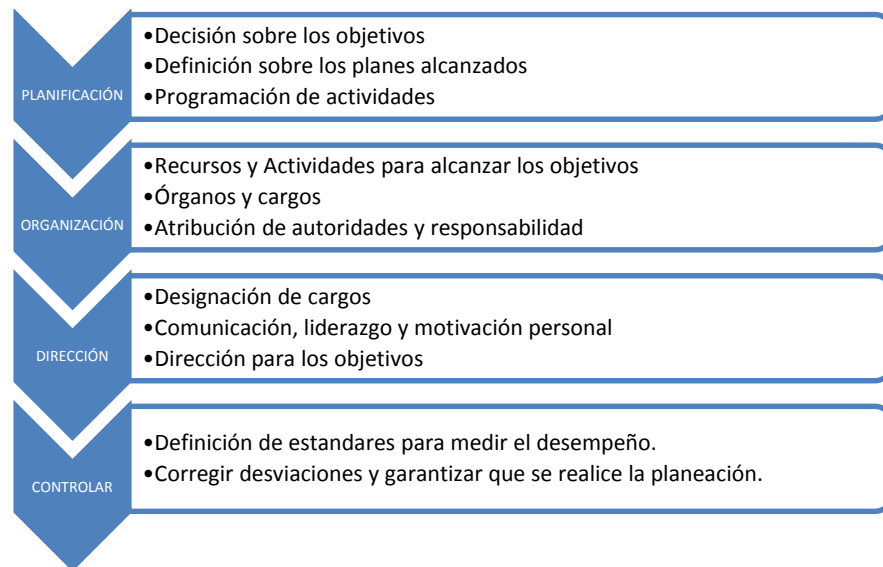


Figura 4. Funciones Administrativas

Fuente: Chiavenato, 2001

Elaborado por: Santiago López

1.1.3 Gestión administrativa.

La gestión administrativa desde un enfoque global está orientada a construir una sociedad que sea económicamente sólida y practique el progreso, con la ayuda necesaria de un gobierno eficaz y que utilice óptimamente los recursos. La gestión administrativa de una organización, funciona basándose en el planteamiento y satisfacción de muchos de los objetivos en aspectos económicos, sociales y políticos.

El adecuado desarrollo de la gestión administrativa se produce en el mismo núcleo de la organización y los responsables deben disponer de determinadas capacidades y habilidades, por ejemplo, liderazgo, dirección y motivación.

1.2 El plan estratégico.

1.2.1 El plan.

El significado de plan programa la elaboración de perspectivas de acciones y escenarios con la finalidad de lograr una intencionalidad satisfecha, que están direccionadas a lograr determinadas circunstancias que forman parte de las aspiraciones.

La combinación de esfuerzos unifica la diversidad de componentes para la consecución de aspectos complementarios de acción, control de procesos y resultados, encaminados al estudio de escenarios previstos, con el objeto de establecer las correcciones que se pudieren presentar.

“Entonces el concepto de plan, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.” (Rodríguez, 1997, p. 89).

1.2.2 La estrategia.

En los últimos años el inmenso cambio en el ámbito tecnológico y político, ha hecho que la economía global tenga un gran ímpetu de permutación permanente, a pesar de que a la par también se viven crisis sociales que resaltan la necesidad de diversidad, renovación y momentaneidad de muchas de las situaciones cotidianas, esto crea un ambiente de vacilación y hace que cada vez exista más posibilidad de especular y desarrollar de la capacidad de interpretación. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia.

Es así que la acción filosófica se basa en el pensamiento estratégico, en el cual la voluntad humana que juega un papel importante en la obtención de condiciones óptimas, partiendo de la aplicación y comprensión sensata de los fenómenos sociales.

“La estrategia está directamente vinculada a la percepción e interpretación dinámica del escenario donde se ponen en juego las intenciones, recursos y organización de los diferentes actores sociales, el éxito de la estrategia depende primero y fundamentalmente, de un sano cálculo y coordinación del fin y los medios.” (Gramsci, 1973, p. 218).

1.2.3 Planificación estratégica.

Como afirma John Friedman (2007), la planificación estratégica sigue un curso metódico que desarrolla e implementa planes con el objetivo de llevar a cabo propósitos y objetivos, implantando estrategias y relacionando recursos para alcanzar dichas estrategias.

1.2.4 Importancia de la planificación estratégica.

En una organización la planificación estratégica es el centro del trabajo y consiste básicamente en:

- Investigar las directrices de evolución posibles de la entidad, para llegar al cumplimiento de objetivos.
- Determinar Las reglas de conciliación que nos permitirán cambiar de estrategia a través del proceso.
- La planificación estratégica consiste en la orientación de un proceso cambio.

1.2.5 Diseño de la planificación estratégica.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas (Moreno, 2005, p.82):

1. ¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

2. ¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas.

1.2.6 Ventajas de la planificación estratégica.

Entre las principales ventajas de la Planificación Estratégica tenemos:

- Constituir la orientación a seguir por la compañía y sus áreas.
- Inspeccionar y observar las diferentes opciones posibles.
- Permite la toma de decisiones pertinentes y atinadas.
- Ofrece más beneficios y menos conflictos.

1.2.7 Errores en la planificación estratégica.

- Tomar demasiado tiempo en el detalle de la organización, en vez de realizar un análisis del mercado y los competidores.
- El descuido de objetivos medibles.
- El no establecimiento con exactitud de quienes son los competidores actuales y futuros.

- Los planes en el ámbito financiero de mediano plazo podrían arrojar imprecisiones, debido a factores exógenos como catástrofes, crisis económica y política, etc.

1.2.8 Proceso y duración de la planificación estratégica.

La Planificación Estratégica consta de 4 procesos bien definidos (Moreno, 2005, p.98) que son:

- Recopilación y tratamiento de la información
- Diagnóstico de situación
- Confección del cuadro de objetivos estratégicos
- Análisis global y aprobación del plan estratégico

La realización normal de un plan estratégico está en el parámetro de una vez cada tres o cinco años, el límite para la realización de un plan estratégico es de uno por cada dos años, de no ser que se presenten situaciones que modifiquen el ámbito interno y externo de la organización.

1.3 Diagnóstico estratégico.

Se utiliza para analizar las situaciones interna y externa de una empresa, es una herramienta que mediante el proceso de compilación de información nos permite determinar y ver los diferentes ambientes organizacionales.

1.4 El ambiente interno y externo.

Al considerar a una organización como un sistema abierto, se pueden definir dos ambientes: el ambiente interno y el ambiente externo.

1.4.1 Ambiente interno.

Es el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, integradas a una estructura organizacional que abarca todas las áreas que posee una empresa.

1.4.2 Ambiente externo.

Es en el cual se integran todos los grupos tanto directos como indirectos, que ayudan a llevar a cabo la misión por la cual fue concebida la organización.

En el caso del ambiente externo o entorno existen dos tipos de ambientes un microambiente y un macroambiente.

El microambiente es lo más cercano que existe del entorno en la organización. Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, organismos de control.

El macro ambiente por otro lado es lo más distante que existe del entorno en una empresa, sin embargo, si existen factores negativos, va a afectar de alguna forma al entorno organizacional, entre los factores que se relacionan tenemos: factor económico, político, social, ambiental, geográfico, tecnológico, etc.

1.5 Técnicas de investigación para el diagnóstico situacional.

En la investigación de la situación actual de la organización se pueden utilizar las siguientes técnicas: la encuesta, la entrevista y mesas de trabajo, como las primordiales.

1.5.1 La encuesta.

Su principal objetivo es obtener información que es requerida con un formato u hoja mediante preguntas, que están directamente direccionadas a personas sumidas en el objeto de investigación, las preguntas realizadas en el formato deseado van a depender de lo que se requiera obtener.

1.5.2 Entrevistas en el diagnóstico.

Es un medio de investigación que pretende conseguir información, se debe tener un listado de preguntas y temas específicos a ser tratados con la o las personas que poseen la información, se realiza de forma personal y directa.

Puede desarrollarse en un ambiente ameno y abierto, una vez finalizada la entrevista se tienen que establecer conclusiones, y para terminar se agradece por el tiempo y las respuestas dadas.

1.5.3 Mesas de trabajo.

Como técnica de trabajo grupal las mesas de trabajo sin un medio idóneo para detectar problemáticas o cuestiones de interés de la organización, esta técnica incluye sesiones de análisis, a través de las cuales es básico alcanzar un consentimiento general de la problemática para poder llegar a un acuerdo. Es de carácter deliberativo, porque lo resultados están enfocados al entorno global de la empresa.

Su forma de realización incluye:

- Planear la fecha de la reunión.
- Realizar una lista de temas a tratar.
- Tener al alcance documentos de apoyo sobre el tema
- Durante la ejecución se debe permitir la intervención libre de las personas involucradas, ya que de esta forma se pueden observar puntos negativos o positivos adicionales.
- al finalizar, se debe exponer posibles conclusiones posibles.

1.6 FODA.

1.6.1 Análisis FODA.

Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las debilidades de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas o, que podrían beneficiarla conocida como Oportunidades. El análisis FODA también es conocido como DOFA o DAFO. (Varo, 1994, p.29).

- **FORTALEZAS:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), productos y servicios y recursos financieros.
- **DEBILIDADES:** Es la falta de fuerza. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.
- **OPORTUNIDADES:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el ambiente exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia, proveedores y tecnología, entre otros.

- **AMENAZAS:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación cuidadosa. (Rodríguez, 2004, p.81).

1.6.2 Diagnóstico FODA.

En la figura 5 se resume la metodología para alcanzar un diagnóstico FODA:

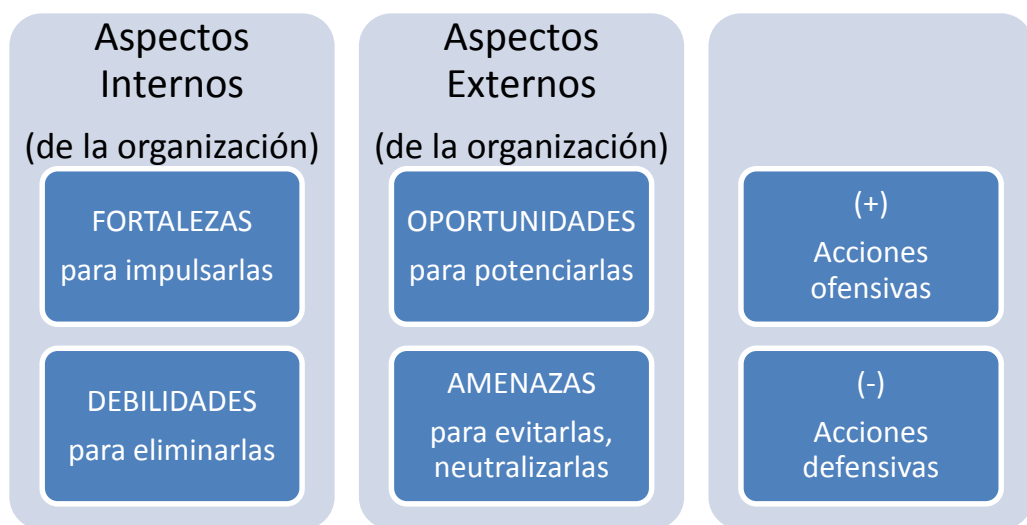


Figura 5. Diagnóstico FODA

Fuente: Rodríguez, 2004

Elaboración: Santiago López

1.6.2.1 **Matriz de evaluación de factores internos.**

Según Fred (1997), la matriz de evaluación del factor interno busca presentar un análisis de la interrelación entre áreas en una organización, nos permite evaluar las debilidades y fortalezas según su grado de importancia y ponderación.

Primero se debe atribuir una ponderación (sin importancia 0.01 – muy importante 1.00), siendo la suma total de las ponderaciones 1.

Luego se asigna una clasificación a cada uno de los factores, así:

- Debilidad mayor 1
- Debilidad menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza mayor 4

Después multiplicamos las ponderaciones por su clasificación, para obtener un resultado ponderado para cada factor.

Independientemente del número de variables que se ingresen, el resultado obtenido puede estar entre 1.0 y 5.0, siendo el promedio 2.5, los valores superiores a este se consideran para una empresa con una fuerte perspectiva interna, por otro lado, los promedios menores muestran una débil gestión interna.

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN TOTAL
Fortalezas			
Debilidades			
TOTAL			

Fuente: Fred, 1997
Elaboración: Santiago López

1.6.2.2 **Matriz de evaluación de factores externos.**

De acuerdo a Fred (1997), la matriz de evaluación de factores internos nos permite evaluar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

Primero se debe atribuir una ponderación (sin importancia 0.01 – muy importante 1.00), siendo la suma total de las ponderaciones 1.

Luego se asigna una clasificación a cada uno de los factores, así:

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad mayor 4

Después multiplicamos las ponderaciones por su clasificación, para obtener un resultado ponderado para cada factor.

Independientemente del número de variables que se ingresen, el resultado obtenido puede estar entre 1.0 y 5.0, siendo el promedio 2.5, los valores superiores a este se consideran para una empresa que no tienen problemas externos fuertes, por otro lado, los promedios menores muestran factores externos de influencia negativa importante.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN TOTAL
Oportunidades			
Amenazas			
TOTAL			

Fuente: Fred, 1997
 Elaboración: Santiago López

1.7 El direccionamiento estratégico.

A partir de los puntos ¿Dónde estamos? y ¿Cómo estamos?, se pueden desarrollar actividades a llevarse a cabo en el lapso de los próximos 4 años, tiempo en el cual debemos dar la solución a las interrogantes: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y, ¿Cómo se debe llegar hasta allá? Estas conjeturas forman el horizonte de la empresa.

1.7.1 Importancia.

Es beneficioso para toda empresa, corporación, persona o país tener un direccionamiento, porque así se establecerán y gozarán de metas claras a alcanzar, el direccionamiento estratégico es importante porque:

- Estipula rumbos determinados.
- Nos da la misión o la razón de creación de la organización.
- Toma reseña el diagnóstico para crear tácticas que fructifiquen lo positivo
- que tiene la organización y crea límites para impedir que las debilidades no afecten el progreso de las actividades.

- Da estabilidad necesaria en el momento de planificar.
- la organización se toma como un sistema y se precisan las estrategias direccionándolas en ese esquema.
- Favorece la integración de cada colaborador con la empresa.

1.7.2 Elementos del direccionamiento estratégico.

Los elementos del direccionamiento (Varo, 1994, p.29) son:

- Matriz Axiológica (Principios y Valores)
- Misión
- Visión
- Objetivos (Objetivo General, Objetivos Específicos)
- Estrategias
- Procedimientos
- Mapa Estratégico

1.7.3 Los principios.

Son características ineludibles en toda empresa, tales como: equidad de género, ética, servicio, solidaridad, tiempos de respuesta, etc.

1.7.4 Los valores.

Son implícitos en las propiedades de los colaboradores que constituyen la organización, sin los cuales es insostenible el funcionamiento de esta; tales como: responsabilidad, eficacia, sensibilidad, puntualidad, efectividad, transparencia, orden, oportunidad, paz, lealtad, disciplina, respeto, honradez, etc.

1.7.5 La misión.

Permite establecer y comunicar de manera clara y concisa lo se piensa como cotidiano, su razón y propósitos claves.

1.7.6 La visión.

Define en términos generales, a dónde queremos que vaya la organización. Este futuro tiene que ser verosímil, atractivo, creíble y sobretodo posible, toma la forma de una declaración de intenciones meticulosamente formuladas.

” Es el sueño posible” (Varo, 1994, p.29)

1.7.7 Los objetivos estratégicos.

Los objetivos conforman un acercamiento existente o deseado de los contenidos implícitos en la visión y la misión organizacional.

Los objetivos estratégicos deben ser claros y puntuales, es decir, que no den chance a ningún tipo de ambigüedad.

“Los objetivos estratégicos no solo muestran el camino a seguir, sino que también debe ser un vehículo de comunicación con los demás actores sociales, en la perspectiva de lograr que ellos compartan y se adhieran a los objetivos planteados; estos pueden ser generales y/o específicos” (Drucker, 1993, p.26).

1.7.8 Las estrategias.

Según Fred (1997), es el camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas que muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.

1.7.9 Las políticas.

Una política es en general un precepto en el ámbito de la toma de decisiones. Constituye los parámetros en las decisiones, mostrando a los directivos qué medidas serán positivas y negativas.

1.7.10 Los procedimientos.

Se relacionan al establecimiento del orden cronológico y a la secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto. En términos generales un procedimiento se define como: una serie de funciones o pasos que se dan para realizar una tarea específica. Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad.

1.7.11 El mapa estratégico.

Es el resumen de cómo la empresa en un tiempo determinado va a lograr cumplir su visión, tomando en cuenta la misión de la empresa y los objetivos y estrategias.

Es una metodología que sirve para controlar el avance y cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico, este se realiza a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores diligentemente escogidos en las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Además, es una herramienta para comunicar la estrategia de una empresa a los interesados en sus resultados.

Gracias a la representación “causa-efecto” (mapas estratégicos) proporciona la confirmación de las hipótesis estratégicas, lo que permite señalar, de forma “predictiva”, en cualquier instante del tiempo, la observancia de los objetivos estratégicos.

1.7.11.1 *Perspectiva financiera.*

De manera general la perspectiva financiera tiene su base en la contabilidad de la empresa, que muestra el desempeño histórico de la misma. El objetivo es llegar a analizar las tácticas financieras aplicadas a lo largo de un proyecto y satisfacer las condiciones de los accionistas mediante la observación de indicadores, como, por ejemplo: Índice de liquidez, Índice de endeudamiento, Índice de rendimiento del capital invertido, etc.

1.7.11.2 *Perspectiva del cliente.*

Para toda organización es primordial tener clientes satisfechos, así como poder evaluar la percepción y expectativas que poseen de la empresa.

Es un aspecto de gran trascendencia, ya que repercute en el estatus que el negocio tiene ante el público. Podemos explorar factores como precios, calidad de servicio, tiempo, imagen.

1.7.11.3 *Perspectiva del proceso interno.*

Esta propone una determinación de los procesos internos, para la obtención de niveles óptimos de satisfacción del consumidor, en relación a índices adecuados de rendimiento financiero, existen diferentes tipos de procesos, como son: operacional, innovación, gestión de clientes, interrelación con el medio ambiente.

1.7.11.4 *Perspectiva de aprendizaje.*

Explora los factores que aportan construcción de valor, los colaboradores y la tecnología, esta supera la capacitación tradicional y exalta el concepto de aprendizaje como baluarte del continuo desarrollo.

1.8 **Modelo de las 5 fuerzas Porter.**

Según Porter el modelo de las 5 fuerzas es usado como una herramienta para la elaboración de estrategias, el aplicar este análisis es importante ya que el entorno competitivo es muy cambiante y se diferencia de una organización a otra.

A continuación, la composición de las cinco fuerzas:

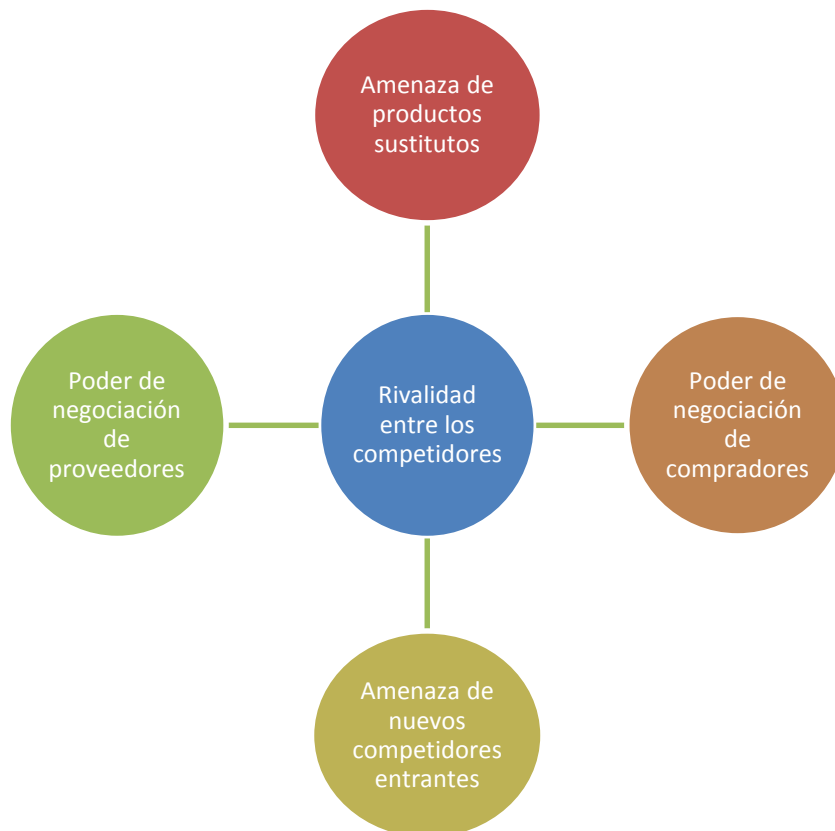


Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

Fuente: Porter, 1998

Elaboración: Santiago López

1.8.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.

Cuando los clientes son limitados y tienen poder de asociación para decidir el precio que deben pagar, pueden surgir amenazas para una empresa, además si la competencia es grande, el consumidor tiene la capacidad de elegir dónde comprar según sean sus necesidades, por eso es oportuno conocer el poder de negociación desde el lado del comprador.

1.8.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Este ámbito es significativo sobre una actividad económica, ya que dependiendo de su grado de concentración o por las características de los insumos o productos que ofrecen, los proveedores tienen la posibilidad de generar restricciones en la industria, las mismas que tienden a afectar el desempeño de la organización.

1.8.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

En este punto debemos entender que la facilidad que tenga la entrada de un nuevo competidor en un mercado, representa el grado de amenaza a la organización, se deben identificar las barreras que podrían existir, como por ejemplo las políticas del gobierno en torno al sector empresarial o el acceso a canales de distribución, pueden tornarse incluso en ventajas competitivas para una empresa ya establecida en un medio determinado.

1.8.4 Amenaza de productos sustitutos.

Existen factores propios de la naturaleza del mercado por los cuales un consumidor tiende a sustituir las preferencias que tienen de un producto por un similar, entre los factores que podrían incidir en este cambio tenemos los precios de productos sustitutos, la facilidad de acceso del comprador a las mercancías, nivel de satisfacción, etc.

Tal es así que los mercados en los cuales existe una amplia variedad de oferta, generalmente suponen una rentabilidad más baja para una empresa; por otro lado las empresas que poseen patentes que sean difíciles de emular, tienen ventaja en la fijación de precios, por eso su rentabilidad regularmente es alta.

1.8.5 Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores se da como resultado de la interacción de los cuatro precedentes, en un aspecto práctico la rivalidad define la rentabilidad que posee una actividad económica, por eso el número de competidores es normalmente proporcional al nivel de rentabilidad.

CAPÍTULO II DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2. Situación actual de la empresa.

2.1 Datos informativos.

La empresa Halliburton S.A, es una empresa dedicada a la prestación de servicios petroleros. Fue constituida el 04 de febrero de 1984, su actividad económica esta categorizada en la clasificación CIIU B0910.01, correspondiente a “actividades de apoyo para la extracción de petróleo y gas natural”.

2.2 Localización.

La empresa Halliburton S.A. se encuentra localizada en la Avenida Amazonas 3729 y Villalengua, Ed. Eurocenter – Quito.

2.3 Organización de la empresa.

Existe un grado de estandarización de las diferentes actividades a realizarse en todas las áreas de la empresa, las mismas que están sujetas a objetivos organizacionales.

La estructura de Halliburton S.A. se basa en un modelo jerárquico, en el cual cada una de las áreas recibe órdenes directas de un superior.

El ámbito directivo de una organización es la cabeza visible y organizativa integral, La gestión gerencial está integrada por procesos detallados que incluyen la ejecución cronológica de diferentes etapas, como la fijación de objetivos y detallar el camino de las operaciones a realizarse, también sus funciones incluye el análisis de los recursos, ya sean financieros, humanos u operacionales para concretar las funciones de su cargo, también analizan las contantes problemáticas de sus procesos y toman decisiones de corto mediano y largo plazo.

Las direcciones son en síntesis procesos administrativos y operativos que pueden incluir procesos de planeación, organización, dirección y control de trabajo, de los miembros de sus equipos de trabajo, estas funciones deben funcionar en conjunto para concluir con éxito las actividades a realizarse, otra parte importante del ámbito direccional es el proceso de comunicación y motivación.

Los directores clasifican y cualifican las diferentes actividades a realizarse, así como la transmisión de funciones y responsabilidades.

Las funciones analíticas de los colaboradores abarcan la generación de modelos de gestión que permitan una adecuada toma de decisiones en su área de trabajo, por otro lado, dan soporte a la consolidación y revisión de los resultados de los diferentes proyectos a

elaborarse, así mismo son capaces de elaborar indicadores de seguimiento para actuales y futuros planes.

Desde el ámbito administrativo las funciones generales contemplan la ejecución de las diferentes tareas inherentes al área de trabajo, pueden intervenir en la creación diseño y mantenimiento de las diferentes metas seleccionadas.

Desde el ámbito técnico – operativo los colaboradores llevan a cabo las diferentes actividades según su ámbito de trabajo, se siguen procedimientos y metodologías seleccionadas según el ciclo productivo. Se realizan estudios, análisis, simulaciones, ensayos y monitoreo constante de las áreas de servicio, siempre cumpliendo un riguroso control de seguridad, tratando de reducir en gran medida el impacto ambiental.

A continuación, el esquema organizacional de la compañía.



Figura 7. Esquema Organizacional de Halliburton S.A.

Fuente: Halliburton S.A. - 2016

Elaboración: Santiago López

2.4 Principales productos.

El área operativa de Halliburton S.A. se encuentra normalizada a las necesidades del mercado de servicios petroleros ecuatoriano, sus diferentes líneas de servicio, se enfocan a integrar cada proceso a su necesidad operativa, el esquema siguiente, bosqueja las principales líneas de servicio de Halliburton S.A. y una descripción de su campo operativo.

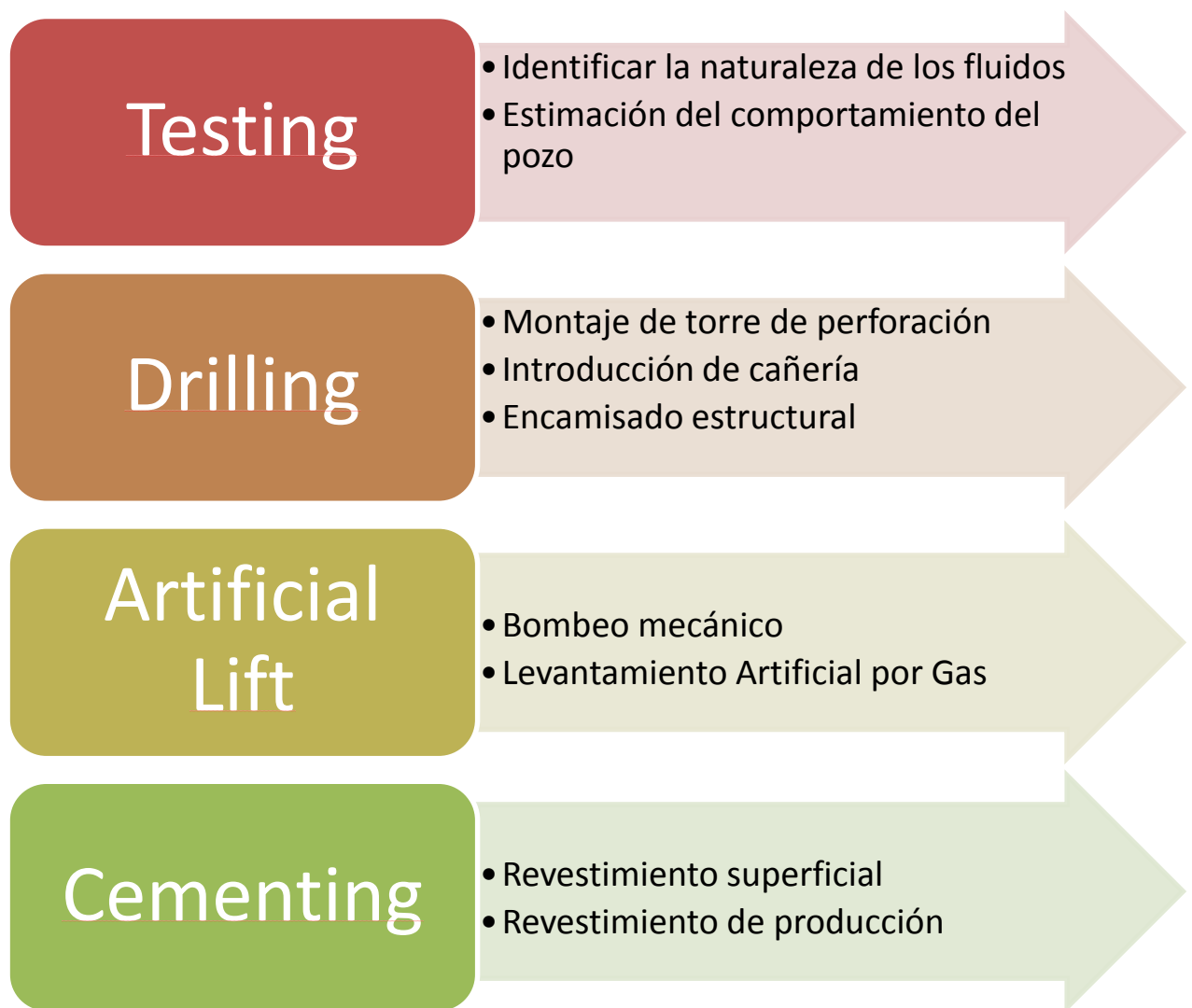


Figura 8. Líneas de servicio de Halliburton S.A.

Fuente: Halliburton S.A. - 2016

Elaboración: Santiago López

2.5 Análisis de los factores externos.

2.5.1 Políticas petroleras en el Ecuador.

Podemos considerar entre los principales hitos de la política ecuatoriana en torno al petróleo, los siguientes:

En 1878, año en el cual la Asamblea Nacional establece la autorización de derechos a cargo de M.G. Mier y CIA. El cual permite la extracción de cualquier género bituminoso de la tierra, es decir Kerosén. Brea y petróleo.

Para el año 1909, se firma un contrato con la compañía Carlton Granville, para la iniciación de un proceso de investigación, exploración y explotación de petróleo, asfalto y gas natural, hecho ocurrido en el gobierno de Eloy Alfaro.

Entre los años 1918 y 1921 se expidió la “Ley sobre Yacimientos o Depósitos de Hidrocarburos”, con la misma, la corporación foránea Anglo Ecuadorean Oil Fields Ltd, se dedica a la explotación de los yacimientos de Santa Elena.

Se crea en 1933 la Dirección General de Minas y Petróleos, adjunta al Ministerio de Obras Públicas.

Para el Gobierno de Federico Páez en el año 1937, se expide una Ley de Petróleos, que consiste en la explotación de crudo la libre e ilimitada en manos de compañías extranjeras.

En el año de 1941 se propaga el Código de Minería, en el cual se anuncia la pertenencia estatal de petróleo y sustancias fósiles.

La compañía Shell hace su aparición por el lapso de 10 años, entre 1938 y 1948, realizando trabajos exploratorios y perforación de pozos.

La dictadura militar entre 1964 y 1972 le entrega en concesión el petróleo del pozo Lago Agrio 1 a la multinacional Texaco-Gulf, dado este precedente, se atrae el interés de empresas internacionales, tales como: Cayman, SunOil, Anglo y Amoco, quienes realizaron trabajos de exploración en el área oriental y costanera, en este periodo también se da el hallazgo de gas natural por parte de la empresa ADA, en el golfo de Guayaquil.

En el transcurso de los años 1969 y 1972 se edifica el Oleoducto Transecuatoriano (SOTE), y en aquel tiempo se emprende la transportación de petróleo a partir de los campos fértiles

del área amazónica, dando así paso a las actividades de exportación de crudo, partiendo del puerto de Balao, en este periodo también se promulga la Ley de Hidrocarburos.

En 1978 se reforma la ley de hidrocarburos para la exploración y la institución del principio de propiedad estatal hidrocarburífera. También se sientan las bases jurídicas de lo que sería en un futuro CEPE, la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana.

Se da paso a una política petrolera sustentada en la base constitucional de que los recursos hidrocarburíferos son pertenencia inalienable e imprescriptible estatal ecuatoriana, periodo que se considera como el Boom petrolero.

La Corporación Ecuatoriana Petrolera (CEPE) en el año de 1983, dispone un contrato de prestación de servicios, en el cual se delega la exploración y explotación a las compañías privadas.

En el año de 1989, se crea la empresa estatal Petróleos del Ecuador (Petroecuador) con sus filiales Petroproducción, Petrocomercial y Petroindustrial.

En 1990 la empresa Texaco transfiere sus operaciones al estado, pero mantiene su participación en el 37.5% de la producción ecuatoriana de petróleo hasta 1992, año en el cual Petroecuador llega a ser propietario del total.

Desde el año 1995 existieron reiterados intentos por privatizar de alguna manera la actividad petrolera, sin embargo, en el año 2005 se eliminó el fondo petrolero FEIREP y se sustituyó por una cuenta en el presupuesto llamada CEREPS.

En el año de 1998 Halliburton se ve obligada a cesar sus actividades en el país debido a difíciles situaciones en torno a los contratos de prestación de servicios y condiciones empresariales adversas. Sin embargo, en el año 2002, nuevamente la compañía se instala en el país con mayor capacidad global para continuar operaciones.

Se reforma contratos petroleros así en el gobierno de Alfredo Palacio, llega la caducidad de Oxy e hizo una reforma a ley de hidrocarburos (50-50).

Ya en el actual gobierno se llevó a cabo el cambio en la participación del excedente petrolero en 99-1.

Esta redefinición de la política pública petrolera, le da al estado la potestad de redirigir los beneficios de la actividad petrolera sean de uso estatal.

La política petrolera en la actualidad, se maneja bajo el régimen de contratos y por prestación de servicios, esta circunstancia establece que el gobierno debe reembolsar los egresos operacionales provenientes de la exploración y explotación a las compañías privadas.

Resumiendo existe un entorno cambiante con respecto a la coyuntura petrolera, entonces, las empresas, deben estar sujetas a la constante vorágine de cambios, la relación ambiental actual entre las compañías relacionadas a la extracción, producción y servicios petroleros, estas compañías sufren el estigma de la economía sustentable que inercialmente genera restricciones al sector, entonces el entorno empresarial se hace dependiente, depende de la coyuntura del momento para enfrentar unas condiciones favorables en el ámbito empresarial, existe una mediana estabilidad laboral, la volatilidad del precio del crudo es una restricción en la demanda de crudo y refinados, esto hace que existe una fuerte orientación estatista en la problemática del sector, adicionalmente el riesgo país, hace que la producción futura de petróleo este realmente comprometida, tal vez se podría incorporar tecnología disponible en el sector, para apuntalar la realidad.

El petróleo en la actualidad es uno de los factores más importantes de la economía a nivel mundial, ya que es el principal recurso para la obtención de energía, siendo un recurso natural no renovable y dada la amplia gama de usos que se le dan al petróleo, ha sido indispensable pensar en otros recursos energéticos, que puedan ser utilizados en su reemplazo, sin embargo las propiedades que posee el petróleo aún no ha podido ser cubiertas por ningún otro elemento ya sea natural o artificialmente desarrollado, es por esto que el petróleo es y seguirá siendo uno de los principales motores del desarrollo en el ámbito industrial mundial.

2.5.2 Estructura petrolera ecuatoriana.

El entorno petrolero es los últimos años ha sido muy cambiante, sobretodo en la última década, que ha sido en su primera parte favorable, especialmente debido a los altos precios del crudo y su constante incremento hasta el mes de Julio de 2014, fecha en la cual inicia una caída en serie de los precios del petróleo.

Existieron modificaciones legales a la estructura petrolera ecuatoriana, así como reformulación de contratos, en relación a la participación en la prestación de servicios, en consecuencia, existió una renegociación de las compañías que formaban parte en la producción y prestación de servicios.

Los campos que eran parte de las operaciones de las empresas privadas gradualmente pasaron a ser trabajados por empresas estatales en el transcurso de los años 2008-2011.

PRODUCCIÓN NACIONAL DE PETRÓLEO

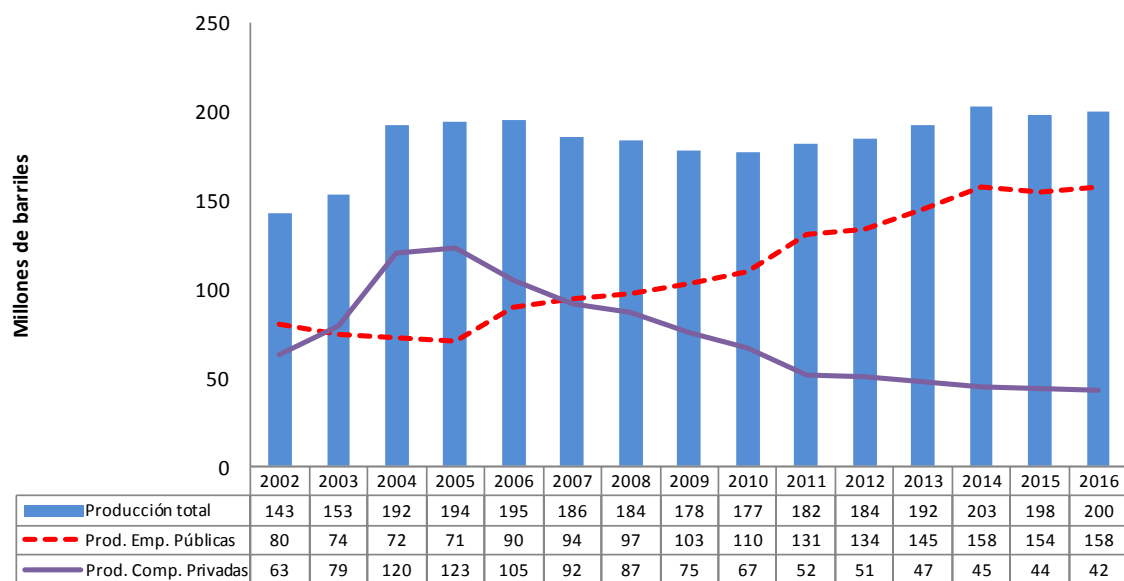


Figura 9. Producción nacional de Petróleo

Fuente: BCE - 2016

Elaboración: Santiago López

En la figura 9, podemos observar la producción nacional de petróleo desagregada por empresas públicas y privadas, tomando como referencia el año 2007, vemos que el sector público incrementó su producción de 186 a 200 millones de barriles, y por otro lado en el sector privado pasó de 92 a 42 millones de barriles, esto representa una caída de -51%.

2.5.3 Petróleo y compañías privadas.

Como se aprecia en la tabla 3, la producción de petróleo por parte de las compañías privadas presenta un decrecimiento a nivel anual de -3.2%, para el año 2016. A nivel trimestral observamos que, para el cuarto período de 2016, las compañías privadas registraron una producción de 10.3 millones de barriles, esta producción es inferior al trimestre anterior en -4.6%.

Con este panorama vemos claramente que se ha mermado la participación privada en el contexto petrolero nacional.

Debido a que el 90% de las reservas petroleras del Ecuador, se encuentran explotadas por empresas estatales, el futuro se torna incierto ya que a pesar de que el estado usa a compañías privadas en menor proporción para la prestación de servicios, no se puede cuantificar cuál será el grado de interdependencia a futuro.

Tabla 3. Producción de petróleo de las compañías privadas

PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO DE LAS COMPAÑÍAS PRIVADAS			
<i>Millones de barriles</i>			
Período	2014	2015	2016
Primer Trimestre	11.1	11.4	10.6
Segundo Trimestre	11.2	11.0	10.7
Tercer Trimestre	11.4	10.8	10.8
Cuarto Trimestre	11.4	10.7	10.3
TOTAL ANUAL	45.2	43.9	42.5

Fuente: BCE - 2016
Elaboración: Santiago López

2.5.4 Precio del petróleo.

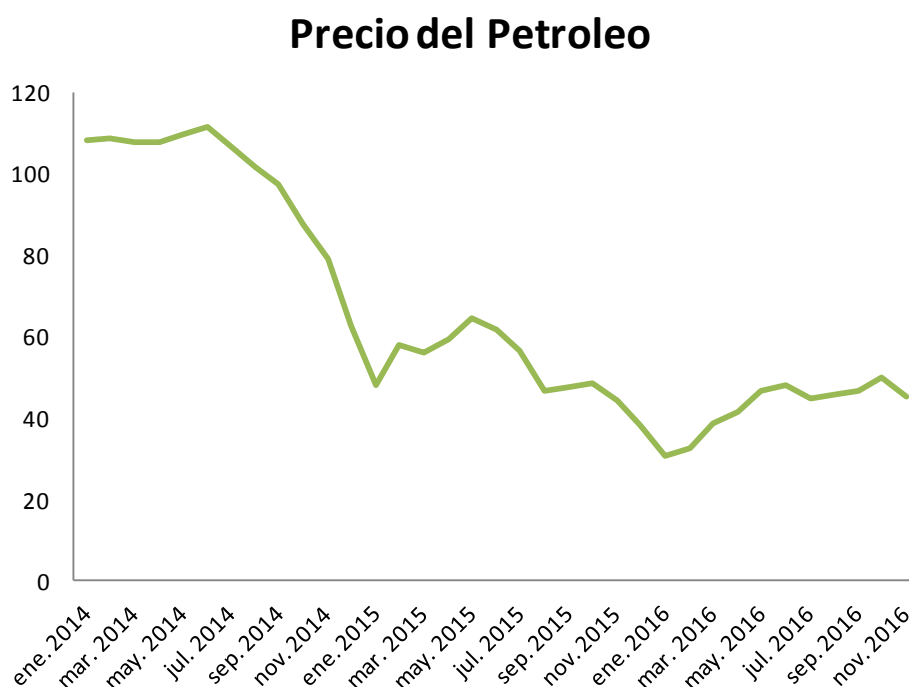


Figura 10. Petróleo crudo precio mensual, Brent-WTI

Fuente: BCE - 2016
Elaboración: Santiago López

La cotización del crudo está sujeta a las características de la economía mundial, puede variar de acuerdo al consumo, reservas, especulación, desastres naturales, cuando estas variables afectan o influyen especialmente a los países productores de petróleo.

Desde finales del 2014 inicia una baja constante del precio, esta situación ha afectado de manera directa a la economía ecuatoriana, a pesar de que a inicios del 2016 se puede apreciar

una leve recuperación, esta no llega a niveles de años anteriores, por eso es necesaria la observación de las diferentes variables macroeconómicas para poder tomar decisiones acertadas a futuro.

2.5.5 Reservas petroleras.

Por otro lado con respecto a las reservas petroleras, a futuro existe una manera de cuantificarlas, esta se obtiene calculando la sumatoria de años que tomarían en producirlas, de todas formas en el ámbito petrolero ocurre un hecho sui generis, conforme pasa el tiempo el nivel productivo se reduce, y esto se traduce en un tiempo más prolongado de las reservas en los campos y podemos aseverar que en nuestro país se poseen 11 años de reservas productivas de petróleo crudo, esto solo en los campos que están siendo actualmente explotados, a esta variable se debe adicionar las reservas que aún no se encuentran en plena producción, estas adicionarían en 8 o 9 años la capacidad.

Entonces totalizando nuestras reservas al año 2012, se disponen de 6.990.000.000 barriles de petróleo en el Ecuador, ocupando en la clasificación de países petroleros el puesto 19, entonces la demanda de servicios petroleros se encuentra afirmada en los próximos años.

El mercado mundial de fuentes de energía, se encuentra dominado por las fuentes fósiles, y todo indica a que este seguirá con esta tendencia en los próximos años, aunque se acortara la diferencia con el consumo de carbón y gas natural, recursos que también aumentarían su aporte energético.

2.5.6 Impacto ambiental.

Para nuestra investigación podemos definir impacto ambiental, como las intromisiones humanas con la finalidad de desplegar la búsqueda, investigación, explotación y producción de petróleo y gas natural en la tierra.

En este contexto se pueden causar alteraciones al curso natural de las superficies a tratarse, por ejemplo, la investigación sísmica encierra explosiones que ocasionan ruido y agitación al ecosistema, además la exploración de pozos implica la alteración de vías de acceso, construcción, descarga de líquidos, que contaminan tierra y agua.

Estos entre otros factores son muy importantes a tener en cuenta para la organización y al respecto se debe contar con una correcta planificación, diseño y ejecución, el factor ambiental ciertamente ha estigmatizado a la actividad petrolera, por lo que es menester clarificar la práctica responsable de las actividades relacionadas.

2.6 Análisis de los factores Internos.

2.6.1 Clientes.

El principal cliente de Halliburton S.A. es el estado ecuatoriano, ha existido una relación bilateral variable en los últimos años, el compromiso de la organización es la vinculación con las comunidades que tienen participación en nuestras operaciones, así también se le ofrece a nuestro principal cliente, estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico e innovación, para la administración eficiente de los recursos disponibles.

2.6.2 Competencia.

La principal competencia de Halliburton S.A. se centra en las empresas similares de prestación de servicios tales como: Schlumberger del Ecuador S.A., Baker Hughes internacional branches INC. y Corpetrol S.A.

Estas empresas tienen un ámbito de acción muy similar a Halliburton S.A., y en este contexto, la organización se encuentra en una posición intermedia en la participación privada en relación a sus competidores, es por eso que es de prioritaria necesidad, el contar con un plan estratégico que permita incrementar la productividad de la organización.

2.6.3 Infraestructura disponible.

Halliburton S.A. en el ámbito operativo manobra con una infraestructura adecuada a sus diferentes líneas de servicio, cuenta con equipamiento integral de perforación y extracción, instalaciones de preparación petrolera para yacimientos, instalaciones de calentamiento, reservorios, etc.

En este ámbito se encuentra a la par de sus competidores, sin embargo, desde el lado informático es necesaria una renovación de sistemas de información y estadística, que faciliten medios completos de almacenamiento de información administrativa y operacional, que permita trascender al ámbito analítico de la misma.

2.6.4 Experiencia de la organización.

Halliburton S.A. cuenta con muchos años tanto en el mercado mundial como en el ecuatoriano, esta experiencia, ha sido trascendental a través de los años para el desarrollo en todos los ámbitos, tal es así que se ha reunido a un gran equipo profesional, con el objetivo de estar a la vanguardia en la prestación de servicios petroleros en el Ecuador.

2.6.5 Disponibilidad al cambio.

La organización a pesar del entorno cambiante en el ámbito petrolero ecuatoriano, está abierta al cambio, esta disposición está sujeta a las políticas económicas impuestas en la industria, previo a un análisis situacional y previsorio, hay una gran disposición a la renovación empresarial.

2.6.6 Calidad y oportunidad de los servicios.

La empresa prioriza la seguridad en todos los aspectos, y se asume como propia esa premisa en cada uno de los colaboradores de Halliburton S.A.

La calidad de los servicios es ostentada como la carta de presentación de Halliburton S.A., es por eso que es necesario garantizar este funcionamiento acorde a las necesidades del país.

2.6.7 Conocimiento general de la organización.

Es una premisa muy importante, ya que genera crecimiento de la identidad empresarial, para que la organización se pueda mantener a la vanguardia del mercado, en este contexto, existe una polarización de conocimientos y criterios, ya que hay un problema de identidad y comunicación de los objetivos al interior de los equipos, esto hace que los colaboradores de cada equipo, no conozcan el entorno general, ni su vinculación con las áreas conjuntas, este problema se presenta debido a la falta de identificación personal y de equipo.

2.6.8 Sistemas de información.

Es la unión regular de diferentes procesos, que, funcionando en una compilación de datos organizada, está en línea con las diferentes necesidades en una organización, en los ámbitos: contable, comercial, marketing, sin embargo, existen limitaciones tanto en el ámbito de información interna, como en el ámbito estadístico.

Los sistemas existentes seleccionan, producen, intercambian y distribuyen la información requerida en los diferentes procesos de la organización, esto permite la operatividad en las diferentes actividades de la misma, por lo que es determinante en los procesos de dirección y seguimiento, según las diferentes maniobras a realizarse.

El adecuado manejo de elementos en permanente interacción, dan como resultado el proceso de información, la adecuada distribución y entendimiento de estos procesos en conjunto, es el resultado de la consecución de los objetivos comunicacionales.

Se da a nivel de dirigencia una reunión semestral para evaluar varios aspectos sobre la situación general de la empresa, en base a los análisis fruto de estas reuniones, se pueden obtener decisiones y nueva visión de corto plazo, es por eso que es muy importante contar con un buen sistema de información y estadística.

Los procedimientos informáticos actuales al interior de la empresa, son los siguientes:

Bases de datos: bases de datos de uso general, ofimática, que integra y estandariza tareas, bases de datos documentales, que homogenizan tareas, finalmente los Sistemas de Gestión de Bases de Datos, que brindan mantenimiento y actualizaciones informáticas.

Por otro lado, con el propósito de potenciar la actividad informática de la empresa se deben actualizar los sistemas de información para la dirección, que debido a licencias internacionales no han sido actualizados debidamente, estos sistemas son un nivel superior a los sistemas de gestión de bases de datos.

La importancia de los sistemas de información es trascendental ya que genera valor agregado a todas las actividades que se realizan en una empresa, incluso pueden intervenir en el ámbito costos, ya que la optimización de los mismos sugiere ahorro y reducción de tiempos, y por otro lado permite vincular a todas las áreas de la empresa.

2.6.9 Inestabilidad laboral.

La estabilidad laboral, es un factor fundamental para el funcionamiento eficiente de una organización ya que cuando existen falencias, estas impactan en el clima laboral, crea desinterés colectivo y falta de compromiso.

Los bajos precios del petróleo son la causa principal de la incertidumbre laboral en estos últimos meses, a nivel internacional se ha desvinculado a gran cantidad de colaboradores en empresas públicas y privadas del sector; Halliburton S.A. por obvias razones, se mantiene en la línea internacional, de reserva y contracción de egresos, cumpliendo así con la desvinculación de un número determinado de colaboradores.

Tanto la coyuntura de precios, como el desconocimiento al interior de los objetivos de la empresa en muchas de las áreas, generan indecisión en los colaboradores, ya que, al no tener un norte trazado, podrían buscar opciones de empleo en la competencia, así como estar a la expectativa de una nueva reducción de personal.

Cuando un colaborador decide dejar una organización, no solo abandona físicamente su lugar de trabajo, sino que también se lleva información importante de la organización, adicionalmente, la experiencia lograda y la capacitación que ha recibido a lo largo de su vida empresarial, puede ser información vital para la competencia, es decir la fuerza intelectual se ve debilitada en el ámbito organizacional, por eso es de gran importancia el retener a su

personal, y capacitarlo para lograr consolidar un equipo de trabajo a largo plazo que sea capaz de cumplir con los objetivos planteados en cada una de las áreas de trabajo.

En esta misma línea a lo largo de los últimos años no ha existido capacitación importante, especialmente en el sentido de motivación e integración.

Por el lado de los mandos medios, de la capacitación provista a directores de área, no existe una adecuada retroalimentación de los temas hacia los colaboradores y esto hace que se pierda valiosa información, que se debería aprovechar para generar valor agregado a cada proceso.

En el aspecto técnico operativo podemos considerar que la realidad es diferente, ya que cada profesional tiene el conocimiento adecuado de sus labores y su entorno, sin embargo, en este ámbito también hace falta el factor integración y motivación.

2.6.10 Marketing.

La empresa cuenta con un marketing estandarizado al mercado internacional, por su condición de transnacional obedece a una imagen corporativa universal, sin embargo, en aspectos como el ambiental que hoy en día es un tema muy sensible en la coyuntura ecuatoriana, podría resultar beneficioso para la imagen de la empresa dar a conocer la integridad de la organización en el manejo del impacto ambiental.

2.6.11 Clima financiero.

El clima financiero de una empresa es parte fundamental para tomar decisiones futuras de cualquier índole, la estructura financiera que posee la empresa es sólida y bien definida, con recursos propios y en el caso de requerir una inyección de capital mayor también cuenta con recursos financieros extranjeros, desde el ámbito de la inversión Halliburton S.A. tiene una constante que es proporcional a las proyecciones futuras del negocio petrolero, pero en la coyuntura actual existe una realidad multidimensional que hace que las decisiones a futuro sean muy pensadas y analizadas, con el bajo nivel de precios, la inestabilidad de contratos y las políticas económicas impuestas, la realidad financiera se torna aún más preponderante.

Dada esta premisa, es necesario un análisis que determine la realidad del sector petrolero ecuatoriano, establezca el presente de la organización y amplíe el horizonte de posibilidades a futuro.

2.6.12 Estructura organizativa.

Halliburton S.A., tiene una organización jerárquica que de manera implícita tiene atribuciones designadas a cada uno de los miembros de la organización.

La principal facultad de este tipo de esquema es que se tienen bien definidas las líneas de acción de cada área y se puede predecir la capacidad de respuesta a sus propias atribuciones. Adicionalmente es clara la ejecución de responsabilidades, que de forma organizada se pueden direccionar a los encargados de cada subproceso.

Además, es predecible el campo jerárquico y se tiene claro el régimen de la organización, por eso los colaboradores tienen a disposición la ruta de ascenso.

También se puede aprovisionar la especialización a las diferentes clasificaciones departamentales, porque estas abarcan y concentran la particularidad de su proceso y de este modo se puede alcanzar la máxima eficiencia.

Por otro lado, el diseño estructural puede caer en la parsimonia en un escenario de cambio, ya que, dada su estructura lineal, es más acompañada su adaptación, ya que la comunicación no se encuentra en un mismo nivel y la misma se puede estancar o desacelerar en alguna instancia.

Las metas de cada proceso también podrían unificarse y especializarse para sí mismo, esto quizás podría buscar el auto beneficio, dejando de lado el trabajo globalizado. Por estas consideraciones una de las aristas de esta investigación es la comunicación interna, que pretende acometer estos escenarios.

2.7 Análisis de las 5 fuerzas Porter.

2.7.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.

En el caso particular de la actividad de prestación de servicios petroleros, existe un cliente principal que es el estado ecuatoriano a través de la empresa pública Petroecuador, por eso la empresa esta principalmente sujeta a las condiciones que previamente establezca el órgano regular, entonces si una empresa reúne las condiciones para ingresar en el mercado resulta una amenaza directa a la organización, por eso es trascendental que se logre clarificar el entorno general petrolero en el mercado ecuatoriano, para poder determinar con precisión las condiciones actuales y los posibles escenarios futuros.

2.7.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Por la naturaleza específica de los productos y servicios, que prestan tanto la empresa como los proveedores, existe una práctica de negociación dependiente de muchos factores exógenos como el precio del petróleo, el tamaño del mercado, la estabilidad política y la adquisición de nuevos contratos, estos aspectos limitan tanto la capacidad de elección como la de negociación, entonces podemos concluir que es importante conocer de mejor manera las condiciones generales de la actividad económica.

2.7.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La entrada de nuevos competidores al mercado de servicios petroleros en el Ecuador es limitada, debido a factores que suponen un riesgo a la inversión de establecerse en el país, las condiciones mundiales incluso determinan una situación aún apremiante para el sector petrolero, por lo que podemos decir que no es el momento en el cual se verán amenazas en ese sentido.

El mercado de servicios petroleros ecuatoriano, tiene una coyuntura que hace incierta la entrada de nuevos competidores ya que las condiciones de inversión no son lo suficientemente claras y favorables para los inversionistas, los competidores existentes están en su mayoría bajo las órdenes del ámbito extranjero.

2.7.4 Amenaza de productos sustitutos.

La prestación de servicios petroleros comprende una variedad de actividades y productos que poseen un alto nivel técnico que es dependiente de la variable de innovación tecnológica, dada esta premisa la tecnología petrolera no es una variable de cambio constante, por eso es posible el ingreso de competidores con servicios pares o complementarios.

2.7.5 Rivalidad entre los competidores.

En el mercado petrolero existen empresas que tradicionalmente han prestado servicios en el Ecuador, la rivalidad se centra en el ámbito de la oportunidad de los servicios y la capacidad de negociación, este aspecto es determinado por la interacción de los cuatro aspectos anteriores, esto nos ayuda a establecer cuan rentable es un sector, podemos ilustrar que mientras menos competidores, hay mejores posibilidades para concretar nuevos negocios en el campo petrolero.

Entre los principales competidores tenemos a Schlumberger del Ecuador, Baker Hughes Internacional y Corpetrol entre los principales existentes en el sector.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En el presente capítulo se utiliza la investigación científica, ya que durante el transcurso del trabajo se acudió a procedimientos metodológicos, lógicos, reflexivos e investigativos, esto permitió la adecuada simbiosis en la consecución de los objetivos de este estudio.

3. Metodología.

3.1. Metodología de la investigación.

La metodología tiene la intención de plasmar los objetivos determinados en la investigación, mediante la correcta experimentación, que será ideada gracias a los resultados prácticos y teóricos. Es menester encontrar conocimientos que permitan sugerir nuevas connotaciones en el entorno en el que se desenvuelve Halliburton S.A.

3.1.1 Diseño metodológico.

La metodología debe pertenecer a la naturaleza misma de la investigación y debe ser concordante con todos los mecanismos usados para el logro de los objetivos formulados.

3.1.2 Tipos de investigación.

La actual investigación tendrá dos etapas: exploratoria y descriptiva; en la primera etapa se desplegó una investigación que indagó e incremento la información disponible, consiguiendo obtener una mejor perspectiva sobre la problemática.

Consecutivamente en el período de investigación descriptiva se buscó detallar, determinar y entender los procedimientos que están directamente relacionados con el problema de investigación, según los datos y resultados derivados de los instrumentos aplicados.

3.1.3 Métodos teóricos.

Para la investigación se manejó el método deductivo e inductivo, en este caso en concreto, a través de la información obtenida de la organización se pretende llegar a puntualizar un problema específico.

El método deductivo se produce en el vínculo de juicios, en donde podemos hallar elementos inéditos gracias a los conocidos, dado que un principio puede incluirse en otro más general que lo encierre.

El método inductivo parte de causas específicas y podría alcanzar conocimientos globales.

3.1.4 Población.

Según la investigación, la población de interés consistió en los encargados de formular políticas y estrategias que llevan a la toma de decisiones y medidas, para el funcionamiento de la empresa, es decir gerentes y directores pertenecientes a las áreas: Comercialización y Logística, Planificación y Control de Gestión, Programación y Coordinación Operativa, Administración y Finanzas.

Así también se contó con la participación de los equipos de trabajo que laboran en las diferentes áreas.

Tabla 4. Población Halliburton S.A.

ÁMBITO	JERARQUÍA	POBLACIÓN
ÁMBITO DIRIGENCIAL	Gerente	5
	Director	8
ÁMBITO ANALÍTICO	Analista	165
ÁMBITO ADMINISTRATIVO	administrativo	172
ÁMBITO TÉCNICO	técnico	469
TOTAL POBLACIÓN		819

Fuente: Halliburton S.A. - 2015

Elaboración: Santiago López

3.1.5 Muestra.

La muestra es una parte representativa de la población, se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Nuestros datos son los siguientes:

N = 819

Z= 95%; 1.96

σ = 0.5

e= 0.05

Del resultado de esta fórmula obtenemos que:

n= 104

El tamaño muestral calculado se distribuyó entre la población total que está compuesta por gerentes, directores y colaboradores, la muestra se estableció tomando en cuenta la población global de Halliburton S.A. y la disponibilidad del personal para el estudio, intervinieron en la investigación:

- Gerentes: 4
- Directores: 5
- Analistas: 19
- Personal administrativo: 20
- Personal técnico: 56

3.1.6 Técnicas de recolección de información.

La técnica seleccionada, fue la realización de un taller enfocado a la planificación estratégica, con la finalidad de cumplir los objetivos de esta investigación.

La decisión de ejecutar este taller, deriva de las necesidades de identificar la capacidad y competencia de cada una de las áreas involucradas en el proceso, para identificar señales que constituyan la información requerida para un adecuado diagnóstico y estudio de problemas y objetivos.

Se busca la inserción de los participantes en el proceso de planificación estratégica, para que exista equidad en el ámbito laboral, elemento muy importante en el concepto de planificación estratégica.

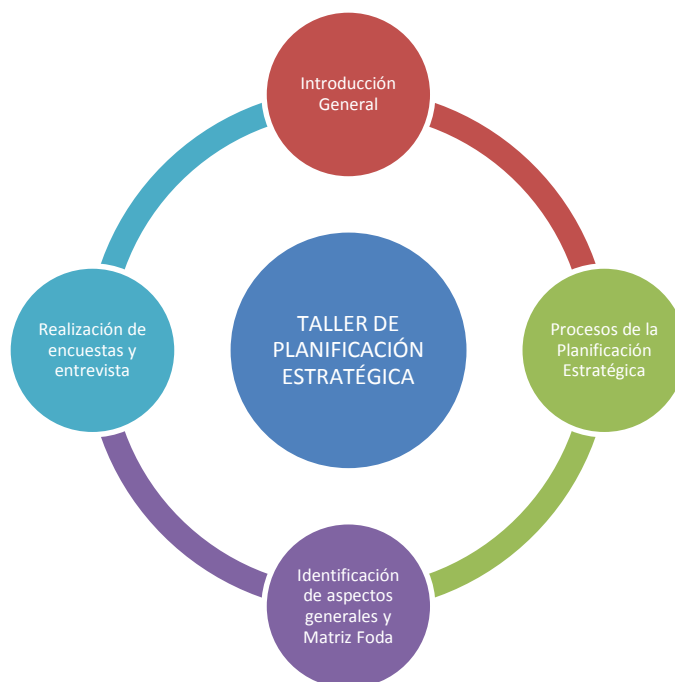


Figura 11. Taller de planificación estratégica
Elaboración: Santiago López

La metodología manejada en el taller es predominantemente participativa, se ocupará en que cada grupo de trabajo escogido se apropie del contenido del taller.

En la primera parte, el taller se enfoca a la Planificación Estratégica como instrumento de servicio a la organización, se detalla a los colaboradores la trascendencia de planificar en un entorno universal, confiriéndoles un enfoque holístico sobre el proceso de planificación.

Se detallaron los caminos y pasos que involucra la planificación estratégica como un instrumento, a través de la cual se deduce una circunstancia inconveniente y se puntualiza cómo sería un escenario correcto para concluir con la concepción de una estrategia para poder conseguir una situación ideal.

Introducimos la noción de cooperación, así como características generales de una planificación estratégica, se recalca que el ámbito laboral es una condición relacional, ya que una observación de dificultades, inicia diferenciado las necesidades de cada uno de los involucrados en el proceso.

Entre los ámbitos generales tratados en el taller, tenemos la habituación con la terminología en torno a la planificación, gestión estratégica, metodología en general, análisis organizacional mediante evaluación interna y externa, actores principales del proceso, misión, visión, análisis FODA, objetivos, estrategias, indicadores y metas.

Adicionalmente para cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación, se realizó una encuesta, con la finalidad de conocer los motivos que promueven el comportamiento de cada una de las áreas que los colaboradores representan, esta encuesta permite clarificar la problemática en cuestión, fue trascendental tener en cuenta la perspectiva de los trabajadores, que, desde un entorno mucho más vinculado al trabajo, forman un gran aporte al objeto de estudio. Así mismo se realizó una entrevista al gerente general de la empresa, la misma que aportó de manera muy significativa.

Gracias a las técnicas aplicadas se dio a conocer el porqué de varias incógnitas, que desde el ámbito central se pueden profundizar gracias a este valioso aporte.

3.2 Análisis e interpretación de resultados.

3.2.1 Encuestas.

Se desarrollaron encuestas encaminadas a recoger información que será de ayuda para descubrir los principales aspectos del trabajo de las diferentes áreas seleccionadas para la investigación.

3.2.1.1 Cuestionario de evaluación FODA.

Tabla 5. Resultados de cuestionario aplicado a gerentes

CATEGORIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				RESPUESTAS - ESTRUCTURA PORCENTUAL			
		ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	TOTAL	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	GRAFICO
GERENTES	1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	4	0	0	4	100	0	0	
	2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	4	0	0	4	100	0	0	
	3 Los servicios que provee la organización tienen altos estándares de calidad	4	0	0	4	100	0	0	
	4 La infraestructura tecnológica disponible está a la altura de las necesidades de su área de gestión.	2	2	0	4	50	50	0	
	5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas de su área de gestión	1	2	1	4	25	50	25	
	6 Existe una comunicación armónica entre los principales actores de los procesos actuales.	1	2	1	4	25	50	25	
	7 Cuál es su nivel de conocimiento general de las áreas de la organización	3	1	0	4	75	25	0	
	8 Considera que su área de acción tiene asignado el presupuesto adecuado de acuerdo a sus necesidades.	3	1	0	4	75	25	0	
	9 Considera que la organización tiene una óptima imagen corporativa	3	1	0	4	75	25	0	
	10 Se realizan reuniones permanentes con el equipo de trabajo con el objetivo de evaluar el desempeño de los mismos.	3	1	0	4	75	25	0	

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

La tabla 5 nos muestra que, de forma individual para el nivel gerencial, la totalidad de involucrados considera que esta bien capacitado, así mismo consideran que los servicios prestados por la empresa en la actualidad cumplen con altos estándares de calidad, de acuerdo a este grupo de estudio, la infraestructura tecnológica se encuentra en un nivel medio. Así también se reconoce, desde la visión gerencial un nivel medio tanto de ambiente laboral como de comunicación interna, en relación al conocimiento de la organización se refleja un 75%, existe un adecuado presupuesto asignado a las áreas de gestión, también existe un nivel medio alto en relación a la imagen corporativa.

Tabla 6. Resultados de cuestionario aplicado a directores

CATEGORÍA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				RESPUESTAS - ESTRUCTURA PORCENTUAL			
		ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	TOTAL	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	GRAFICO
DIRECTORES	1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	4	1	0	5	80	20	0	
	2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	4	1	0	5	80	20	0	
	3 Considera que su equipo de trabajo opera bajo correctos estándares de calidad con el fin de ofrecer resultados satisfactorios.	3	2	0	5	60	40	0	
	4 La infraestructura tecnológica disponible esta a la altura de las necesidades de su área de gestión.	3	2	0	5	60	40	0	
	5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas de su área de gestión	1	2	2	5	20	40	40	
	6 Existe una comunicación armónica entre los principales actores de su proceso.	1	2	2	5	20	40	40	
	7 Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	1	3	1	5	20	60	20	
	8 Considera que su área de acción tiene asignado el presupuesto adecuado de acuerdo a sus necesidades.		3	2	5	0	60	40	
	9 Considera que la imagen que proyecta su equipo al resto de la empresa, corresponde a la visión general de la empresa.	3	2	0	5	60	40	0	
	10 Se realizan reuniones permanentes con el equipo de trabajo con el objetivo de evaluar el desempeño de los mismos.	2	3	0	5	40	60	0	

Fuente: Taller de planificación estratégica
 Elaborado por: Santiago López

Para el grado de directores, en la tabla 6 se refleja que en general existe la capacitación adecuada, además en cierto grado se necesita mejorar la infraestructura tecnológica en el área informática, también se puntualiza la inconformidad con el ambiente laboral y la comunicación interna, el conocimiento general de la organización también se encuentra en un ámbito intermedio, así mismo se proyecta una carencia de reuniones xperiódicas con los equipos de trabajo.

Tabla 7. Resultados de cuestionario aplicado a analistas

CATEGORÍA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				RESPUESTAS - ESTRUCTURA PORCENTUAL			
		ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	TOTAL	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	GRAFICO
ANALISTAS	1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	8	4	0	12	67	33	0	
	2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	8	4	0	12	67	33	0	
	3 Considera que cuenta con todo lo necesario para ofrecer resultados satisfactorios de su trabajo.	7	5	0	12	58	42	0	
	4 Posee todas las herramientas tecnológicas para el desempeño de sus actividades	6	6	0	12	50	50	0	
	5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas que se le asignan.	2	6	4	12	17	50	33	
	6 Existe una comunicación armónica entre sus compañeros de trabajo y sus directivos	2	5	5	12	17	42	42	
	7 Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	1	6	0	7	8	50	0	
	8 Considera que tiene estabilidad laboral.	2	4	6	12	17	33	50	
	9 Considera su trabajo y los resultados que genere, parte importante en la organización.	3	8	1	12	25	67	8	
	10 Participa en reuniones de trabajo y su opinión es tomada en cuenta.	4	7	1	12	33	58	8	

Fuente: Taller de planificación estratégica
 Elaborado por: Santiago López

Hay una mediana disposición de herramientas tecnológicas a disposición, se reiteran los problemas de comunicación y podemos resaltar la inestabilidad laboral que ronda este ámbito, ya que el 50% considera baja su estabilidad laboral, existe una mediana participación de la opinión y visualización de resultados de este grupo.

Tabla 8. Resultados de cuestionario aplicado a personal técnico - operativo

CATEGORÍA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				RESPUESTAS - ESTRUCTURA PORCENTUAL			
		ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	TOTAL	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	GRAFICO
TÉCNICO- OPERATIVO	1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	14	4	1	19	74	21	5	
	2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	13	6		19	68	32	0	
	3 Considera que cuenta con todo el equipo necesario para ofrecer resultados satisfactorios de su trabajo.	14	5		19	74	26	0	
	4 Posee todas las herramientas tecnológicas para el desempeño de sus actividades	15	4		19	79	21	0	
	5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas que se le asignan.	5	14		19	26	74	0	
	6 Existe una comunicación armónica entre sus compañeros de trabajo y sus directivos	4	11	4	19	21	58	21	
	7 Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	5	7	7	19	26	37	37	
	8 Considera que tiene estabilidad laboral.	2	11	6	19	11	58	32	
	9 Considera su trabajo y los resultados que genera, parte importante en la organización.	8	7	4	19	42	37	21	
	10 Participa en reuniones de trabajo y su opinión es tomada en cuenta.	4	12	3	19	21	63	16	

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

Desde el ámbito técnico – operativo, como refleja la tabla numero 8 existe una preponderancia en la variable alto con respecto a capacitación, existe una necesidad media de mejorar el aspecto comunicacional, se refleja también un 74% en relación a un ambiente laboral medio, finalmente hay una necesidad de reuniones y comunicación más periódica en este ámbito de gestión.

Tabla 9. Resultados de cuestionario aplicado a personal administrativo

CATEGORÍA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				RESPUESTAS - ESTRUCTURA PORCENTUAL			
		ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	TOTAL	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA	GRAFICO
ADMINISTRATIVO	1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	10	8	1	19	53	42	5	
	2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	15	4		19	79	21	0	
	3 Considera que cuenta con los suministros necesarios para ofrecer resultados satisfactorios de su trabajo.	14	5		19	74	26	0	
	4 Posee todas las herramientas tecnológicas para el desempeño de sus actividades	9	10		19	47	53	0	
	5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas que se le asignan.	5	11	3	19	26	58	16	
	6 Existe una comunicación armónica entre sus compañeros de trabajo y sus directivos	2	11	6	19	11	58	32	
	7 Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	4	8	7	19	21	42	37	
	8 Considera que tiene estabilidad laboral.	5	7	7	19	26	37	37	
	9 Considera su trabajo y los resultados que genera, parte importante en la organización.	4	10	5	19	21	53	26	
	10 Participa en reuniones de trabajo y su opinión es tomada en cuenta.	7	10	2	19	37	53	11	

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

Entre los principales conceptos que llaman la atención están el ambiente laboral muy variable inclinada en su mayoría a un bajo porcentaje, hay una falta de identidad empresarial, además esta población considera que sus resultados se ven parcialmente reflejados, además existe una mediana participación de los trabajadores en reuniones y su opinión es medianamente tomada en cuenta.

3.3 Análisis FODA.

3.3.3 Matriz FODA.

Tabla 10. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad e infraestructura disponible	Aprovechar la demanda constante
Experiencia en el mercado petrolero mundial	Accesos a nuevos contratos
Estructura financiera estable	Incremento de la capacidad Tecnológica
Disponibilidad al cambio.	Generar alianzas con proveedores
Instalaciones físicas	Potenciación de la calidad y seguridad
Calidad y servicios oportunos	Generar valor agregado para clientes
Manejo óptimo de activos fijos	Explotar el rendimiento de la inversión
Personal calificado	Aprovechar la interacción del mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
Insuficiente comunicación interna.	Poder de negociación del cliente
Carencia de un adecuado conocimiento general de la organización.	Inestabilidad monetaria mundial
Volumen de trabajo inconsistente	Restricciones ambientales
Ineficiencia del sistema de información	Incursión de energías renovables
Rotación de puestos	Cambio de políticas petroleras
Clima laboral deficiente	Desarrollo de la competencia
Desconocimiento del entorno petrolero ecuatoriano	Incertidumbre financiera
	Fluctuación del precio del petróleo

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

3.3.4 Matriz perfil de la capacidad externa.

Tabla 11. Matriz perfil de la capacidad externa

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aprovechar la demanda constante	X						X		
Accesos a nuevos contratos		X							X
Incremento de la capacidad Tecnológica	X						X		
Generar alianzas con proveedores			X						X
Potenciación de la calidad y seguridad		X					X		
Generar valor agregado para clientes	X							X	
Explotar el rendimiento de la inversión	X							X	
Aprovechar la interacción del mercado		X							X
Poder de negociación del cliente				X				X	
Inestabilidad monetaria mundial					X				X
Restricciones ambientales				X			X		
Incursión de energías renovables						X			X
Cambio de políticas petroleras				X				X	
Desarrollo de la competencia					X				X
Incertidumbre financiera				X				X	
Fluctuación del precio del petróleo				X			X		

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

3.3.5 Matriz perfil de la capacidad interna.

Tabla 12. Matriz perfil de la capacidad interna

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad e infraestructura disponible	X						X		
Experiencia en el mercado petrolero mundial	X							X	
Estructura financiera estable		X							X
Disponibilidad al cambio.	X						X		
Instalaciones físicas		X						X	
Calidad y servicios oportunos	X						X		
Manejo óptimo de activos fijos		X							X
Personal calificado		X					X		
Insuficiente comunicación interna.				X			X		
Carencia de un adecuado conocimiento general de la organización.				X				X	
Volumen de trabajo inconsistente						X			X
Subutilización del sistema de información				X			X		
Rotación de puestos					X				X
Clima laboral deficiente				X			X		
Desconocimiento del entorno petrolero ecuatoriano				X			X		

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

3.4 Matriz defensiva de Iniciativa estratégica.

Tabla 13. Matriz defensiva de Iniciativa Estratégica

PONDERACIÓN ALTO= 5 MEDIO=3 BAJO= 1	AMENAZAS	Poder de negociación del cliente	Restricciones ambientales	Cambio de políticas petroleras	Incertidumbre financiera	Fluctuación del precio del petróleo	Importancia relativa	TOTAL	
		A1	A2	A3	A4	A5			
DEBILIDADES									
	Insuficiente comunicación interna.	D1	5	3	3	3	5	21,35%	19
	Carencia de un adecuado conocimiento general de la organización.	D2	3	5	1	1	5	16,85%	15
	Ineficiencia del sistema de información	D3	5	3	3	3	5	21,35%	19
	Clima laboral deficiente	D4	3	1	3	3	5	16,85%	15
	Desconocimiento del entorno petrolero ecuatoriano	D5	5	5	3	3	5	23,60%	21
	Importancia relativa		23,60%	19,10%	14,61%	14,61%	28,09%		
	TOTAL		21	17	13	13	25		89

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

Esta matriz nos indica los efectos que tienen las amenazas sobre las debilidades, a través de esta priorizamos las mismas y desarrollamos estrategias defensivas.

D1: Desconocimiento del entorno petrolero ecuatoriano.

E1: Elaboración de un análisis de demanda.

D2: Insuficiente comunicación interna.

E2: Establecer nuevas políticas de comunicación.

D3: Ineficiencia del sistema de información.

E3: Desarrollar una nueva estructura informática.

A1: Fluctuación del precio del petróleo.

E4: Establecer un modelo de proyección de mercado.

A2: Poder de negociación del cliente.

E5: Establecer lineamientos del mercado.

A3: Restricciones ambientales.

E6: Realizar un análisis del entorno ambiental petrolero.

3.5 Matriz ofensiva de iniciativa estratégica.

Tabla 14. Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica

PONDERACIÓN		OPORTUNIDADES					Importancia relativa	TOTAL
ALTO= 5 MEDIO= 3 BAJO= 1		Aprovechar la demanda constante	Incremento de la capacidad Tecnológica	Potenciación de la calidad y seguridad	Generar valor agregado para clientes	Explotar el rendimiento de la inversión		
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5		
Capacidad e infraestructura disponible	F1	5	5	3	5	5	24.21%	23
Experiencia en el mercado petrolero mundial	F2	5	1	3	3	3	15.79%	15
Disponibilidad al cambio.	F3	5	5	3	5	5	24.21%	23
Calidad y servicios oportunos	F4	5	1	5	5	3	20.00%	19
Personal calificado	F5	1	3	3	5	3	15.79%	15
Importancia relativa		22.11%	15.79%	17.89%	24.21%	20.00%		
TOTAL		21	15	17	23	19		95

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

La matriz ofensiva nos provee de los efectos que asume la optimización de las fortalezas sobre las oportunidades, también prioriza las variables y permite la generación de estrategias ofensivas.

F1: Capacidad e infraestructura disponible.

E7: Aprovechar la capacidad instalada para potenciarla.

F2: Disponibilidad al cambio.

E8: Implantar una reestructuración informática de gestión.

F3: Calidad y servicios oportunos.

E9: Cumplir de los requerimientos del cliente en tiempo calidad y costo.

O1: Generar valor agregado para clientes.

E10: Generar ventajas competitivas.

O2: Aprovechar la demanda constante.

E11: Enfocar los recursos disponibles para satisfacer la demanda.

O3: Explotar el rendimiento de la inversión.

E12: Maximizar la gestión del capital.

Estrategia	Objetivo estratégico.
Estrategia 1	Elaboración de un análisis de demanda.
Estrategia 2	Establecer nuevas políticas de comunicación.
Estrategia 3	Desarrollar una nueva estructura informática.
Estrategia 4	Establecer un modelo de proyección de mercado.
Estrategia 5	Establecer lineamientos del mercado.
Estrategia 6	Realizar un análisis del entorno ambiental petrolero.
Estrategia 7	Aprovechar la capacidad instalada para potenciarla.
Estrategia 8	Implantar una reestructuración informática de gestión.
Estrategia 9	Cumplir de los requerimientos del cliente en tiempo calidad y costo.
Estrategia 10	Generar ventajas competitivas.
Estrategia 11	Enfocar los recursos disponibles para satisfacer la demanda.
Estrategia 12	Maximizar la gestión del capital.

Figura 12. Cuadro resumen de estrategias para la empresa Halliburton S.A.

Elaboración: Santiago López

3.6 Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta que explota tanto las capacidades tangibles como intangibles de un análisis empresarial, esto les proporciona a los directivos de una organización, poder tomar acciones a futuro.

3.6.1 Perspectiva financiera.

Potenciar la rentabilidad económica mediante la inversión eficiente, que nos permitirá llegar a una adecuada simbiosis financiera. Es necesario generar una mejor administración de capital, así como la reducción de gastos operativos a través de la optimización informática, lo que permitirá generar un mejor desempeño en general para así evitar recurrir a gastos innecesarios en el pasado.

3.6.2 Perspectiva del cliente.

Se busca generar confianza en el cliente mediante indicadores de cumplimiento en tiempo calidad y costo, para esto es necesario prever los acontecimientos del mercado mediante un análisis de demanda que contendrá las principales características de los nuevos requerimientos del mercado y los clientes.

Así mismo se aumentara la participación en el mercado mediante la instauración de un modelo de proyección que permitirá económicamente proveer a futuro los principales rasgos de la estructura petrolera, lo que permitirá generar indicadores predictivos, dándole al cliente una perspectiva más amplia sobre el futuro. También es necesario el establecimiento de nuevos estándares de calidad mediante un análisis del entorno ambiental petrolero, lo que permitirá ofrecer servicios con un respaldo de sustentabilidad.

3.6.3 Perspectiva del proceso interno.

Es trascendental lograr efectividad general de la gestión global, a través de la implantación de una nueva arquitectura informática, que permitirá una reestructuración a nivel administrativo para lograr la eficiencia de procesos con autogestión inteligente. Así mismo es primordial la retroalimentación y capacitación integral tecnológica.

3.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El factor humano es uno de los pilares más importantes en una organización, la presencia de líderes ambiciosos, así como un personal calificado y motivado.

La generación de nuevos parámetros de comunicación interna permitirá generar para la organización una identidad empresarial renovada y por ende un ambiente laboral adecuado, que permitirá incidir en la mejora de las competencias técnicas del personal.

Tabla 15. Cuadro de mando integral para la empresa Halliburton S.A. 2017 – 2021.

Área	Objetivo Estratégico	Estrategias	Metas	Indicador de resultados	Cronograma	Responsable
F I N A N C I E R A	Alcanzar una mayor rentabilidad financiera.	Establecer planes de administración de capital.	% planes ejecutados	ROA = Beneficio obtenido antes de intereses e impuestos / Activos Totales.	anual	Gerencia de administración y finanzas
	Reducir gastos operativos en un 10%.	Optimizar el uso y desempeño a través de nuevos recursos informáticos.	2020= - 10%	(variación de gastos operativos/ total ventas) = < 10%	trimestral	Gerencia de administración y finanzas
C L I E N T E S	Generar seguridad y confianza en el cliente.	Cumplir las exigencias del cliente en tiempo calidad y costo.	100% satisfacción al cliente	IIIR: Índice de importancia relativa de los atributos .	semestral	Gerencia de comercialización y logística
	Conseguir una mayor intervención en el mercado para ganar nuevos contratos.	Adelantarse a posibles acontecimientos en el mercado mediante un análisis de demanda.	# de nuevos contratos	% de variación de contratos.	anual	Gerencia de comercialización y logística
	Desarrollar una ventaja competitiva para la conformidad y satisfacción del cliente.	Instauración de un modelo de proyección de mercado.	1 modelo de proyección	Pruebas durbin watson y R cuadrado.	anual	Gerencia de comercialización y logística
	Servicio con nuevos estándares de sustentabilidad ambiental.	Delimitar la sustentabilidad del mercado de servicios petroleros.	1 modelo ambiental	Resultados de pruebas de contraste y porcentaje de riesgo ambiental.	anual	Gerencia de comercialización y logística - Gerencia de programación y coordinación

Área	Objetivo Estratégico	Estrategias	Metas	Indicador de resultados	Cronograma	Responsable
P R O C E S O S	Alcanzar efectividad de procesos.	Reestructuración organizacional mediante el sistema Data Ware House.	100% reestructuración de procesos	# procesos reestructurados / procesos totales.	anual	Gerencia de Planificación y control de gestión
		Potenciar el desarrollo de los recursos middleware y appi.	100% efectividad de procesos	# procesos intervenidos / procesos totales.		Gerencia de Planificación y control de gestión
	Generar autogestión inteligente.	Retroalimentar todas las áreas de gestión con la nueva estructura informática.	100% personal capacitado	#de empleados capacitados / total empleados .	mensual	Gerencia de Planificación y control de gestión - Gerencia de
	Capacitar al personal.	Programa de capacitación tecnológica.				Gerencia de Planificación y control de gestión - Gerencia de
A P R E N D I Z A J E	Lograr una eficiente comunicación interna.	Realizar una reestructuración de las políticas internas.	100% colaboradores comunicados e integrados.	# de personal comunicado e integrado / total de personal.	mensual	Gerencia de Administración y finanzas
	Mejorar el clima laboral.	Potenciar la interrelación humana, operativa y técnica.				Gerencia de Administración y finanzas
		Optimizar las prácticas laborales mediante la integración y participación.				Gerencia de Administración y finanzas

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.

4.1 Introducción.

A través de la planificación estratégica Halliburton S.A. se pueden determinar objetivos y estrategias, que le permitirán realizar las operaciones necesarias para llevar a cabo los objetivos planteados.

Es importante contar con una clara perspectiva, para que las acciones a ser ejecutadas por los directivos de la organización estén encaminadas a las nuevas necesidades del mercado, el rumbo de la planificación estratégica está diseñado para tener un mayor control de riesgos que muchas veces pueden ser difíciles de establecer por los directivos.

Adicionalmente los administradores podrán determinar el grado de beneficio o afectación que se pueden obtener ante diferentes situaciones sean estas oportunidades o amenazas para la correcta toma de disposiciones para que un futuro anhelado sea consecuente con los objetivos de la empresa.

La organización con la finalidad de tener un mejor enfoque general se ha visto en la necesidad de establecer una planificación estratégica.

La influencia creciente de establecer una modernización integral, viene de la mano con el variable clima social, político y económico, que se convierte en una fuerte herramienta de soporte a la gestión empresarial.

4.2 Filosofía empresarial.

4.2.1 Misión propuesta.

Brindar excelencia de servicios en la industria nacional del petróleo, con seguridad, responsabilidad y sustentabilidad para contribuir al desarrollo del país.

4.2.2 Visión propuesta.

Ser líderes en innovación del mercado de servicios petroleros, mediante la optimización de procesos e implementación de tecnología, con equilibrio humano y ambiental para el desarrollo.

4.2.3 Objetivos.

4.2.3.1 *Objetivos propuestos.*

- Objetivo general

Establecer una herramienta administrativa que contribuya a desarrollar con eficacia la visión propuesta, con estrategias determinadas para optimizar la calidad de sus servicios.

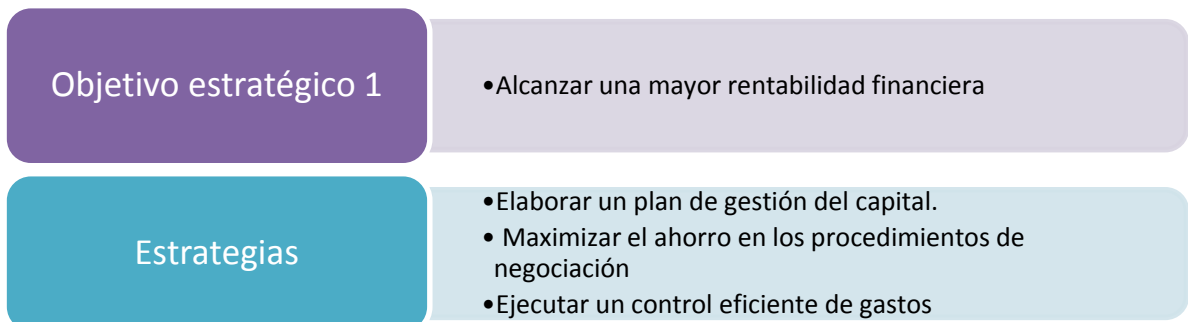
- Objetivos específicos
 - Desarrollar un Plan Operativo Anual para responder las exigencias de la organización.
 - Elaborar las estrategias a ejecutar dentro de la empresa para un desempeño óptimo de las actividades.
 - Determinar las principales aristas del escenario petrolero ecuatoriano.

4.2.4 Valores propuestos.

- Vanguardia tecnológica
- Innovación en sustentabilidad
- Liderazgo y excelencia operacional
- Ética y responsabilidad

4.3 Planificación de largo plazo.

Se han determinado objetivos y estrategias en base a las principales configuraciones de la investigación.





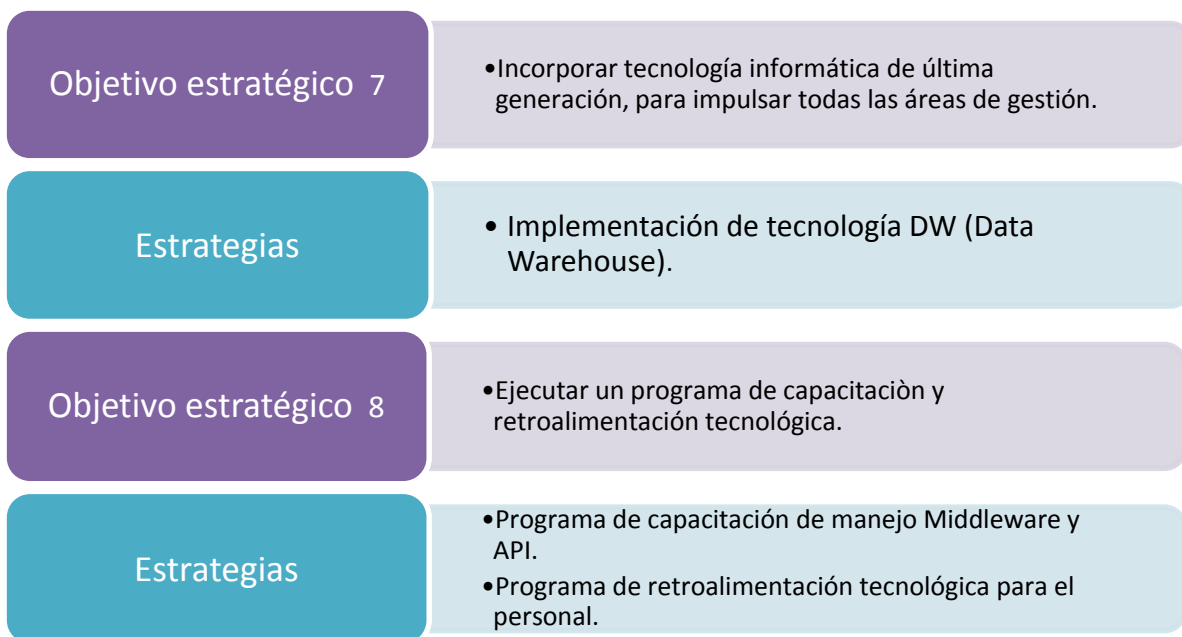


Figura 13. Resumen de objetivos estratégicos

Fuente: Taller de planificación estratégica

Elaborado por: Santiago López

4.4 Plan operativo anual (POA) para la empresa Halliburton S.A.

Tabla 16. Plan operativo anual

PLAN OPERATIVO ANUAL						
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Alcanzar una mayor rentabilidad financiera.	Elaborar un plan de gestión del capital.	Tener excelencia de toma de decisiones	1,000	índice de liquidez >2 (% de cartera vencida / cartera total) < 5%	Gerencia de administración y finanzas.	trimestral
	Maximizar el ahorro en los procedimientos de negociación.	Acceder a opciones de abandono, remplazo y oportunidades de inversión				
	Ejecutar un control eficiente de gastos.	Ejecución y uso de software especializado				
Conseguir una mayor representación en el mercado para ganar nuevos contratos.	Elaboración de un análisis de demanda.	Contratación de profesional Diseño del estudio Selección del proceso Recopilación de datos Análisis de datos Redacción y presentación de informe de resultados	7,500	Resultados y porcentajes del modelo de demanda cíclica y estacional. Etapas desarrolladas / total de etapas.	Gerencia comercialización y logística.	4 meses
Generar seguridad y confianza en el cliente.	Desarrollar un modelo de proyección de mercado.	Contratación de profesionales Especificación de Variables Selección de métodos Estimación Contraste y validación	8,000	Pruebas Durbin Watson (cercano a 2) y R cuadrado (cercano a 1).	Gerencia comercialización y logística.	4 meses
Desarrollar una ventaja competitiva con nuevos estándares de sustentabilidad ambiental.	Realizar un análisis y proyección del entorno ambiental-petrolero.	Contratación de profesionales Selección de métodos Selección de indicadores Ejecución de modelos a escala Matrices de interacción Monitorización Redacción y presentación de informe de resultados	11,000	Resultados y porcentajes de medición cualitativa de riesgos; extrapolación de tendencias. Etapas desarrolladas / total de etapas.	Gerencia comercialización y logística - Gerencia de programación y coordinación operativa.	4 meses

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Establecer políticas de comunicación interna, que permitan tener una adecuada interacción entre procesos y áreas de gestión.	Realizar un programa de constitución de políticas de comunicación interna.	Contratación de empresa. Establecer objetivos estratégicos de comunicación Elaborar la agenda de comunicación Determinar parámetros de comunicación Practica de entorno comunicacional Monitoreo	15,000	N° de empleados que conocen la nueva visión comunicacional/ total empleados.	Gerencia de administración y finanzas.	9 meses
Potenciar el clima laboral y el desempeño general de las actividades.	Ejecutar un programa de empowerment.	Lineamientos estratégicos del programa Diseño de estrategias de operación, inspección y control Evaluación del programa Seguimiento	6,000	Etapas ejecutadas/etapas programadas.	Gerencia de administración y finanzas.	1 mes
	Establecer un programa de integración y participación para el óptimo uso de los medios de información.	Contratar profesionales capacitadores Establecimiento de objetivos Ejecución del programa Seminario "Medios de Comunicación" Evaluación de resultados	5,250	# de empleados capacitados / empleados totales.	Gerencia de administración y finanzas.	1 mes
Incorporar tecnología informática de última generación, para impulsar todas las áreas de gestión.	Implementación de tecnología DWH.	Contratar empresa de arquitectura DWH Compra de un servidor Adquisición de licencia general SAP DWH Migración de datos	215,000	Procesos reestructurados / procesos totales.	Gerente de planificación y control de gestión.	3 años
Ejecutar un programa de capacitación y retroalimentación tecnológica.	Programa de capacitación de manejo Middleware y API.	Establecimiento de objetivos Ejecución del programa Evaluación de resultados	1,500	# de empleados capacitados / total empleados.	Gerente de planificación y control de gestión - Gerencia de administración y finanzas.	1 mes
	Programa de retroalimentación tecnológica para el personal.	Diseño de retroalimentación tecnológica Ejecución del programa Evaluación de campaña de expansión Campaña de expansión tecnológica "Enterprise guide"	1,500	#de empleados capacitados / total empleados.	Gerente de planificación y control de gestión - gerencia de administración y finanzas.	1 mes

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

4.5 Mapa estratégico.

El mapa estratégico es la representación gráfica de los objetivos estratégicos y como se interrelacionan en la organización, este tiene la característica de señalar los resultados a lograrse y la manera de llevarlos a cabo.

Según Kaplan (2000), una visión representa un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué modo se conseguirán esos resultados"

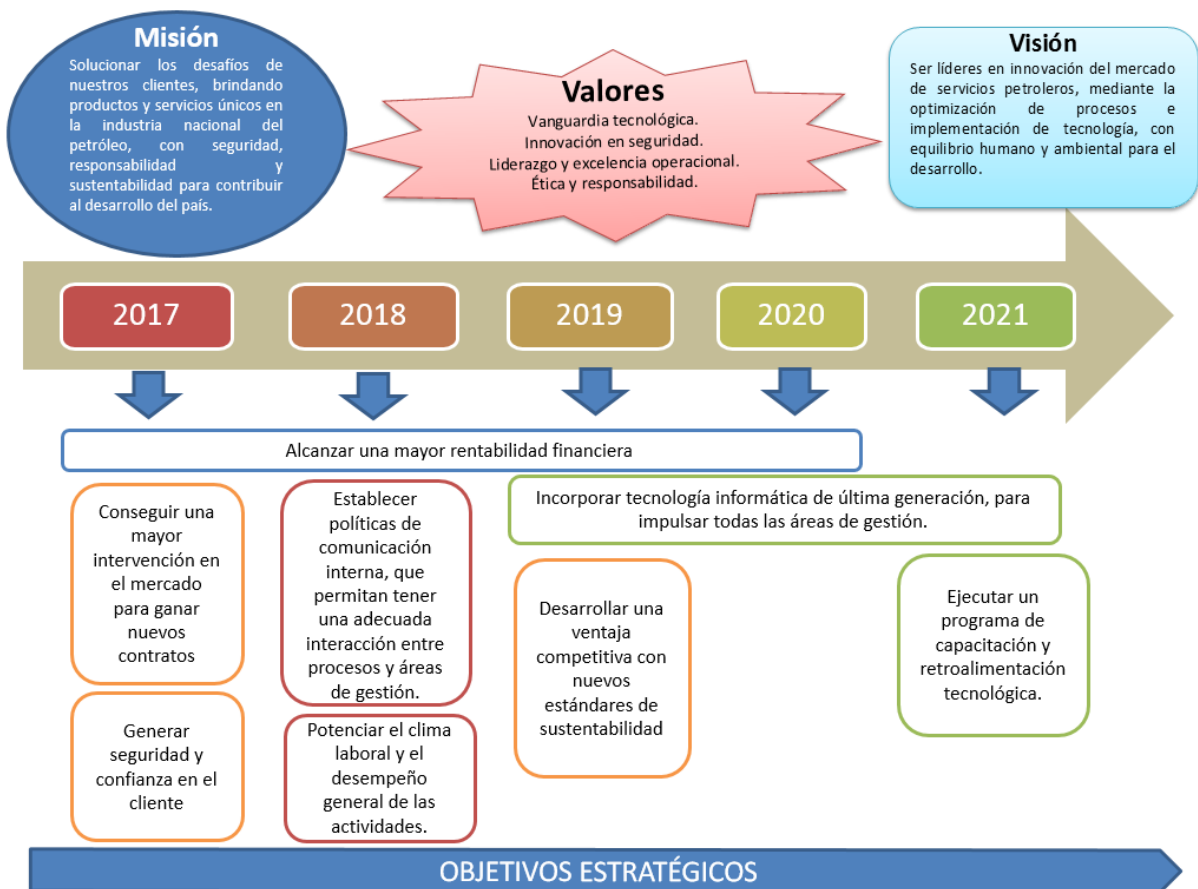


Figura 14. Mapa estratégico

Fuente: Taller de planificación estratégica

Elaborado por: Santiago López

CONCLUSIONES.

Gracias a los criterios de la planificación estratégica, se pudo plantear indicadores para la configuración del plan operativo anual, el mismo que está alineado a la realidad de la organización.

- De este estudio se puede derivar que la actividad de prestación de servicios petroleros es muy dependiente de factores del entorno, incluso a nivel global el Ecuador tiene una gran dependencia del precio del petróleo, que en nuestro caso es un factor determinante en los procesos transitorios de recesión o auge.
- Es preponderante para la empresa forjar la rentabilidad financiera mediante el adecuado manejo de capital, control de gastos y la excelencia en los procesos de negociación.
- Se deriva la gran necesidad de un estudio de demanda que clarifique la situación actual de la organización y su entorno, para ganar una mayor participación en el mercado.
- También es importante adelantarse a los competidores mediante el desarrollo de un modelo de proyección de mercado, que permita obtener directrices del comportamiento futuro del sector, factores que permiten generar confianza en el cliente.
- En el mercado petrolero es importante brindar nuevos estándares de sustentabilidad ambiental, para así desarrollar ventajas competitivas para el cliente.
- Con respecto al aspecto comunicacional se determinó la necesidad prioritaria de contar con políticas de comunicación interna, que abarquen todos los procesos y áreas de gestión para que exista una interacción efectiva entre las mismas, para consolidar la identidad e imagen corporativa.
- El desempeño global de la organización y el desarrollo de las actividades depende en gran medida del clima laboral, por eso es importante contar con personal armónicamente integrado.
- Es determinante realizar una reestructuración tecnológica informática que permita consolidar la gestión de procesos y se pueda contar con tecnología de punta de manera global.
- Así mismo es importante contar con personal correctamente capacitado en la vanguardia tecnológica, para que así pueda existir una eficiente gestión general de procesos.

RECOMENDACIONES.

Una vez afirmado el proceso de planificación estratégica, es importante que su aplicación sea una de las principales preocupaciones de la organización, para que se logre una óptima gestión empresarial a futuro.

- Tener claro el grado de dependencia al que está sometido el mercado ecuatoriano y la visión del entorno global que proveerá un óptimo estudio de demanda, que puede suponer estabilidad para la organización en general.
- Concebir la rentabilidad financiera como una práctica constante para lograr la excelencia.
- Se recomienda la aplicación del estudio de demanda, que permitirá al nivel directivo, tener la visión clara del mercado, para así poder tomar las mejores decisiones.
- Implantar el conocimiento predictivo provisto por un modelo de proyección de mercado, para prever las necesidades futuras del cliente.
- Los estándares de calidad se verán garantizados y la empresa desarrollará una ventaja gracias a la aplicación del modelo de sustentabilidad ambiental.
- Realizar una eficiente retroalimentación del ámbito comunicacional entre áreas de gestión, para robustecer la identidad empresarial.
- Ejecutar las actividades que permitan contar con un clima laboral acorde a las necesidades de la nueva gestión empresarial.
- Aprovechar al máximo la implantación de tecnología de punta y realizar un correcto proceso de transición a la tecnología Data Warehouse.
- Capacitar correctamente al personal en la vanguardia tecnológica, complementando con el monitoreo constante, para que así pueda existir una eficiente gestión general de procesos.

Bibliografía.

AAKER, KUMAR & DAY. (2001), *Investigación de mercados*, México, Editorial Limusa.

ARRIETA, Iván. (2005), *Del Balanced Scorecard al Value Scorecard*, México, Editorial McGrawHill.

CHIAVENATO Idalberto, (2001), *Administración Proceso Administrativo*, Colombia, Editorial Mcgraw-hill.

FRED David, (1997), *La gerencia estratégica*, quinta edición, México, Pearson Prentice Hall.

FRED David, (2003), *Conceptos de administración estratégica*, novena edición, México, Pearson Prentice Hall.

DRUCKER Peter, (2003), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Medellín, Editorial Cafetera.

FISHER, R, URY, W y PATTON, B, (2012), *Sí...¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Colombia, Grupo Editorial Norma.

GÓMEZ, G., (1976), *Planeación y Organización de Empresas*, México, Editorial Edicol.

GRAMSCI, Antonio, (1973) *Contra el pesimismo, previsión y perspectiva*, México, Editorial Roca.

KAPLAN, R y NORTON, D, (2001), *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

KAPLAN Robert, (2000), *Cuadro de Mando Integral*, España, Ediciones Gestión 2000.

KOONTZ, H y WEHRICH, H, (1999). *Administración una Perspectiva Global*, México, Editorial McGraw Hill.

MARTÍNEZ, Ricardo, (2001), *Balanced Scorecard: sistema de comunicación, control, y aprendizaje estratégico*, Córdova, Editorial La Pulida.

MORENO, Alberto, (2005), *Metodos de investigación y exposición*, Ecuador, Corporación editora nacional.

PORTER, Michael, (1995), *Estrategia competitiva*, México, Editorial Continental.

RODRÍGUEZ, Marlene, (2004), *Manual de Planificación*, Venezuela, Editorial Fedupel.

VARO, Jaime, (1994), *Gestión estratégica de la Calidad*, España, Editorial Diaz.

Netgrafía

<http://unstats.un.org/unsd/default.htm>

<http://www.admindeempresas.blogspot.com/>

<http://www.eclac.cl/>

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

<http://www.ekosnegocios.com/>

<http://www.elcomercio.com.ec/>

<http://www.eppetroecuador.ec/index.htm>

<http://www.hpinc.com/>

<http://www.imf.org/EXTERNAL/SPANISH/INDEX.HTM>

http://www.opec.org/opec_web/en/

<http://www.pdvsa.com/>

<http://www.petrobras.com/es/home.htm>

<http://www.prensaescrita.com/>

<http://www.revistalideres.ec/>

http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index

<http://www.slb.com/>

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

<http://www.ingenieriaindustrialonline.com>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista aplicada al gerente general



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE HALLIBURTON S.A.

- 1) ¿Cómo interpreta de manera global el momento presente de Halliburton S.A.?
- 2) ¿La empresa conoce plenamente el mercado ecuatoriano?
- 3) ¿Cuál es el proceso de investigación de las condiciones y características del mercado?
- 4) ¿Cómo calificaría la interrelación entre el personal de las diferentes áreas y los directivos, ¿Según su criterio como se debería mejorar?
- 5) En relación a la capacidad instalada, ¿Cuál es su grado de eficiencia?, ¿Cree necesario optimizar este ámbito en algún área específica?
- 6) Cite los retos más significativos que debe trazar hoy Halliburton S.A. para enfrentar mejor su futuro.
- 7) Entre los principales objetivos que se planea a mediano/largo plazo, ¿cuáles tienen relación directa con la problemática actual en el sector petrolero en el Ecuador?
- 8) ¿Qué hechos, programas y proyectos se están desarrollando a nivel nacional en materia petrolera que pueden influenciar el futuro de Halliburton S.A.?

- 9) ¿Cree usted que la relación entre los ámbitos público y privado en el sector petrolero, inciden en el aspecto económico y productivo?
- 10) ¿Qué sucesos (económicos, sociales, políticos, etc.) supone están limitando la coyuntura que vive Halliburton S.A. y podrían tener incidencia en el futuro?
- 11) ¿Según su criterio, la actual política estatal ecuatoriana en materia petrolera desempeña un rol restrictivo o impulsador?
- 12) ¿Con que otros sectores económicos y productivos, cree usted necesario se deberían crear o fortalecer vínculos?
- 13) ¿Cree usted que estas simbiosis ayudan a otorgarle a la empresa una consolidación en el sector?
- 14) ¿Cuál sería su rol en cuanto a iniciativas estratégicas de darse una situación de crisis?
- 15) ¿Qué elementos serían trascendentales desde su visión, en la realización de un nuevo plan estratégico en su organización?

Anexo 2. Formato de encuestas realizadas al personal de Halliburton S.A.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Cuestionario de evaluación FODA aplicado a gerentes.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA
1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Los servicios que provee la organización tienen altos estándares de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 La infraestructura tecnológica disponible esta a la altura de las necesidades de su área de gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas de su área de gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Existe una comunicación armónica entre los principales actores de los procesos actuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7Cuál es su nivel de conocimiento general de las áreas de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Considera que su área de acción tiene asignado el presupuesto adecuado de acuerdo a sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Considera que la organización tiene una optima imagen corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Se realizan reuniones permanentes con el equipo de trabajo con el objetivo de evaluar el desempeño de los mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Cuestionario de evaluación FODA aplicado a directores.

	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA
1	Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Existe la necesidad de capacitación adicional, para el optimo desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Considera que su equipo de trabajo opera bajo correctos estándares de calidad con el fin de ofrecer resultados satisfactorios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La infraestructura tecnológica disponible esta a la altura de las necesidades de su área de gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas de su área de gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Existe una comunicación armónica entre los principales actores de su proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Considera que su área de acción tiene asignado el presupuesto adecuado de acuerdo a sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Considera que la imagen que proyecta su equipo al resto de la empresa, corresponde a la visión general de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Se realizan reuniones permanentes con el equipo de trabajo con el objetivo de evaluar el desempeño de los mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Cuestionario de evaluación FODA aplicado a analistas.

	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA
1	Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Existe la necesidad de capacitación adicional, para el optimo desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Considera que cuenta con todo lo necesario para ofrecer resultados satisfactorios de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Posee todas las herramientas tecnológicas para el desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas que se le asignan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Existe una comunicación armónica entre sus compañeros de trabajo y sus directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Considera que tiene estabilidad laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Considera su trabajo y los resultados que genere, parte importante en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Participa en reuniones de trabajo y su opinión es tomada en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Cuestionario de evaluación FODA aplicado a personal técnico- operativo.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA
1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Considera que cuenta con todo el equipo necesario para ofrecer resultados satisfactorios de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Posee todas las herramientas tecnológicas para el desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas que se le asignan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Existe una comunicación armónica entre sus compañeros de trabajo y sus directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Considera que tiene estabilidad laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Considera su trabajo y los resultados que genera, parte importante en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Participa en reuniones de trabajo y su opinión es tomada en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Cuestionario de evaluación FODA aplicado a personal administrativo.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	ALTO/SIEMPRE	MEDIO/A VECES	BAJO/NUNCA
1 Cual considera que es su grado de capacitación, en relación a las funciones que desempeña en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Existe la necesidad de capacitación adicional, para el óptimo desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Considera que cuenta con los suministros necesarios para ofrecer resultados satisfactorios de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Posee todas las herramientas tecnológicas para el desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Considera que el ambiente laboral es óptimo para el desempeño de las tareas que se le asignan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Existe una comunicación armónica entre sus compañeros de trabajo y sus directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Cuál es su nivel de conocimiento general de las diferentes áreas de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Considera que tiene estabilidad laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Considera su trabajo y los resultados que genera, parte importante en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Participa en reuniones de trabajo y su opinión es tomada en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos – EFI

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Capacidad e infraestructura disponible	0.12	4	0.48
Experiencia en el mercado petrolero mundial	0.07	3	0.21
Disponibilidad al cambio.	0.12	4	0.48
Calidad y Servicios Oportunos	0.11	4	0.44
Personal calificado	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
Insuficiente comunicación interna.	0.12	1	0.12
Carencia de un adecuado conocimiento general de la organización.	0.06	2	0.12
Ineficiencia del sistema de información	0.10	2	0.2
Clima laboral deficiente	0.12	1	0.12
Desconocimiento del entorno petrolero ecuatoriano	0.11	1	0.11
TOTAL	1		2.5

Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaborado por: Santiago López

Anexo 4. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos – EFE

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Aprovechar la demanda constante	0.12	4	0.48
Incremento de la capacidad Tecnológica	0.12	4	0.48
Potenciación de la calidad y seguridad	0.08	4	0.32
Generar valor agregado para clientes	0.09	3	0.27
Explotar el rendimiento de la inversión	0.10	3	0.3
AMENAZAS			
Poder de negociación del cliente	0.08	2	0.16
Restricciones ambientales	0.12	1	0.12
Cambio de políticas petroleras	0.08	1	0.08
Incertidumbre financiera	0.09	1	0.09
Precio del petróleo	0.12	1	0.12
TOTAL	1		2.42

Fuente: Taller de planificación estratégica

Elaborado por: Santiago López