

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE EL ENFOQUE ACADÉMICO DE LA
EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS ECOPETROL S.A.S.**

**YADIT FELIPE MATAMOROS PARRA.
FABIAN GARCIA TARAZONA.
CARLOS GUSTAVO MARTINEZ ONTIVEROS.
CARLOS EDUARDO MONCADA ROJAS.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA
2014**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE EL ENFOQUE ACADÉMICO DE LA
EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS ECOPETROL S.A.S.**

**YADIT FELIPE MATAMOROS PARRA
C.C. 88.273.122
FABIAN GARCIA TARAZONA
C.C. 72.172.186
CARLOS GUSTAVO MARTINEZ ONTIVEROS
C.C. 88.222.897
CARLOS EDUARDO MONCADA ROJAS
C.C. 88.222.493**

**Proyecto presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Gerencia Estratégica.**

Director:
JADER ALEXIS CASTAÑO RICO.
Ing. De Sistemas
Magíster Administración
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA
2014**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	12
2.1. OBJETIVO GENERAL	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA ECOPETROL S.A.S	13
3.1. RESEÑA HISTORIA	13
3.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	14
3.3. PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS.	14
3.4. PROCESOS Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS.	15
3.5. GESTIÓN DEL RIESGO.	16
3.6. MARCO ESTRATÉGICO 2012 - 2020.	17
4. PENSAMIENTO Y ANÁLISIS ESTRATEGICO	19
4.1. VARIABLES CLAVES DEL ENTORNO – PESTEL	19
4.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INTERNO – MATRIZ EFI	20
4.3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO – MATRIZ EFE	20
4.4. ÁRBOL DE COMPETENCIAS	21
4.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	21
4.6. ANÁLISIS MORFOLÓGICO	22
4.6.1. Tabla de escenarios	22
4.6.2. Plano de Proximidades	23
4.6.3. Síntesis General.	23
4.7. JUEGO DE ACTORES	24

4.7.1. Retos – Campo de Batalla de los actores	24
4.7.2. Matriz de los actores por objetivos - MAO	25
5. PROSPECTIVA ESTRATEGICA	26
5.1 DELPHIN	26
5.1.1 MICMAC	26
5.1.1.1 Mapa de influencias directas	26
5.1.2 Perfil de expertos	26
5.1.3 DELPHIN	27
5.1.4 Hipótesis	27
5.1.5 Consenso	28
5.1.6 Escenario tendencial	29
5.1.7 Evento 1	30
5.1.8 Evento 2	30
5.1.9 Evento 3	30
5.1.10 Evento 4	31
5.1.11 Evento 5	31
5.1.12 Evento 6	31
6. ANALISIS DE PETER SCHWARTZ	32
6.1. EJES DE PETERS	32
7. FORMULACIÓN ESTRATEGICA	33
7.1. EVIDENCIAS DE PORTER	33
7.2. OCEANO AZUL	35
7.3. ESTRATEGIA GENÉRICA DE ANSOFF	36
7.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO BCG	38
8.CONCLUSIONES	39
9.RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRÁFIAS	41

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Reporte integrado de gestion sostenible 2013, p. 20-21	13
Figura 2. Informe sistema integral de gestión 13 agosto 2008 p. 3	14
Figura 3. Reporte integrado de gestion sostenible 2013, p. 52	16
Figura 4. Reporte integrado de gestión sostenible 2011	17
Figura 5. Árbol de competencias	21
Figura 6. Plano de proximidades	23
Figura 7. Mapa de influencias directas	26
Figura 8. Estrategias de crecimiento BCG	38

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Variables claves del entorno - PESTEL	19
Cuadro 2. Diagnóstico estratégico interno – Matriz EFI	20
Cuadro 3. Diagnóstico estratégico externo – Matriz EFE	20
Cuadro 4. Matriz de perfil competitivo MPC	21
Cuadro 5. Escenarios	22
Cuadro 6. Retos – Campo de Batalla de los actores	24
Cuadro 7. Matriz de los actores por objetivos - MAO	25
Cuadro 8. Perfil de expertos	26
Cuadro 9. DELPHIN	27
Cuadro 10. Hipótesis	27
Cuadro 11. Consenso	28
Cuadro 12. Escenario tendencial	29
Cuadro 13. Evento 1	30
Cuadro 14. Evento 2	30
Cuadro 15. Evento 3	30
Cuadro 16. Evento 4	31
Cuadro 17. Evento 5	31
Cuadro 18. Evento 6	31
Cuadro 19. Análisis peter SCWARTZ	32
Cuadro 20. Ejes de PETERS	32

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las organizaciones están expuestas a todos los cambios del entorno, por lo tanto deben estar preparadas para sobrevivir en un mundo cada vez mas complejo y dinámico. Cuenta un papel importante, la mejora de procesos a través de la innovación; la responsabilidad social, orientada a satisfacer a sus clientes con planes sostenibles, siendo amigables con el medio ambiente. Estas deben ser dinámicas, flexibles e idóneas, alineadas a su objeto social para con ello obtener resultados satisfactorios que cumple las expectativas de todos sus grupos de interés.

Indudablemente surge la necesidad de incorporar la responsabilidad social en las políticas y estrategias de toda empresa, concepto que todavía se encuentra en desarrollo, tiene como idea que las empresas deben hacerse cargo de los impactos sociales y ambientes que se generen, comprometerse con los trabajadores más allá del compromiso de ley, deben enfocar sus esfuerzos en la sociedad donde desarrollan sus proyectos, mejorándoles las condiciones de vida en los ámbitos sociales, ambientales, económico con el mejor servicio y calidad de sus productos, generándoles un impacto social positivo.

En los últimos años, junto con el crecimiento de las empresas, se ha creado una dirección llamada Relaciones con las Comunidades, la cual tiene funciones de crear directrices empresariales que sintonicen las necesidades de la comunidad donde desarrollan sus proyectos con las unidades del negocio, se crean planes para vincular la empresa y los sectores sociales, gestionando las expectativas y percepciones de los grupos de interés, aportando un desarrollo sostenible a la comunidad con la empresa. Para esto se debe buscar instrumentos que de manera rutinaria mantengan la relación con el mejor clima social con los grupos de interés del entorno de las unidades productivas.

Con este punto de vista se puede expresar que las empresas deben proveer una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tiene como objetivo común realizar cambios planeados, garanticen su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo, rendimiento y desempeño

Por medio de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente, se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos.

El economista Howar R. Bowen, en 1953, propuso que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus acciones. Para la Organización Internacional para la Estandarización -ISO-, la RSC consiste en “una integración balanceada, por parte de las empresas, de las preocupaciones ambientales, económicas y sociales, con el propósito de beneficiar a las personas, a las comunidades y a la sociedad en general”¹.

En este sentido, la organización debe de enfocarse hacia la gestión y administración del talento humano no solo a la parte técnica sino a crear un buen entorno en el medio en cual se desempeña teniendo claro que las organizaciones no solo son un solo proyecto sino la duración en mercado y la confianza ante la sociedad los cuales los caracterizan por su conducta y su responsabilidad sostenible ante la sociedad, sino en toda una cultura entendida como saberes, prácticas y actitudes ligadas con las actividades de la organización, las cuales la identificarán en medio dándole camino hacia su posicionamiento. Por tanto, el análisis y reconocimiento de esta cultura, y su reconfiguración a partir de estrategias concretas y abarcadoras, deben estar dirigidas hacia la potencialización del desempeño de los trabajadores.

En este orden de ideas, el siguiente estudio aborda la afectación del cambio del entorno en la Empresa ECOPETROL S.A.S. donde altera el cumplimiento de compromisos comerciales y plantea recomendaciones de tipo académico con el propósito de hacerla más eficiente y efectiva lo que se traduciría en mejores rendimientos, utilidades, calidad y aumento en mejores niveles de satisfacción del cliente. Así las cosas, la tarea se traduce en un análisis de la organización tanto interno como externo, así como de los cargos, perfiles y las relaciones que subyacen de la actividad, además de los procesos misionales que permiten el cumplimiento del objeto social.

En el primer capítulo del estudio se aborda a los conocimientos académicos adquiridos en el desarrollo de la Especialización de la Gerencia Estratégica en la asignatura de pensamiento estratégico. El segundo capítulo corresponde a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la materia prospectiva. El tercer capítulo incluye la aplicación de conocimientos adquiridos en el área de formulación estratégica. Por último, el cuarto capítulo recoge los resultados del estudio y el análisis e interpretación de la información, que sirvieron en el análisis académico de la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A.S. y las recomendaciones para mitigar el impacto ante el cambio del entorno en sus metas programadas.

¹ ABREU, J.L., y BADII, M. Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. En: International Journal of Good Conscience. vol. 2, no.1, 2007.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio tiene como objeto el análisis académico y propuesta académica para la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPEL S.A.S. , empresa de patrimonio mixto con más de sesenta y tres años en el mercado, siendo empresa líder a nivel nacional que mantiene un posicionamiento nacional y cada día está ganando espacio a nivel internacional.

La estructura organizacional juega un papel importante para lograr los objetivos a pesar que la estructura organizacional como objeto de estudio aún no ha sido definido de forma homogénea entre los expertos y por tanto, sigue su construcción permanente desde el campo científico.

Por lo tanto podemos expresar que las organizaciones y sus actividades resultan complejas por la dinámica del medio en el cual participan y la afectación de todo su entorno en especial el incumplimiento de metas por la alteración del orden público, para este estudio se aplicaran modelos de variables estratégicos para poder efectuar una análisis, exploración y valoración de la forma como se organiza la empresa y las relaciones que se dependen de los procesos misionales y de apoyo.

El análisis integral pasa a ser una práctica relevante de la organización, limitado por las buenas prácticas, los valores humanos y éticos de toda la organización manifestados por sus empleados quienes les dan la imagen de la empresa, esto se mantiene con la buena comunicación de la dirección hacia todos sus niveles en la organización expresado por un buen liderazgo.

Principios empresariales: Se aplican a todas las actuaciones y describen el comportamiento esperado de cada uno los trabajadores en el desarrollo de las actividades tanto dentro como fuera de la empresa. Los principios establecidos en el Código de Buen Gobierno guían la actuación de los miembros de la empresa: seguridad en el trabajo, cumplimiento de compromisos, rendición de cuentas, aprendizaje en equipo, trabajo con

profesionalismo, exigencia y responsabilidad por los resultados, consideración por comunidades y entorno ecológico y cordialidad y puntualidad.²

El planteamiento del problema se sintetiza en la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las alternativas para disminuir el nivel de afectación de los cambios del entorno en los compromisos de la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A.S.?

1.2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años la infraestructura energética en especial la infraestructura petrolera se ha visto afectada por atentados terroristas proporcionados por terceros desconocidos afectando las metas de estas entidades, para ello todas las organizaciones que laboran en este campo deben estar preparadas para desarrollar sus actividades en este entorno y deben de plantear estrategias para disminuir este nivel riesgo, desarrollando una política de responsabilidad social direccionada a crear un “gana gana” con la comunidad y los demás grupos de interés. Esta política de responsabilidad social se debe de efectuar en dar más que lo normativo o de ley considerando que las organizaciones no deben de ser temporales sino tener la visión de permanecer en el mercado.

No se debe caer en la confusión de solo cumplir con la responsabilidad social empresarial sino también orientarse al cumplimiento de la misión y visión de la organización con un plan estratégico soportado con todas las áreas como lo es talento humano con la actualización de forma técnica y ética de todo su personal, un equilibrio en la tecnología con las metas productivas de la organización para con esto cumplir las metas comerciales con un valor agregado de sus productos, con esto fidelizando a sus clientes, donde el recurso humano (capital intangible) es el centro de las organizaciones.

En general podemos expresar que toda organización para alcanzar su crecimiento y posicionamiento en el mercado requiere de un talento humano competente, capaz, idóneo y competente, una estructura organizacional que tenga una comunicación asertiva en ambos sentidos que permita potenciar el talento humano y los procesos misionales o claves que hacen parte de la empresa, y un direccionamiento estratégico claro y preciso que ofrezca un horizonte y una guía

² ECOPETROL. Informe sistema integral de gestión. Premio colombiano a la gestión. Bogotá, 2012.

de progreso, siendo sostenibles y responsables con el medio ambiente y todos sus clientes tanto internos como externos.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Colocar en práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización de Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana bajo el desarrollo académico del análisis de la afectación del cambio del entorno de la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A.S.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

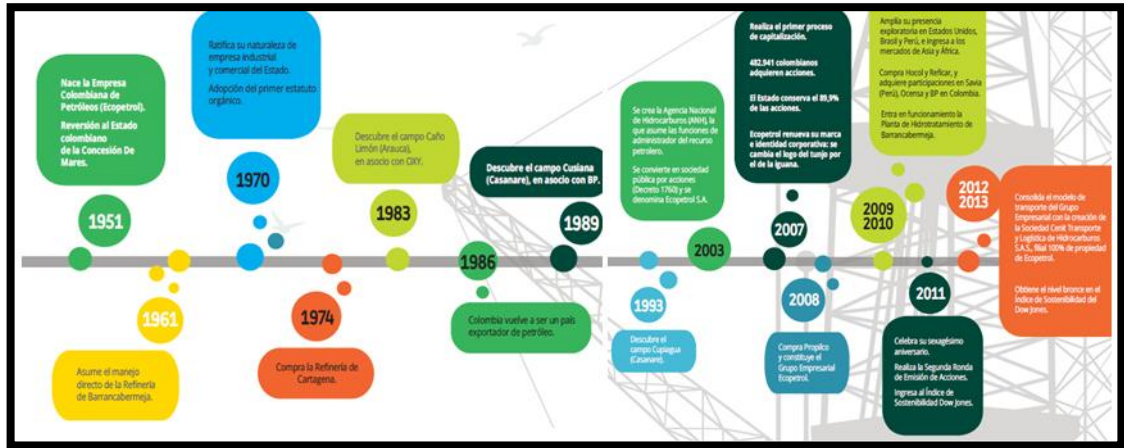
Académicamente analizar la cadena de valor y sus procesos de la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A.S.

Realizar una recomendación académica ante la afectación del cambio del entorno en el cumplimiento de sus compromisos misionales desde el marco estratégico del pensamiento, prospectiva y la formulación.

3. MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA ECOPETROL S.A.S.

3.1. RESEÑA HISTORIA

Figura 1. Reporte integrado de gestion sostenible 2013, p. 20-21



Durante 2007 Ecopetrol revisó y aprobó su marco estratégico 2008-2015 con el objetivo de ajustarse a su nueva condición de empresa de economía mixta, a los proyectos de internacionalización y responder en forma eficiente al entorno y a sus más de 480 mil nuevos accionistas.

Para acompañar estos procesos se diseñó un presupuesto por \$32 billones para el año 2008, de los cuales \$8 billones serán destinados a inversiones. Dicho presupuesto fue aprobado por la Junta Directiva de la empresa durante los meses de octubre y noviembre de 2007.

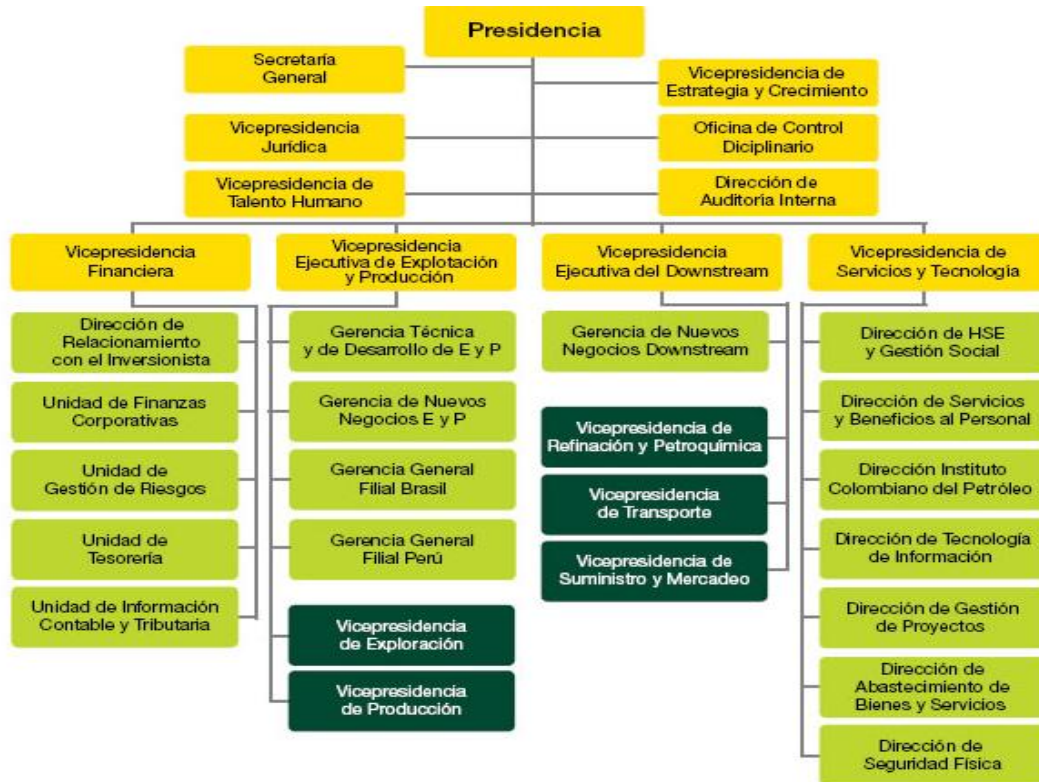
El proceso brindó claridad a la organización, sus accionistas y grupos de interés y permitió la adopción de metodologías y una estructura para asegurar la ejecución de su estrategia y los procesos, preparándola para retos futuros y mejorar sus prácticas de seguimiento de planes, programas y resultados.

Así mismo, cada trimestre se llevó a cabo el Comité de Medición y Gestión del Desempeño para analizar la gestión y la proyección de los principales resultados de la compañía que permitan evaluar el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.³

³ ECOPETROL. Reporte integrado de gestion sostenible Ecopetrol 2013. [en línea]. Bogotá: Autor, 2014. Disponible en internet en: http://www.ecopetrol.com.co/documentos/ecopetrol_2013.pdf

3.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Figura 2. Informe sistema integral de gestión 13 agosto 2008



3.3 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS.

Dentro los principios estratégicos de Ecopetrol S.A.S. tenemos:

Misión. Descubrimos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando el cuidado del medio ambiente, la seguridad de los procesos e integridad de las personas, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

Visión 2015. Ecopetrol S.A. será una Empresa global de energía y petroquímica, con énfasis en petróleo, gas y combustible alternativo; reconocido por ser competitiva con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.

Cultura organizacional: Hace parte del Marco Estratégico. La organización identificó los elementos de la cultura que se requieren para alinear la estrategia, bajo el entendimiento de que cultura y estrategia están íntimamente ligadas y son indivisibles para movilizar las áreas y personas de la organización.

Valores: Son formas deseables de ser y actuar de las personas que posibilitan la construcción de la convivencia para el logro de los retos de la empresa.

3.4. PROCESOS Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS.

En las demás líneas estratégicas que apalancan el crecimiento se incrementarán las inversiones y las actividades que las soportan. Los aspectos más destacados son:

Procesos

- Exploración.
- Producción.
- Refinación.
- Transporte y logística.
- Distribución y comercialización.

Portafolios de productos

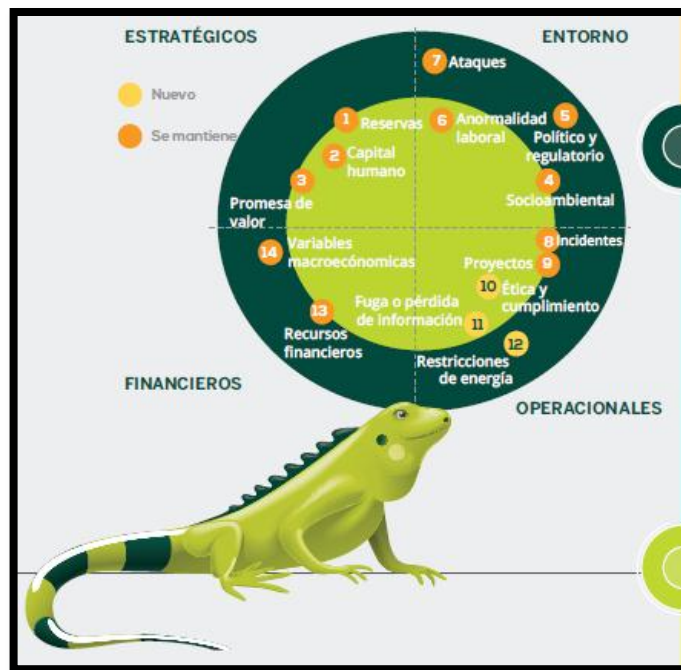
- Petroquímicos
- Industriales
- Gas Licuado del petróleo

- Gas natural
- Crudos Pesados

3.5. GESTIÓN DEL RIESGO

La Empresa Ecopetrol tiene un sistema de gestión del riesgo con la finalidad de poder cumplir sus metas y objetivos organizacionales generando valor y fortalecimiento ante los posibles eventos que se tenga que enfrentar entre ellos tenemos:

Figura 3. Reporte integrado de gestión sostenible 2013



Las variables identificadas que afectan el entorno tenemos:

- Viabilidad socio ambiental de proyectos y operaciones.
- Cambio en el entorno político y regulatorio.

Asimismo, se confirmó la meta de producir 1.000.000 de barriles limpios en el 2015 y 1.300.000 barriles limpios de petróleo equivalente en el 2020, con una rentabilidad sobre el capital empleado del 17% para el Grupo Empresarial".⁴

⁴ECOPETROL. Reporte integrado de gestión sostenible 2011. [en línea]. s.l: Autor. Disponible www.ecopetrol.com.co/especiales/reportegestion2012/sobre_ecopetrol_04.html

4. PENSAMIENTO Y ANÁLISIS ESTRATEGICO

4.1. VARIABLES CLAVES DEL ENTORNO – PESTEL

Cuadro 1. Variables claves del entorno - PESTEL

FACTORES O VARIABLES CLAVES	DESCRIPTORES	INDICADORES	FACTOR EXTERNO	FACTOR INTERNO
DERECHOS DE PETICION	tramites de reclamos amparados por la ley nacional	# de dias en tiempos de respuesta / # de solicitudes presentadas	X	
TASA DE CAMBIO	pagos en el cambio de las divisas en terminos de exportacion	\$1905 por encima de \$1800 e beneficio	X	
ORDEN PUBLICO	Conflictos de grupos al margen de la ley	# de hectareas afectadas por el conflicto / # de hectareastotales	X	
PRUEBAS PSICOLOGICAS	Herramienta de medicion psicometrica para evaluar competencias humanas	\$ de la viabilidad de la prueba / \$ demandado por el cliente		X
EMISION DE GASES	procesos minimos de combustion prescritos	% de CO2 actual / % maximo prescrito		X
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<i>Mecanismo de retroalimentación del cliente.</i>	ANS (acuerdos de niveles de servicio) PQR (preguntas, quejas o reclamos) recibidos / # de atendidos		X
TRABAJO EN EQUIPO	<i>Estrategias generadas para garantizar la eficiencia y eficacia en los trabajos de equipo</i>	rendimiento: Horas hombre / productividad esperada		X
PLANEACION	<i>Actividades desarrolladas para garantizar la ejecución de los planes de acción</i>	EN Q NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS ESTA / LAS METAS Y OBJETIVOS TRASADOS		X
COORDIANACION DE RECURSOS	<i>Aprovisionamiento de presupuesto para la ejecución proyectos</i>	SINONIMO DE MANEJO DE \$ EN TERMINOS DE RECURSOS Y VIENE X LA VIA DE LA PRESUPUESTACION / EL PRESUPUESTO ACORDADO		X
ORGANIZACIÓN	toma de decisiones en terminos de estructura	% de despliegue de las decisiones en tiempo, modo y lugar / programacion o planeacion q ud haga de procesos o proyectos		X
DIRECCION ADMINISTRACION	capacidad de "office manager" administración de su unidad de negocio o area o dependencia	indicadores relacionados con lo interno eficiencia, eficacia y efectividad.		X
CONTROL	sistemas de monitoreo en control y seguimiento de procesos, productos y/ servicios	indicadores de tipo preventivo y de resultados. EJ: en ventas, Prospectacion(aprovechamiento según los estudios de mercados potenciales) # de prospectos o cotizaciones / \$ ventas cerradas o logradas. \$presupuesto de ventas alcanzado / \$ presupuestos asignados		X
PARTICIPACION EN EL MERCADO	Monitoreo de la ubicación en el medio en el cual participan	#incursion de los mercados con su permanencia/#gestion de permanencia e ingreso de nuevos negocios en diferentes mercados.	X	
POSICION RELATIVA	Seguimiento a la ubicación en los mercados y su ubicación con la competencia	#escalamiento de los mercados/#escalamiento de sus grandes competencias.	X	
MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	Evaluación de aptitudes personal	Evaluacion 360°		X
LINEAS COMERCIALES	distribución Presupuestal en cada área	Ejecución limpia/metras propuestas		X
PRODUCTIVIDAD	Estrategias generadas para garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad en la producción de crudo de petróleo	#Barriles de crudo producidos por dia/#Barriles de crudo por dia al 100% de capacidad de las instalaciones		X
ROL SOBRE LA INVERSION	Asignación de recursos. Seguimiento y control de las obras de infraestructura y tecnología	Presupuesto ejecutado US\$/Presupuesto planificado US\$		X
APALANCAMIENTO	Ejecución de proyectos apoyados con recursos humanos y de tecnología	# de proyectos ejecutados por año/# de proyectos planeados por año		X
RELACIONAMIENTO CON LAS COMUNIDADES	Desarrollo de programas socioculturales en la comunidad	Programas ejecutados x100 Actividades Programadas	X	
IMPACTO AMBIENTAL	Ejecución de planes de desarrollo ambiental	Cumplimiento de requisitos ambientales x 100 N° de requisitos exigidos	X	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Planes de inversion en los grupos de interes	% de inversión social EBITDA Año anterior	X	

4.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INTERNO – MATRIZ EFI

Cuadro 2. Diagnóstico estratégico interno – Matriz EFI

MATRICES DE DIAGNOSTICO ESTRATEGICO			
ANALISIS INTERNO EFI			
	Calificación de 0 a 1	Calificación de 1a 4	RESULTADO
	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERADO
DEBILIDADES			
ROL SOBRE LA INVERSION	0,06	2,00	0,12
EMISION DE GASES	0,06	2,00	0,12
PLANEACION	0,10	2,00	0,20
			-
FORTALEZAS			
MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	0,05	4,00	0,20
PRUEBAS PSICOLOGICAS	0,05	3,00	0,15
APALANCAMIENTO	0,05	4,00	0,20
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	0,05	4,00	0,20
COORDIANACION DE RECURSOS	0,07	3,00	0,21
ORGANIZACIÓN	0,06	4,00	0,24
DIRECCION ADMINISTRACION	0,07	3,00	0,21
LINEAS COMERCIALES	0,08	4,00	0,32
TRABAJO EN EQUIPO	0,10	4,00	0,40
CONTROL	0,10	4,00	0,40
PRODUCTIVIDAD	0,10	4,00	0,40
			-
TOTAL	1,00		3,37
CONCLUSIONES EFI: ECOPETROL S.A.S. requiere general estrategias que permitan fortalecer el rol sobre la inversion, emision de gases y planeacion con el fin de optimizar la inversion y asi poder tener sus productos limpios.			


4.3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO – MATRIZ EFE

Cuadro 3. Diagnóstico estratégico externo – Matriz EFE

MATRICES DE DIAGNOSTICO ESTRATEGICO			
ANALISIS EXTERNO EFE			
	Calificación de 0 a 1	Calificación de 1a 4	RESULTADO
	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
DERECHO DE PETICION	0,10	3,00	0,30
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,10	3,00	0,30
POSICION RELATIVA	0,10	3,00	0,30
IMPACTO AMBIENTAL	0,10	4,00	0,40
RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,10	4,00	0,40
			-
			-
			-
AMENAZAS			
TASA DE CAMBIO	0,20	3,00	0,60
ORDEN PUBLICO	0,30	4,00	1,20
			-
			-
TOTAL	1,00		3,50
CONCLUSIONES EFE: ECOPETROL S.A.S. requiere generar estrategias para poder enfrentar los cambios bruscos de las tasas de cambio y aprovechar esta amenaza con la implementacion de estargeias comerciales. Se debe de crear alternativas con las fuerzas militares para poder garantizar la seguridad de la infraestructura energetica y asegurar la presencia del estado en los sitios por donde pasa las redes de los oleoductos.			

4.4. ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Figura 5. Árbol de competencias

	1.- RAIZ.	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias organizacionales. • Talento humano. • Cierre de brechas. • Plan sombra. • Solidez organizacional. • Gente de talla mundial.
	2.- Tallo	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en técnicas en los procesos de la cadena de valor de sus productos. • Metodología en ingreso a nuevos mercados. • Desarrollo científico en productos alternativos. • Infraestructura instalada.
	3.- Fruto- Rama	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso en nuevos mercados de hidrocarburos. • Participación en mercados de combustibles alternativos. • Alianzas con otras organizaciones multinacionales.

4.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

Cuadro 4. Matriz de perfil competitivo MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC DE LAS EMPRESAS PETROLERAS EN COLOMBIA										
		ECOPETROL S.A.S.		META PETROLEUM LIMITED		OCCIDENTAL DE COLOMBIA		MANSAROVAR ENERGY		
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Calificación de 0 a 1 PONDERACION	Calificación de 1 a 4 CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	Calificación de 1 a 4 CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	Calificación de 1 a 4 CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	Calificación de 1 a 4 CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	
MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3
DIRECCION ADMINISTRACION	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	
LINEAS COMERCIALES	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15	
INFRAESTRUCTURA FISICA Y FUNCIONAL	0,20	4	0,80	2	0,40	1	0,20	1	0,20	
ATENCION DE PQR	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	
POSICIONAMIENTO EN MERCADO	0,20	3	0,60	2	0,40	1	0,20	2	0,40	
CONTROL	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	
TOTALES	1,00		3,35		2,45		2,05		2,00	

En el analisis de la matriz se tomo para el desarrollo de este ejercicio academico a las 4 mejores empresa petroleras en colombia del año 2014 y de ello se concluye lo siguiente:
 La empresa ECOPETROL S.A.S. debe de mantener la gestion en el campo de sus lineas comerciales y de su infraestructura fisica.funcional. Debe de crear estrategias que le puedan apalancar a mejorar su desarrollo en la gestion de competecias de su personal, la direccion de su administracion, a atencion de los PQR, perfeccionar el posionamiento en el mercado y tener un mejor control.

4.6. ANÁLISIS MORFOLÓGICO

4.6.1. Tabla de escenarios

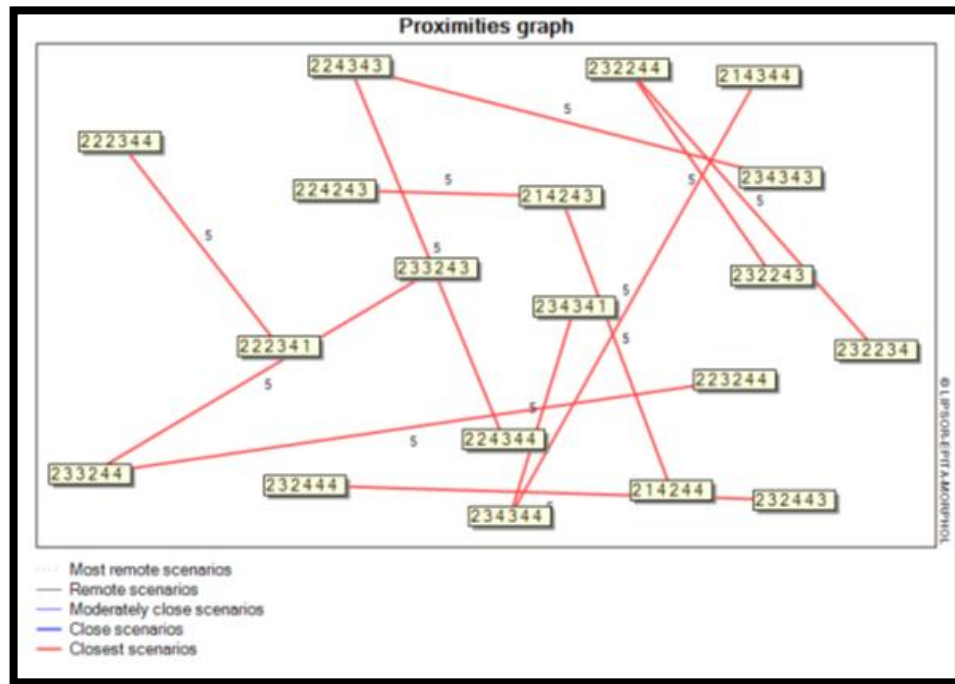
Cuadro 5. Escenarios

ANÁLISIS MORFOLÓGICO

DOMINIO	VARIABLES	HIP 1	HIP 2	HIP 3	HIP 4	VALOR
1	TRABAJO EN EQUIPO	La realización de actividades fruto de trabajo en equipo trae resultados satisfactorios en la compañía	La consecución de equipos de trabajos interrelacionados en las empresas conlleva minimizar los costos por reprocesos.	Los incentivos y motivación dentro de la compañía para que el comportamiento de las personas se encamine hacia el trabajo en equipo obtendrá diferenciación que representará en la calidad del producto.	La eliminación de sistemas jerárquicos facilitará la creación de equipos de trabajo.	
		0,15	0,35	0,30	0,20	1
2	ORDEN PUBLICO	El analisis del entorno con la fuerza publica garantiza el cumplimiento del programa en campo.	El fortalecimiento de los convenios con las fuerzas militares garantizan los cumplimientos de los programas.	La implementacion de nuevas tecnologias aseguran la mision, vision de la organizacion.	El analisis del entorno con los grupos partícipes del desarrollo de las actividades aseguran el cuidado de las personas, el medio ambiente y la infraestructura.	
		0,20	0,25	0,25	0,30	1
3	PLANEACION	La implementacion de un programa de trabajo garantiza el cumplimiento de las metas organizacionales.	La interaccion de las fases de los trabajos nos llevan a la optimizacion de los recursos.	El desarrollo de los planes direccionan la organizacion hacia cumplir los objetivos.	El analisis del entorno es fundamental para el desarrollo de los planes de trabajo de organizacion.	
		0,15	0,35	0,20	0,30	1
4	PRODUCTIVIDAD	La capacitacion del personal fortalece la eficiencia y eficacia.	El plan sombra asegura los conocimientos y experiencias adquiridas dandole continuidad a los procesos.	La inversion en maquinaria, equipos y formacion contribuyen al incremento de la productividad.	La actualizacion de tecnologia contribuye al incremento de desarrollo del conocimiento.	
		0,15	0,35	0,30	0,20	1
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Los programas de responsabilidad social van enfocados hacia todo los grupos de interes	La responsabilidad social en el caso de proyectos ambientales deben ejecutarse en principios de ecosostenibilidad	Los capitales de trabajo deben estimar un rubo considerable para retribuir los posibles daños que se puedan presentar.	Respetar la vida y la convivencia con las comunidades generará procesos y resultados sostenibles en el tiempo.	
		0,15	0,2	0,25	0,40	1
6	RELACIONES CON LAS COMUNIDADES	Los programas de educacion con las comunidades apalanca el desarrollo de las regiones	La interaccion directa con las comunidades permite conocer y segmentar las necesidades que existen en ellas	El trabajo con las comunidaes permiten relaciones mutuamente beneficosas.	La ejecucion de los programas son basados a cortos y mediano plazo donde los verdades resultados tendrán sus frutos en un largo plazo para lograr mantenerse e implementarse	
		0,25	0,15	0,30	0,30	1

4.6.2. Plano de Proximidades

Figura 6. Plano de proximidades



4.6.3. Síntesis General. Producción amigable. Para el escenario ideal la empresa ECOPETROL SAS requiere que las áreas de recursos humanos, seguridad física, producción, relación social y comunicaciones desarrollen planes de acción para poder garantizar la MEGA de la organización; para ello recomendamos lo siguiente:

- El plan de acción en el área de recursos humanos se requiere la interacción de todas las áreas de la compañía con el objetivo de disminuir costos.
- En el área de seguridad física se deben de fortalecer los convenios con la fuerza pública apuntados hacia la visión de la compañía y el desarrollo de sus programas.
- En el área de producción se requiere asegurar las experiencias, conocimientos adquiridos y con estos efectuar plan de acción que nos ayuden a optimizar recursos y poder adquirir las metas establecidas.

- En el área de relación social y comunicaciones tiene el compromiso de realizar un plan de acción en el cual direccionen los proyectos en armonía con la comunidad generando un desarrollo sostenible en los proyectos de inversión social motivando a la comunidad de sentir parte de la infraestructura de la compañía.

4.7. JUEGO DE ACTORES

4.7.1. Retos – Campo de Batalla de los actores.

Cuadro 6. Retos – Campo de Batalla de los actores

RETOS CAMPO DE BATALLA DE LOS ACTORES EJERCICIO ACADEMICO EMPRESA ECOPETROL S.A.S.			
ITEM	ACTORES	RETOS (CAMPOS DE BATALLA)	OBJETIVOS DE LOS ACTORES
1	ACUERDOS COMERCIALES	Desarrollar nuevos productos innovadores que identifique a la organización en mercado y con esto tener un alto nivel de competitividad sostenible. Proyejer la empresa en patentes y en garantías de marcas.	Son acuerdo que efectua el pais con otras naciones, en los cuales se dan beneficos arancelarios para el comercio del producto entre los paises involucrados, asi como los compromisos de compra de productos.
2	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Integracion con otras empresas que permitan fortalecer la empresa con sus productos de alta calidad, con ello se mantiene los clientes y se adquieren nuevos clientes.	Son las alianzas que puede realizar la empresa ECOPETROL S.A.S. con otras empresas para obtener un beneficio mutuo y con esto crecer en el mercado.
3	COMPETENCIA	Continuar con la produccion de productos nuevos e innovadores que le brinde ala organización continuar posicionandose en el mercado y con esto la durabilidad en el negocio y caracterizandose por sus productos limpios.	La competencia relacioan a otras empresa productoras de combustibles hidrocarburos y combustibles alternativos, tanto nacioanal como internacional.
4	SITUACION ECONOMICA	Alianzas con los proveedores para buscar reduccion de precios. Con esto se garantiza la materia prima y la produccion. Tambien es recomendable tener por lo menos tres alternativas de contingencias ante la falta de insumos.	Es la crisis economica mundial que puede llegar a afectar al pais reflejado en el mercado nacional y el comercio internacional.
5	DEMANDA	Mantener un musculo financiero para poder garantizar las necesidas de sus clientes y seguir explorando nuevos mercados en el campo de los combustibles alternativos con la permanencia del mercado adquirido.	Es la demanda de los clientes de los productos de la empresa ECOPETROL S.A.S. esto implica poder cumplir con estos requerimientos.

4.7.2. Matriz de los actores por objetivos – MAO.

Cuadro 7. Matriz de los actores por objetivos - MAO

MATRIZ DE LAS POSICIONES DE ACTORES POR OBJETIVOS - MAO EJERCICIO ACADEMICO EMPRESA ECOPETROL S.A.S.						
ITEM	OBJETIVOS	Desarrollar nuevos productos innovadores que identifique a la organización en mercado y con esto tener un alto nivel de competitividad sostenible. Proyejer la empresa en patentes y en garantías de marcas.	Integración con otras empresas que permitan fortalecer la empresa con sus productos de alta calidad, con ello se mantiene los clientes y se adquieren nuevos clientes.	Continuar con la producción de productos nuevos e innovadores que le brinde ala organización continuar posionandose en el mercado y con esto la durabilidad en el negocio y caracterizandose por sus productos limpios.	Alianzas con los proveedores para buscar reducción de precios. Con esto se garantiza la materia prima y la producción. Tambien es recomendable tener por lo menos tres alternativas de contingencias ante la falta de insumos.	Mantener un musculo financiero para poder garantizar las necesidas de sus clientes y seguir explorando nuevos mercados en el campo de los combustibles alternativos con la permanencia del mercado adquirido.
	ACTORES					
1	ACUERDOS COMERCIALES	4	3	3	2	2
2	ALIANZAS ESTRATEGICAS	3	4	3	2	3
3	COMPETENCIA	4	3	4	3	2
4	SITUACION ECONOMICA	2	2	2	4	2
5	DEMANDA	3	3	4	2	4

CONVENCIONES

- 0 El objetivo no tiene influencia sobre el actor
- 1 El objetivo es indispensable en la gestion del actor.
- 2 El objetivo es indispensable o no es consecuente con los proyectos.
- 3 El objetivo es indispensable o no es consecuente con la mision del actor.
- 4 El objetivo es indispensable o no es consecuente con la existencia del actor.

5.1.3 DELPHIN

Cuadro 9. DELPHIN

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	Logística	Gestión de flujos de mercancías o servicios entre un punto inicial y uno final
E2	Alianzas Estratégicas	Asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo
E3	Exploración / Exportación / Refinación	Estudios y/o desarrollos de nuevos yacimientos
E4	Calidad	Percepción que tiene un cliente sobre el servicio
E5	Responsabilidad Social	Planes de inversión en los grupos de interés
E6	Planeación Estratégica	Estrategia a seguir por la empresa en el medio ambiente

5.1.4 Hipótesis

Cuadro 10. Hipótesis

EVENTO	VARIABLE CLAVE	PREGUNTAS
E1	Logística	¿ Que tan probable es que los tiempos de respuesta en la atención de emergencias sea inferior a 48 Horas en sitio?
E2	Alianzas Estratégicas	¿ Que tan probable es que se generen nuevos vínculos comerciales con el 20% de los países centroamericanos?
E3	Exploración / Exportación / Refinación	¿ Que tan probable es que se supere en un 14% la meta de producción de barriles limpios de petróleo establecidos para el año 2015?
E4	Calidad	¿ Que tan probable es que la calidad en los servicios prestados mensualmente alcancen el 95% de satisfacción?
E5	Responsabilidad Social	¿ Que tan probable es que los planes de limpieza y reforestación aplicado en la atención de emergencias sean efectivos en un 80%?
E6	Planes Estratégicos	¿ Que tan probable es que las metas establecidas en el plan estratégico para el año 2015 se cumplan en 97%?

5.1.5 Consenso

Cuadro 11. Consenso

TABLA DE CALIFICACION																
MUY IMPROBABLE: 0,10 - 0,39 IMPROBABLE: 0,40 - 0,49 EXISTE DUDA: 0,51 - 0,60 EVENTO PROBABLE: 0,61 - 0,70 MUY PROBABLE: 0,71 - 0,90																
N°	EVENTO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	PROBABILIDAD PROMEDIO	DESVIACION ESTANDAR	COEFICIENTE DE VARIACION	CONSENSO	PREGUNTA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5
E1	¿ Que tan probable es que los tiempos de respuesta en la atención de emergencias sea inferior a 48 Horas en sitio?	53%	68%	74%	76%	81%	70%	0,32	6%	SI	ES PROBABLE	Porque habrá acuerdos de paz	Porque se contará con 2 adicionales y exclusivos de militares	Porque se lograrán acuerdos con las comunidades para la atención de emergencias	Porque se lograron acuerdos con las comunidades indígenas	Porque se contará con maquinaria especializada de última tecnología en la atención de emergencias
E2	¿ Que tan probable es que se generen nuevos vinculos comerciales con el 20% de los países centroamericanos?	75%	72%	70%	75%	73%	73%	0,33	7%	SI	ES PROBABLE	Se tendrá mayor disponibilidad de producto	Se instalará una nueva planta de refinación de petróleo	Un estudio de mercados arrojó resultados positivos que las empresas de centroamérica están interesadas en adquirir producto	La calidad del producto es requerida para los procesos productivos de estos países	El porcentaje actual de clientes de centroamerica no supera el 6%
E3	¿ Que tan probable es que se supere en un 14% la meta de producción de barriles limpios de petróleo establecidos para el año 2015?	80%	90%	97%	88%	91%	89%	0,40	8%	SI	ES PROBABLE	Se estima la explotación de 5 nuevos pozos de petróleo	Se contará con un ambiente de acuerdos de paz	En el año 2014 se optimizó el proceso de mantenimiento preventivo	Se integraran los nuevos tramos de los oleoductos Bicentenario	Porque se tendrán nuevos frentes de trabajo operativos
E4	¿ Que tan probable es que la calidad en los servicios prestados mensualmente alcancen el 95% de satisfacción?	95%	89%	95%	93%	100%	94%	0,42	8%	SI	ES PROBABLE	Se cumplen con altos estandares de calidad	Los tiempos de entregan son de estricto cumplimiento	Se generará el nuevo portafolio de productos de biocombustibles	Se brinda asesoria porsventa para el tratamiento de crudos	Se optimizan los procesos para aumentar la calidad en los combustibles nacionales
E5	¿ Que tan probable es que los planes de limpieza y reforestación aplicado en la atención de emergencias sean efectivos en un 80%?	84%	76%	69%	95%	81%	81%	0,37	7%	SI	ES PROBABLE	Se cuenta con personal altamente capacitado	Se disponen de nuevos productos de limpieza y reforestación	Se generan planes de acompañamiento a largo plazo	Se implementan planes de gestión integral	Se cuenta con la experiencia y aplicación de buenas practicas de anteriores experiencias
E6	¿ Que tan probable es que las metas establecidas en el plan estrategico para el año 2015 se cumplan en 97%?	75%	62%	65%	75%	90%	73%	0,32	6%	SI	ES PROBABLE	Se hará seguimiento trimestral	Estarán ligadas a los resultados de los líderes de áreas	Serán acordes a las evaluaciones de desempeño del personal	Tendrán incentivos salariales	Están alineados a la retabilidad de los grupos de interes

5.1.6 Escenario tendencial

Cuadro 12. Escenario tendencial

TABLA DE CALIFICACION		CAUSAS		CONSECUENCIAS		
MUY IMPROBABLE: 0,10 - 0,39 IMPROBABLE: 0,40 - 0,49 EXISTE DUDA: 0,51 - 0,60 EVENTO PROBABLE: 0,61 - 0,70 MUY PROBABLE: 0,71 - 0,90		El desarrollo de estrategias corporativas; que permiten el apalancamiento de la mega institucional, amparado en el Talento de Clase Mundial y cumplimiento de procedimientos.		El incumplimiento de los compromisos pactados con los clientes comerciales por variables exógenas como seguridad de oleoductos, yacimiento de crudo y cambios en las condiciones ambientales.		
N°	EVENTO	MUY IMPROBABLE: 0,10 - 0,39	IMPROBABLE: 0,40 - 0,49	EXISTE DUDA: 0,51 - 0,60	EVENTO PROBABLE: 0,61 - 0,70	MUY PROBABLE: 0,71 - 0,90
E1	¿ Que tan probable es que los tiempos de respuesta en la atención de emergencias sea inferior a 48 Horas en sitio?					
E2	¿ Que tan probable es que se generen nuevos vinculos comerciales con el 20% de los paises centroamericanos?					
E3	¿ Que tan probable es que se supere en un 14% la meta de producción de barriles limpios de petróleo establecidos para el año 2015?					
E4	¿ Que tan probable es que la calidad en los servicios prestados mensualmente alcancen el 95% de satisfacción?					
E5	¿ Que tan probable es que los planes de limpieza y reforestación aplicado en la atención de emergencias sean efectivos en un 80%?					
E6	¿ Que tan probable es que las metas establecidas en el plan estrategico para el año 2015 se cumplan en 97%?					

5.1.7 Evento 1

Cuadro 13. Evento 1

¿ Que tan probable es que los tiempos de respuesta en la atención de emergencias sea inferior a 48 Horas en sitio?

ASPECTOS EXOGENOS	
El nivel de inseguridad que proporcionan los actores al margen del conflicto	Las restricciones que exponen las comunidades indígenas por sus ideologías
ASPECTOS ENDOGENOS	
No contar con los recursos y equipos para la atención a la emergencias	Falta de coordinación en el desarrollo de las actividades primarias para la atención a la emergencia

5.1.8 Evento 2

Cuadro 14. Evento 2

¿ Que tan probable es que se generen nuevos vinculos comerciales con el 20% de los paises centroamericanos?

ASPECTOS EXOGENOS	
<i>Diversidad en productos biocombustibles que causan interes en los paises centroamericanos</i>	<i>La devaluación en la moneda internacional que no permita la atractividad en los mercados extranjeros</i>
ASPECTOS ENDOGENOS	
<i>Credibilidad y atractividad que tienen los productos refinados en las plantas nacionales</i>	<i>Parada en las plantas por paradas correctivas presentadas en los equipos de bombeo</i>

5.1.9 Evento 3

Cuadro 15. Evento 3

¿ Que tan probable es que se supere en un 14% la meta de producción de barriles limpios de petróleo establecidos para el año 2015?

ASPECTOS EXOGENOS	
<i>La demanda de productos por los mercados internacionales garantizan el cumplimiento de la meta</i>	<i>No se cumplan las metas establecidas en la mega de la empresas por factores exogenos como accidentes de</i>
ASPECTOS ENDOGENOS	
<i>La infraestructura y aparición de nuevos oleoductos.</i>	<i>Nuevas alternativas de negocio y aparición de nuevos pozos</i>

5.1.10 Evento 4

Cuadro 16. Evento 4

¿ Que tan probable es que la calidad en los servicios prestados mensualmente alcancen el 95% de satisfacción?

ASPECTOS EXOGENOS	
<i>Se cuenten con disponibilidad de navieras y buques para el transporte del producto</i>	<i>Se pierdan las condiciones físicas químicas del producto en el transporte</i>
ASPECTOS ENDOGENOS	
<i>Se ofrezcan servicios postventa de asesoría y optimización de procesos</i>	<i>No se cumpla con los tiempos de entrega establecido en los contratos</i>

5.1.11 Evento 5

Cuadro 17. Evento 5

¿ Que tan probable es que los planes de limpieza y reforestación aplicados en la atención de emergencias sean efectivos en un 80%?

ASPECTOS EXOGENOS	
<i>No se pueda llegar al punto de atención a las emergencias por factores de seguridad</i>	<i>Aplicar técnicas de bioremediación.</i>
ASPECTOS ENDOGENOS	
<i>Se cuente con el personal idóneo para la ejecución de los planes de trabajo</i>	<i>No se cuente con la disponibilidad de las especies requeridas para cumplir con los planes de reforestación</i>

5.1.12 Evento 6

Cuadro 18. Evento 6

¿ Que tan probable es que las metas establecidas en el plan estratégico para el año 2015 se cumplan en 97%?

ASPECTOS EXOGENOS	
<i>Bloqueos del proyecto por comunidades indígenas</i>	<i>La valorización del precio de barril de petróleo.</i>
ASPECTOS ENDOGENOS	
<i>Contar con personal altamente calificado para el desarrollo y ejecución de las actividades establecidas</i>	<i>Cambios en el entorno político y regulatorio</i>

6. ANALISIS DE PETER SCHWARTZ

Cuadro 19. Análisis peter SCWARTZ

ASOCIAR VARIABLES		
VARIABLES	FAMILIA	CATEGORIAS
Alianzas Estratégicas	Estrategia	Estrategia
Calidad	Estrategia	
Responsabilidad Social	Estrategia	
Planeación Estratégica	Estrategia	
Logística	Producción	Producción
Exploración / Exportación / Refinación	Producción	

6.1. EJES DE PETERS

Cuadro 20. Ejes de PETERS

EJES DE PETERS SCHWARTZ - ESCENARIOS DESCRIPCION DE ESCENARIOS	
Escenario 1: OPTIMISTA " ALTOS NIVELES EN VENTA MAYOR PRODUCCION"	
Categoría: Estrategia (+)	Categoría: Producción (+)
Causas	Consecuencias
Desarrollo de nuevos productos	Elevar los niveles de producción
Consolidación de clientes	Mantener infraestructura con tecnología de punta
Se desarrolla la logística para el desarrollo de los	Consolidar los convenios y alianzas
Se generan estrategias de inversión que apalancen la innovación	Reinversiones
Fidelización	Cubrimiento de mercados y alta rentabilidad
Escenario 2: ALTERNO I " VENTAS RELATIVAMENTE ALTAS CON PRODUCCIÓN DEFICIENTE"	
Categoría: Estrategia (+)	Categoría: Producción (-)
Causas	Consecuencias
Incremento en las ventas	Cientes insatisfechos
Sobrecumplimiento en los presupuestos	Poca inversión en tecnología y actualización
Generación de Alianzas	Incumplimiento en la normatividad
Identificación y estandarización productos "VACA LECHERA"	Maquinaria deficiente
Evaluación del entorno	Procesos de producción deficientes
Escenario 3: PESIMISTA " VENTAS BAJAS Y PRODUCCIÓN DEFICIENTE"	
Categoría: Estrategia (-)	Categoría: Producción (-)
Causas	Consecuencias
No existe cumplimiento en las ventas	Personal sin experiencia
Seguimiento y medición deficientes	Falta de procesos de formación
Estrategias sin resultados positivos	Parada de máquinas
Planes de choque	Evaluación específica de productos
Auditorías constantes	Optimización de recursos
Escenario 4: ALTERNO II " VENTAS BAJAS CON FUENTES PRODUCCIÓN VARIABLES"	
Categoría: Estrategia (-)	Categoría: Producción (+)
Causas	Consecuencias
Canal de ventas no eficientes	Fuentes de ingresos alternos
Factores externos que no facilitan la labor comercial	Productos menores con alta rentabilidad
Variables exógenas inesperadas	Renovación e innovación
Evaluación de competencias	Mantenimientos correctivos
Evaluación por objetivos	Revisión de Estándares

7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7.1. EVIDENCIAS DE PORTER

Diferenciación:

- Mayor número de patentes.
- Atención de emergencias por atentados terroristas.
- Infraestructura en redes de transporte.
- Desarrollo de combustibles alternativos.
- Variedad de productos en refinados.
- Outsourcing.
- Responsabilidad social con todos los grupos de interés.
- Acciones.
- Alto modelo de gestión de competencias.
- Cobertura nacional.
- Implementación de tecnologías de punta (redes de detección de intrusos)
- Redes de innovación.
- MEGA “Barriles Limpios”.

- Fortalece la excelencia en el servicio preocupándose por la atención personalizada de sus clientes y establece mecanismos que permitan a sus clientes hacer reclamaciones.
- Mide, evalúa y asegura la mejora en la gestión de clientes y mercados, se basa en la gestión de conocimiento y de la información.
- Rendición de cuentas.

Costos:

- Alta rentabilidad.
- Alto conocimiento de procesos.
- Expansión nacional.
- Alta capacidad de negociación con distribuidores.

Segmentación enfocada:

- Industria petroquímica
- Combustibles para todo tipo de transporte aéreo y terrestre.
- Combustibles como el GLP y el Gas Natural.
- Generación de Barriles Limpios.
- Alternativas de energías no derivados de hidrocarburos.

Oportunidades futuras:

- Incrementos de refinerías en el país.
- Aumentar la infraestructura portuaria.
- Potencial de crecimiento de las zonas industriales.
- Fuentes alternas de combustible.
- Expansión de mercados.
- Repotenciación de campos maduros.

Riesgos futuros:

- Relación con el sindicato.
- Incumplimiento en los compromisos adquiridos ajenos a la operación (ataentados terroristas y Hurto).
- Fluctuación del precio internacional del barril de crudo.
- Caídas del mercado bursátil.
- Negociación con comunidades indígenas.

7.2. OCEANO AZUL

- Incursión en las bolsas de los mercados internacionales
- Expansión internacional

- Desarrollo de Biocombustibles
- Proyectos de innovación enfocados a la reforestación.

7.3. ESTRATEGIA GENÉRICA DE ANSOFF

Penetración de mercado:

- Acciones.
- Nuevas redes de transporte de fluidos.
- Músculo financiero.
- Crecimiento sostenible (social, ambiental y económico)
- Desarrollo de las plataformas oceánicas.
- Capacitación constante a la fuerza de ventas.

Desarrollo de Productos:

- Generación de energía a partir de productos orgánicos.
- Generación de barriles limpios.
- Patentes como marcación de hidrocarburos, recuperación naturales relacionados con los arrecifes y otros productos para hacer bioremediación.
- Ingreso al mercado de los biocombustibles.

Desarrollo de mercados:

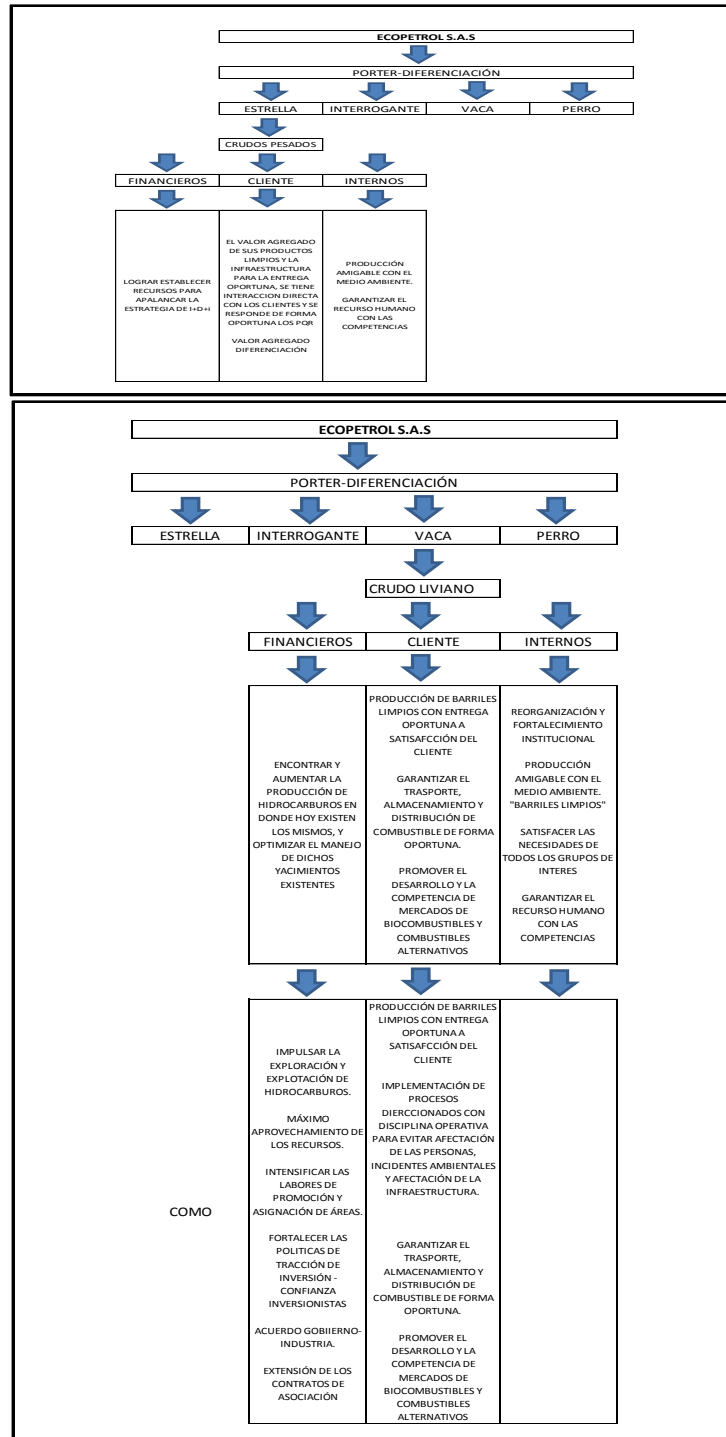
- Ingreso a los mercados de Asia con la entrega de crudos pesados, resinas de PVC y polipropileno.
- Constante capacitación en normatividad y nuevas tecnologías.
- Ingreso al mercado de hidrocarburos en otros países a través de las patentes.
- Incursión en los mercados extranjeros.

Diversificación:

- Exploración y comercialización en otros países
- Reconoce sus debilidades al no cumplimiento de las metas pactadas por factores externos a la operación que la mitiga con inversión social
- Compromiso de marca con el tratamiento de barriles limpios
- Distribución de las utilidades financieras de la compañía a los grupos de interés (Pensionados, trabajadores, accionistas, gobierno y comunidad entre otros).
- Inversión en la infraestructura y expansión de negocios.

7.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO BCG

Figura 8. Estrategias de crecimiento BCG



8. CONCLUSIONES

ECOPETROL S.A.S. requiere generar estrategias que permitan fortalecer el rol sobre la inversión, emisión de gases y planeación con el fin de optimizar la inversión y así poder tener sus productos limpios.

La empresa ECOPETROL S.A.S. debe mantener la gestión en el campo de sus líneas comerciales y de su infraestructura física funcional. Debe crear estrategias que le puedan apalancar a mejorar su desarrollo en la gestión de competencias de su personal, la dirección de su administración, atención de los PQR, perfeccionar el posicionamiento en el mercado y tener un mejor control.

ECOPETROL S.A.S. requiere generar estrategias para poder enfrentar los cambios bruscos de las tasas de cambio y aprovechar esta amenaza con la implementación de estrategias comerciales. Se debe crear alternativas con las fuerzas militares para poder garantizar la seguridad de la infraestructura energética y asegurar la presencia del estado en los sitios por donde pasan las redes de los oleoductos.

La variación del entorno afecta de forma circunstancial a las metas de la empresa Ecopetrol S.A.S., entre ellos el que más afecta es la alteración del orden público que se manifiesta con los atentados de la infraestructura energética.

9. RECOMENDACIONES

Contemplar planes de tratamiento y refinación nacionales para que los productos de consumo primarios como lo son la gasolina que aminoren los costos de producción del combustible.

Contemplar planes de desarrollo a la zona de frontera, que permitan desarrollar los programas sociales, afianzando las relaciones entre comunidad y empresa.

Gestionar programas de inversión social de forma directa sin convenios, es decir cumplir las funciones del estado y con esto se crea pertenencia en las comunidades con esto se disminuirá la afectación por terceros en la infraestructura.

BIBLIOGRAFÍA

ABREU, J.L., y BADII, M. Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. En: International Journal of Good Conscience. vol. 2, no.1, 2007.

CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA. Página de inicio. [en línea]. s.l: s.d. Disponible en internet en: www.infraestructura.org.co

ECOPETROL. Informe anual de finanzas. [en línea]. s.l: s.d. Disponible en internet en: www.ecopetrol.com.co/informe_anual/finanzas

------. Informe sistema integral de gestión. Premio colombiano a la gestión. Bogotá, 2012.

------. Página de inicio. [en línea]. s.l: s.d. Disponible en internet en: www.ecopetrol.com.co

------. Reporte integrado de gestión sostenible 2011. [en línea]. s.l: Autor. Disponible en internet en: www.ecopetrol.com.co/especiales/reportegestion2012/sobre_ecopetrol_04.html

------. Reporte integrado de gestion sostenible Ecopetrol 2013. [en línea]. Bogotá: Autor, 2014. Disponible en internet en: http://www.ecopetrol.com.co/documentos/ecopetrol_2013.pdf

------. Especiales reportes sostenibilidad. www.ecopetrol.com.co/especialesreportessotenibilidad. s.l: s.d. Disponible en internet