

2.- ESTRATEGIA

2a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno

La primera reunión de Planificación Estratégica de la empresa se realizó en diciembre del año 2007, asistida por el Tecnológico de Monterrey. En dicha sesión, que contó con la participación de personal clave y líderes de procesos, se estableció la Misión, Visión y Valores corporativos.

En febrero del 2010 se realizó la segunda reunión para la Planificación Estratégica 2010-2015, asistida por la Corporación Ekos de Ecuador, con el siguiente alcance:

- Revisión de la filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores)
- Validación FODA 2012
- Análisis de Estrategia Océano Azul
- Definición de Líneas de Negocios

En el año 2014 se estableció la actual filosofía organizacional, con un horizonte de 3 años.

2a.1 Mediante la ejecución del Proceso Gestión Comercial, se realizan investigaciones de mercado para definir los segmentos que la organización va a atender. (ver *Gráfico 1 Presencia Internacional de SERTECPET* y *Gráfico 3 Portafolio de Clientes*).

2 a.2 Las prioridades de la organización, definidas en el *Gráfico 9 Mapa estratégico SERTECPET*, se focalizan en hacer realidad la propuesta de valor a sus clientes: ser la marca preferida en soluciones energéticas e industriales.

Para el efecto, se han definido tres líneas estratégicas sobre las cuales se enfocan las energías de la organización: *Lo primero es el Cliente, Innovar para Ganar y SERTECPET excelente*. Los proyectos diseñados con la mira de cumplir con una de estas tres líneas, como es Innovar para Ganar, constan en la *Tabla 22 Matriz de Proyectos de I+D+i 2015-2017*.

2a.3 La integración vertical entre sus áreas industriales, sus servicios de campo y su área de proyectos, permite que la organización tenga los activos, infraestructura, tecnología y talento humano necesarios para ser versátiles y entregar soluciones a la medida de nuestros clientes. El aseguramiento del cumplimiento del requisito del cliente tanto en producto como en servicio se traslada a un Plan de Calidad, que describe paso a paso el desarrollo, control, seguimiento y verificación de las actividades.

2a.4 A nivel directivo se monitorean semestralmente los desarrollos del entorno a fin de anticipar situaciones competitivas, situaciones de mercado, desarrollos regulatorios y otros eventos que puedan impactar la posición competitiva de la empresa, y así tomar las decisiones estratégicas que correspondan como plan de acción.

2a.5 Al ser una organización cuyo modelo de negocio está enfocado a una relación negocio a negocio (B2B – Business to Business), nuestra permanente interacción con los clientes en búsqueda de brindarles las mejores soluciones para sus problemas, nos permite identificar de manera oportuna sus expectativas, las mismas que se recogen mediante formatos descritos en 5d y 5e, para comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los clientes.

2a.6 En los comités mensuales, que se realizan con los socios, intervienen el Comité Ejecutivo, los accionistas y los gerentes de cada país para indicar el desempeño mensual de la organización y alinear los procedimientos corporativos en temas como: Políticas Anticorrupción, Responsabilidad Social, Procesos Operativos y de Innovación, y Gestión Financiera.

De esta manera, se pueden incorporar en las decisiones estratégicas los criterios de los dueños de la organización, con miras a generar el valor que ellos esperan de la misma.

2a.7 Con las mismas consideraciones, se realizan procesos constituidos para comprender las necesidades y expectativas de los colaboradores. Por ello, el área de Talento Humano, una vez al año, realiza encuestas de clima laboral en la organización con miras a medir el nivel de satisfacción de los colaboradores e identificar áreas de mejora.

La metodología utilizada es “Great Place to Work” (Ver *Gráfico 13 Metodología Great Place to Work*), que busca la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

Adicionalmente, el área de Talento Humano aplica encuestas sobre los servicios básicos (alimentación y limpieza en nuestro campamento) que brindan los proveedores a nuestros colaboradores a fin de medir el nivel de satisfacción.

2 a.8 SERTECPET ha identificado una cartera de 140 proveedores recurrentes nacionales e internacionales. El 40% de las compras totales se realizan a proveedores del Distrito Amazónico, que corresponde a nuestra área de influencia. En su mayoría, dichos proveedores son personas de la comunidad, con quienes se contrata principalmente los servicios de alimentación, hospedaje, renta de equipos y transporte pesado y liviano.

Se han llevado a cabo negociaciones con proveedores recurrentes y nuevos para ampliar condiciones de pago, renovar contratos y adjudicar nuevos servicios a corto, mediano y largo plazo. En la *Tabla 5 Stakeholders SERTECPET* se muestra a detalle las actividades que realizamos con los proveedores.

2 a.9 La *Tabla 5 Stakeholders SERTECPET* muestra las

actividades que realiza SERTECPET con la sociedad y las comunidades, las cuales se basan en mantener diálogos hexagonales que nos permiten definir las necesidades y expectativas y plantear alternativas de solución.

2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, actividades y sistemas de gestión

2b.1 La organización utiliza la metodología del Balanced Scorecard para documentar sus indicadores clave en función del Mapa Estratégico y medir el cumplimiento de resultados.

Estos indicadores retroalimentan a la organización y son monitoreados mensualmente a través de reuniones del Comité Ejecutivo. Los resultados se exponen a detalle en el *capítulo 9 Resultados de la Organización*.

2b.2 Los resultados de la gestión de la innovación y creatividad se observan en la *Tabla 44 Tiempo de lanzamiento de proyectos de I+D+i* y en el *Gráfico 51 Estado de Avance de los proyectos de I+D+i*, descritos en el *Capítulo 6*.

2b.3 Semestralmente, la organización revisa datos de cuota de mercado y cuota de ingresos, publicados por las empresas del sector en la Superintendencia de Compañías y en revistas empresariales como Ekos y Vistazo, y realiza comparaciones de sus resultados financieros.

Además, semestralmente el Área Comercial realiza un benchmarking con cada línea de negocio, como se muestra en la *Tabla 9. Benchmarking con competidores*.

2b.4 Coherentes con nuestro compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial, la organización mide sus resultados desde el enfoque de Triple Resultado: económico, social y ambiental.

Para el efecto, tenemos indicadores y resultados en cada una de estas dimensiones, los cuales nos ayudan a identificar iniciativas que nos permiten profundizar en una operación lo más equilibrada posible. En las *Tablas 66 y 67* se especifican los cumplimientos legales.

Adicionalmente el *Gráfico 79* presenta resultados de sostenibilidad por dimensión.

2b.5 Como proceso de seguimiento y medición se han definido indicadores económicos descritos en el capítulo 9 y demográficos organizacionales los mismos que se describen en el *Gráfico 22 Distribución por diversidad étnica y por género de los colaboradores* y *Tabla 96 Productividad SERTECPET*.

2b.6 El cambio de la matriz energética del mundo, en donde se busca reducir la dependencia de combustibles fósiles y se busca cada vez más energías renovables, constituye un factor crítico de nuestra estrategia.

Dichos cambios no parecen tener impactos de importancia antes de los próximos diez años. Sin embargo, desde ahora, la organización está viendo nuevos desarrollos que nos permitan enfrentar estas evoluciones de una manera consistente con su estrategia.

2b.7 Anualmente SERTECPET realiza ejercicios de benchmarking con sus competidores, tanto en Ecuador como en el extranjero, para comparar nuestro rendimiento con indicadores y factores de referencia relevantes de otras organizaciones. La *Tabla 9. Benchmarking con competidores* visualiza uno de estos ejercicios en la línea de negocio de renta de equipos de evaluación y producción de pozos, por respeto a nuestros competidores omitimos sus nombres.

Después de realizar el ejercicio de benchmarking, obtenemos el posicionamiento de la marca detallado en el *criterio 6b*.

2b.8 Para la identificación y valoración de riesgos, contamos con un proceso constituido que permite identificar y gestionar los riesgos potenciales (Ver *Gráfico 17 Proceso de Gestión de Riesgos*). El **PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS EC.GC.GG.PR.003** y la **POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES EC.GC.GG.PO.003**, establecen un marco referencial en el que definimos los lineamientos que se llevarán cabo para la Gestión

COMPETIDOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	DIFERENCIALES
Competidor 1 14 equipos	- Precios bajos - Influencias políticas	- Personal no capacitado - No disponibilidad de equipos	Promocionales (socios ex petroleros)	- No tiene estándares del sector petrolero - No tiene estándares del sector petrolero
Competidor 2 4 equipos	Precios bajos Influencias políticas	- Personal no capacitado - No disponibilidad de equipos	Promocionales	No tiene estándares del sector petrolero
Competidor 3 4 equipos	- Precios bajos - Personal experimentado (STP) - Influencias políticas	- Personal no capacitado - No disponibilidad de equipos	Promocionales	No tiene estándares del sector petrolero
Competidor 4 4 equipos	- Experiencia - Influencias políticas	- Personal empírico vs personal técnico - No disponibilidad de equipos	Promocionales	No tiene estándares del sector petrolero

Tabla 9. Benchmarking con competidores



Gráfico 17. Proceso de Gestión de Riesgos

de Riesgos Corporativos. Los riesgos a considerarse dentro de este proceso son los riesgos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento legal, normativo, contractual y organizacional. Para la supervisión, reporte y seguimiento, se ha conformado un Comité de Riesgo.

La organización ha identificado los siguientes grupos de riesgos:

Los riesgos corporativos se gestionan a través del **PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS EC.GC.GG.PR.03**. Los resultados obtenidos de esta evaluación se reflejan en la *Tabla 10. Tipos de Riesgos*.

Tipo de riesgo	Resultado	Categoría del Riesgo
Estratégicos	16.13	Mejorar
Operativos	14.95	Mejorar
Cumplimientos	15.77	Mejorar
Financieros	3.9	Aceptar

Tabla 10. Tipos de Riesgos

Los riesgos al producto y servicio se gestionan a través del **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS Y ELABORACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA EC.GC.GE.PR.06**. Mediante esta metodología se determinaron los niveles de riesgo indicadas en la *Tabla 11. Riesgos por Línea de Negocios*.

Líneas de negocio	Resultado	Categoría del Riesgo
Planta de Producción	36,80	Moderado
Well Testing	29,28	Moderado
Early Production Facilities	21,86	Moderado

Tabla 11. Riesgos por Línea de Negocios

Los riesgos a la seguridad se gestionan a través del **EC.GS.SI.PR.05 PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR PELIGROS Y EVALUAR RIESGOS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**; estos riesgos se evalúan por puesto de trabajo, mientras que los riesgos al ambiente se lo hace a través de **EC.GS.MA.PR.06 PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES** y se evalúan por actividad.

Los riesgos ante escenarios emergentes son evaluados mediante el **EC.GS.SI.PR.11 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE RESPUESTAS A EMERGENCIAS**.

Los resultados de las evaluaciones de Riesgos por Emergencias se evidencian en la *Tabla 12. Riesgos al Puesto de Trabajo*.

Puesto de trabajo	Resultado	Categoría del Riesgo
Operaciones y Servicios	4,84	Medio
Oficinas Administrativas Quito	2,33	Bajo
Base Coca y Plantas	2,55	Bajo

Tabla 12. Riesgos al Puesto de Trabajo

2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora

2c.1 El *Gráfico 18. Modelo de definición Estratégica*, especifica la manera en que se planifica, estructura y ejecuta la filosofía empresarial.

La estrategia actual de la organización se encuentra plasmada en el *Gráfico 9. Mapa estratégico SERTECPET*, que constituye el punto de partida para el despliegue de objetivos, planes operativos e indicadores clave de proceso.

2c.2 Los resultados clave necesarios para alcanzar la Misión y evaluar el progreso hacia la Visión de la organización se reflejan en el Tablero de Mando que dispone la empresa.

2c.3 La excelencia operativa, los estándares de seguridad de la organización, la capacidad de generar soluciones a la medida de nuestros clientes, apalancados en nuestra inventiva, nuestra tecnología y nuestra solidez empresarial, constituyen las principales ventajas competitivas de nuestra organización, como se muestra en los *criterios 3, 4 y 5* de este reporte.

2c.4 La organización mantiene relaciones constructivas con múltiples grupos de interés clave en el desarrollo de su actividad. Entre éstos podemos mencionar el Estado, sus empresas estatales, la academia, las comunidades donde desenvolvemos nuestras operaciones, nuestros clientes, nuestros colaboradores y nuestros proveedores, como se menciona en la *Tabla 5. Stakeholders SERTECPET*

2c.5 Los análisis PESTEL son realizados como parte de nuestros ejercicios anuales de planificación

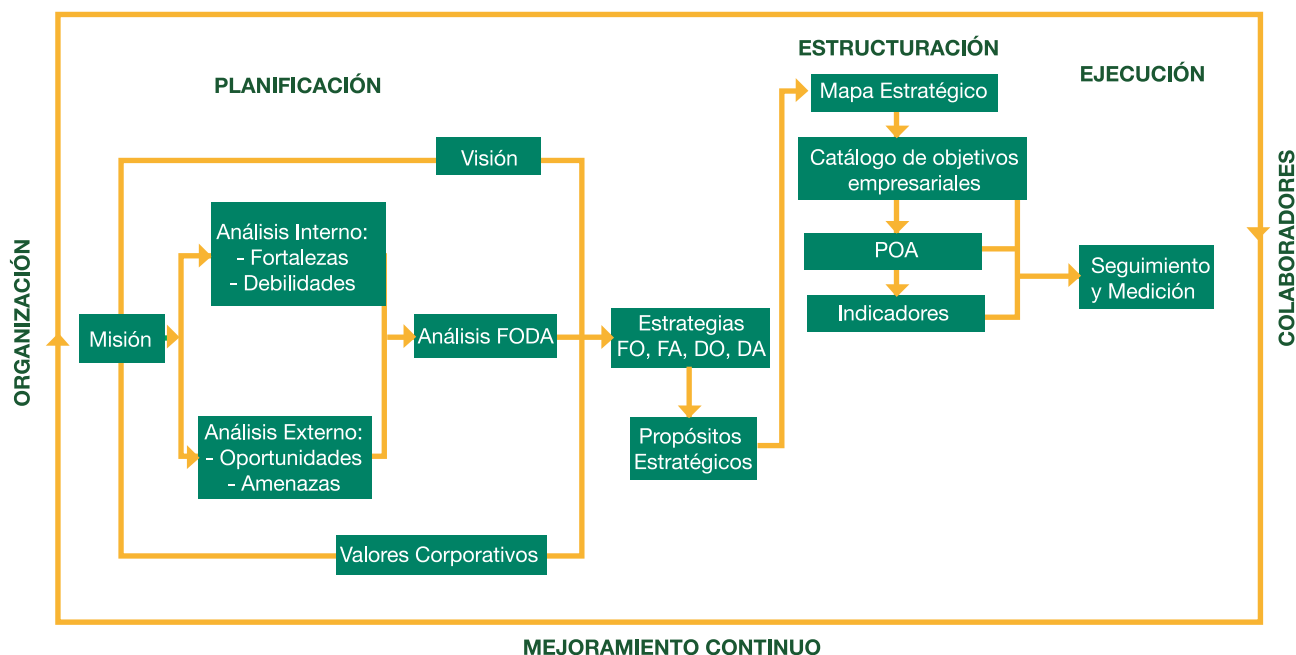


Gráfico 18. Modelo de definición Estratégica

estratégica, para realizar un análisis del entorno. De los mismos, se identifican oportunidades o amenazas que son debidamente tomadas en cuenta en la formulación de nuestros planes anuales y en los ajustes que se decidan hacer a la estrategia de la organización.

2c.6 Nuestro Sistema de Gestión Integrado, a través del cual se plasma nuestro compromiso con la excelencia, hace de la mejora continua una filosofía de vida corporativa.

2c.7 Para el desarrollo de evaluaciones de escenarios alternativos y planes para eventuales emergencias, se utilizan los estándares del SGI de SERTECPET, **EC.GS.SI.PR.11 ELABORACIÓN DE RESPUESTAS A EMERGENCIAS** y **EC.GS.SI.PL.01 PLAN DE RESPUESTA A EMERGENCIAS SERTECPET S.A.**, que identifican 7 escenarios de emergencia e incluyen fichas de actuación para cada uno de los escenarios.

Para los riesgos que afecten a la infraestructura y al ámbito económico, se dispone de pólizas, como por ejemplo la póliza de lucro cesante, entre otras.

Para los riesgos tecnológicos se dispone de la **POLÍTICA SPAI -02 RECUPERACIÓN DE DESASTRES Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**, que ha sido desarrollada por el Departamento de Sistemas.

2c.8 Con el fin de establecer un plan de negocio basado en la estrategia que permita valorar los logros alcanzados y contar con una continua retroalimentación, anualmente se traducen las iniciativas de todas las áreas en un presupuesto construido sobre la metodología “Base Cero”. Esta metodología permite evaluar año a año todos los rubros de gasto y de inversión con el objetivo de asegurar que los recursos que invierte la empresa tengan el más alto impacto en la creación de valor para sus diferentes grupos de interés.

El proceso de evaluación y control nos garantiza que se logre lo que se propuso llevar a cabo, mediante la comunicación y alineamiento con el Mapa Estratégico y los Objetivos Organizacionales. Este proceso compara mensualmente el rendimiento de los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la Alta Dirección evalúe los KPI y tome medidas correctivas, según se requiera.

2c.9 Hoy en día, las condiciones de los mercados nacionales e internacionales obligan a las organizaciones a tener la suficiente flexibilidad para adaptar sus circunstancias a las coyunturas que se presenten en los entornos económicos, políticos y sociales. La estrategia se actualiza y se mejora anualmente previo a la revisión, por parte del Comité Ejecutivo, y del Informe a la Dirección.

2c.10. En el Proceso Gestión Estratégica, se determinan las estrategias que SERTECPET va a utilizar para su gestión, mediante el desarrollo del Plan Estratégico del Negocio, que abarca un análisis en detalle del entorno en donde nos desarrollamos con una visión a largo plazo. Para el cumplimiento de metas y objetivos a corto plazo, cada área desarrolla su Plan Operativo Anual (POA). Este proceso ocupa el primer lugar en nuestro mapa de procesos (ver *Gráfico 12. Mapa de Procesos SERTECPET*), puesto que es ahí donde se despliegan las directrices organizativas y se retroalimenta todo el Sistema de Gestión.

2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización

2d.1 Cada área es responsable de realizar una programación a corto plazo en donde se establecen objetivos y acciones para hacer realidad la Misión y Visión de la empresa.

La estrategia de la organización, una vez explicada a través de nuestro Mapa Estratégico, se comunica

a todos los niveles de la organización a través de los respectivos Planes Operativos Anuales. Adicionalmente, el Mapa Estratégico es una herramienta que sirve para entablar intercambios de ideas al respecto de la estrategia con todos los estamentos organizacionales y, de esta forma, hacer del proceso estratégico una verdadera competencia de la organización.

2d.2 Con base en el Mapa Estratégico (ver *Gráfico 9. Mapa estratégico SERTECPET*), la organización define los objetivos, indicadores y metas empresariales que son utilizados por cada una de las áreas para estructurar sus respectivos POA. Esta actividad se realiza utilizando el **EC.GC.GE.IN.01 INSTRUCTIVO PARA EL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**.

Los POA se presentan a inicios de año. Su cumplimiento es revisado y monitoreado mensualmente a través de la aplicación **Gestión Indicadores** de la herramienta **ISOTools** de nuestro sistema de gestión.

2d.3 Se inicia con reuniones del Comité Estratégico lideradas por el Gerente General y registradas en las minutas de reunión, para luego ser trasladadas a la Organización por medio de los responsables de área. Es así como se comunican la estrategia y los planes operativos a los colaboradores en forma de cascada. Esta gestión permite involucrar y sensibilizar dentro de la organización el aporte que cada uno tiene para el cumplimiento de las metas y estrategias propuestas.

Adicionalmente, las estrategias se comunican durante las Jornadas de Aseguramiento de Calidad que se dictan mensualmente tanto en Quito como en las Bases de Operaciones, lo cual queda registrado y a disposición del personal en el Software **ISOTools**, <https://siu.ISOTools.org>.

Para puntualizar el alcance y aporte al cumplimiento de la estrategia organizacional, durante las reuniones ampliadas con los proveedores que se realizan semestralmente, se comparten los planes operativos y objetivos anuales, así como el aporte que aquellos tienen en nuestras actividades.

2d.4 Se despliegan las acciones en los diferentes niveles de la organización para asegurar el logro de los objetivos estratégicos y contar con el alineamiento organizacional de acuerdo al punto anterior. Las acciones se plasman por procesos en los Planes Operativos Anuales y su desempeño se valida mensualmente durante la revisión de los objetivos del BSC. De igual manera, se procede a las evaluaciones de proveedores. Los datos de los resultados se registran en el software **ISOTools**.

2d.5 Nuestra empresa cuenta con una estructura organizacional con roles y funciones definidas para cada área funcional, así como para los puestos de trabajo de cada una de ellas, según se refleja en el documento **EC.GC.TH.MF.01 MANUAL DE FUNCIONES**, donde

se establecen roles y competencias por cada puesto de trabajo alineados con nuestra filosofía de gestión de procesos.

Contamos con un Diccionario de Competencias, en el cual hemos definido tres tipos de competencias: Corporativas (Organización), Genéricas (Grupo Ocupacional) y Específicas (Puesto de Trabajo). Dicho Diccionario sirve de fundamento para afianzar el modelo de gestión de Talento Humano, y atraer y retener a colaboradores que reflejen comportamientos ligados a nuestros valores empresariales. El *Gráfico 19 Modelo de Gestión de Talento Humano* nos permite visualizar cómo se gestiona el Talento Humano de la organización conforme a su sistema de procesos.



Gráfico 19. Modelo de Gestión de Talento Humano

2d.6 El desarrollo y formación de nuestro personal es vital, por lo que después de cada programa de capacitación se realiza la evaluación y retroalimentación de cada evento, a través de los registros **EC.GI.TH.RE.54 RETROALIMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**, y de acuerdo al procedimiento de medición de efectividad de capacitación posterior a la misma.

2d.7 El procedimiento **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS Y ELABORACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA EC.GC.GE.PR.06** contiene los elementos necesarios para identificar, valorar y mitigar los riesgos asociados con la entrega del producto. Su metodología se resume en el *Gráfico 20. Metodología Gestión de Riesgos*.

2d.8 Determinamos nuestras oportunidades o vulnerabilidad ante cambios en los diferentes contextos, comprendiendo qué va pasar en el futuro próximo y utilizamos esa información a nuestro favor, a través del análisis PESTEL y los planes de acciones plasmados en los POA. En cada proceso se trabaja para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Los resultados son evaluados mensualmente y registrados en el software **ISOTools**.

2d.9 Una vez realizados el benchmarking con las compañías del sector, como se muestra en la *Tabla 9 Benchmarking con competidores* y bajo el *Gráfico*

18. *Modelo de definición Estratégica*, la organización define los objetivos basados en 3 aspiraciones: Primero es el cliente, Innovar para ganar y SERTECPET Excelente, tal y como se muestra en el *Gráfico 9 Mapa estratégico SERTECPET*.

2d.10 Los objetivos estratégicos organizacionales son desplegados en objetivos individuales y de equipo, cuyo desempeño se evalúa mensualmente durante las reuniones del Comité Ejecutivo analizando la *Tabla 13. Reporte de Medición de Indicadores*.

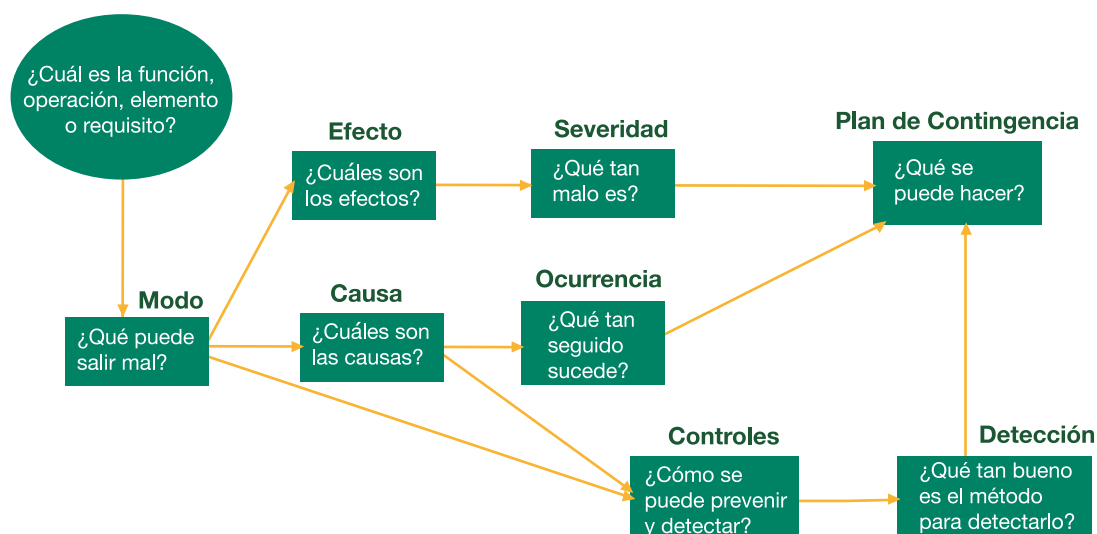


Gráfico 20. Metodología Gestión de Riesgos

 SERTECPET NUESTRAS IDEAS, TU ENERGÍA.	REPORTE DE MEDICION DE INDICADORES	CÓDIGO: CR.GI.DG.RE.01 REVISIÓN: 00 FECHA: 2014-01-2 USO INTERNO
GER/JEF/AREA:	GERENCIA ECUADOR	

OBJETIVOS 2016			META EMPRESARIAL	PESO	META DE AREA		TOTAL
					ENE	FEB	
1.	Financieros	Incrementar los ingresos con respecto al 2013	Mínimo 26%	25%	\$ 12,832,285	\$ 13,069,401	\$ 136,870,468
2.		Bajar los costos y gastos	Mínimo 10%	20%	\$ 7,663,575	\$ 6,793,802	\$ 73,908,482
3.		Alcanzar una rentabilidad operacional	Mínimo 32%	20%	\$ 5,168,711	\$ 6,275,599	\$ 62,961,987
4.	Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente externo	4,75 / 5	5%			
5.	SSA	Mantener o reducir los índices de accidentabilidad de SSA (TR)	< = 3	15%			
6.	Gestión Empresarial	Cumplimiento POA	90%	10%	90%	90%	
7.	Talento Humano	Desarrollo por competencias	90%	5%			

Tabla 13. Reporte de Medición de Indicadores