

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO EN LA
GERENCIA NACIONAL DE CAMPOS MENORES**

ANDRES JULIAN TORRES MORENO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTA DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO EN LA
GERENCIA NACIONAL DE CAMPOS MENORES**

ANDRES JULIAN TORRES MORENO

**Monografía de Aplicación Para Optar Al Título De Especialista En Alta
Gerencia**

**Director
Doctor, Eduardo Carrillo**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTA DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto está dedicado a mi esposa Adriana del Pilar Vacca Ruiz y a mis hijos Laura Camila y Andres Felipe, quienes aportaron su tiempo y espacio en familia para compartir mi sueño profesional.

Adicionalmente quiero agradecer a Ecopetrol, quien me brindó la oportunidad de crecer profesionalmente y de alimentar cada página del presente proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. MARCO DE REFERENCIA.....	16
3.1. ANTECEDENTES	16
3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE ECOPETROL.....	18
3.3. MARCO TEÓRICO	21
4. METODOLOGÍA	36
5. RESULTADOS ESPERADOS	38
6. IMPACTO.....	39
7. CRONOGRAMA	40
8. PRESUPUESTO	41
9. CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFIA	43

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Aspectos Plan de Negocio	29
Tabla 2. Cronograma	40
Tabla 3. presupuesto	41

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Caracterización de Campos Menores.....	17
Figura 2. Plan Estratégico de Ecopetrol.....	18
Figura 3 Proceso de Planeación, Gestión y Mejora de Ecopetrol	19
Figura 4. Perfil Estratégico Upstream	21
Figura 5. Modelo CANVAS	22
Figura 6 Identificación de escenarios.....	34
Figura 7. Herramientas para Método de Escenarios.....	35

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Distribución de Campos por Tamaño de Reservas	16
Gráfica 2. Valoración Portafolio 2013 – 2020 GCM	20

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO EN LA GERENCIA NACIONAL DE CAMPOS MENORES *

AUTOR: ANDRES JULIAN TORRES MORENO **

PALABRAS CLAVES: Plan de Negocio, Campos Menores, Estrategia, Gerenciamiento de Activos, Valoración de Activos, Prospectiva

La Gerencia Nacional de Campos Menores (GCM), es una gerencia de Ecopetrol que podría definirse como “en crecimiento”, razón por la cual ha tenido constantes cambios en su estructura y en su objetivo de negocio; aunque esta ha definido estrategias para mejorar el valor de sus activos, estas no han sido constantes durante el tiempo y ha generado dificultad en el logro de sus metas y un esfuerzo adicional de sus colaboradores.

La siguiente propuesta intenta establecer mediante un Plan de Negocio una guía para la Gerencia Nacional de Campos Menores (GCM), que incluya la canalización de las estrategias aplicadas en la actualidad, como recomendaciones para el gerenciamiento de activos menores.

Un plan de negocios se define como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. También sirve como la brújula sobre la cual se guía una compañía o unidad de negocio.

Adicionalmente, mediante el plan de negocio de la GCM, se busca realizar un dimensionamiento de la gerencia y buscar alternativas de crecimiento alineadas con la estrategia del Grupo Empresarial Ecopetrol y que apalanquen el valor de los activos menores, retando el paradigma de que la GCM debe ser una gerencia operacional igual a las gerencias regionales en VPR y comparándola con las alternativas de generación de una nueva filial in dependiente o la desinversión de los activos.

* Trabajo de grado

** Faculta De Ingeniería Físico Mecánica, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales, Especialización En Alta Gerencia Director, Eduardo Carrillo

SUMMARY

TITLE: BUSINESS PLAN PROPOSAL TO IMPLEMENT FOR MINOR FIELDS IN ECOPETROL *

AUTHOR: ANDRES JULIAN TORRES MORENO**

KEY WORDS: Business Plan, Minor Fields, Strategy, Asset Management, Asset Valuation, Prospective

The Minor Field Area (GCM) is a group in Ecopetrol, that could be defined as "growing", why has constant changes in its structure and in its business objective; although this has defined strategies to enhance the value of their assets, they have not been constant over time and has created difficulties in achieving their goals and extra effort of its employees.

The following proposal seeks to establish through Business Plan guidance for the Minor Field Area (GCM), including the alignment of the strategies used at present recommendations for the management of minor assets.

A business plan is defined as a written document that clearly defines the objectives of a business and describes the methods to be employed to achieve the objectives. It also serves as the compass on which a company or business unit guide.

Additionally, through the business plan of the GCM, is looking to make a sizing of management and seek alternative aligned growth strategy Ecopetrol Corporate Group and leverage the value of minor assets, challenging the paradigm that the GCM should operational management be equal to the regional offices in VPR and comparing alternatives generation of a new subsidiary in dependent or sale of assets.

* Work degree

** Physical Faculty of Engineering Mechanics, School Of Business And Industrial Studies, Specialization in Senior Management Director Eduardo Carrillo

INTRODUCCIÓN

La siguiente propuesta intenta establecer mediante un Plan de Negocio una guía para la Gerencia Nacional de Campos Menores (GCM), que incluya la canalización de las estrategias aplicadas en la actualidad, como recomendaciones para el gerenciamiento de activos menores.

La Gerencia Nacional de Campos Menores (GCM), es una gerencia de Ecopetrol que podría definirse como “en crecimiento”, razón por la cual ha tenido constantes cambios en su estructura y en su objetivo de negocio; aunque esta ha definido estrategias para mejorar el valor de sus activos, estas no han sido constantes durante el tiempo y ha generado dificultad en el logro de sus metas y un esfuerzo adicional de sus colaboradores.

Un plan de negocios se define como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. También sirve como la brújula sobre la cual se guía una compañía o unidad de negocio.

Adicionalmente, mediante el plan de negocio de la GCM, se busca realizar un dimensionamiento de la gerencia y buscar alternativas de crecimiento alineadas con la estrategia del Grupo Empresarial Ecopetrol y que apalanquen el valor de los activos menores, retando el paradigma de que la GCM debe ser una gerencia operacional igual a las gerencias regionales en VPR y comparándola con las alternativas de generación de una nueva filial independiente o la desinversión de los activos.

Aunque tradicionalmente un plan de negocios involucra entre otras actividades el realizar un estudio de mercado para la planeación organizacional, podemos encontrar que el mercado del petróleo en Colombia posee una demanda insatisfecha, solamente limitada a la capacidad de transporte en las diferentes zonas del país y a las limitaciones operacionales propias de cada campo también llamadas “producción diferida”, la presente monografía parte de esta limitaciones y trata de optimizarlas o incrementarlas para maximizar la producción de crudo de hidrocarburos en los activos.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

GCM es una de las gerencias operativas más nuevas en la Vicepresidencia de Producción (VPR), esta fue creada en 2009 con un objetivo específico de definir un portafolio de activos para desinversión, pero debido a sus resultados a lo largo del tiempo se le han adicionado funciones como la administración de contratos de asociación y desde el año 2012 de la Operación Directa, aunque la GCM ha tenido ha resuelto en el corto plazo el logro de sus indicadores, ha tenido dificultades en el establecimiento y cumplimiento de los objetivos, así como la constante modificación de su estructura organizacional causada por los cambios de foco de la gerencia.

Adicionalmente GCM ha tenido dificultades en la obtención de recursos para la ejecución de proyectos para crecimiento y/o adquisición de información, debido a que sus proyectos compiten en la asignación de recursos con proyectos de mayor impacto en los objetivos empresariales.

Anualmente Ecopetrol y VPR en particular, realizan su proceso de planeación y portafolio, en este proceso las gerencias establecen sus planes operativos, sin embargo la GCM no ha establecido una visión a mediano y largo plazo que le permita además de medir su sostenibilidad, definir un horizonte e hitos desde el punto de vista de metas de producción, indicadores financieros, recursos económicos y humanos, así como estrategias de desinversión o dilución de activos.

La pregunta propuesta es: ¿cuáles son las principales estrategias en las cuales debe enfocarse la GCM para maximizar la Generación de Valor en los Activos y optimizar los recursos financieros e infraestructura de la gerencia?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan de Negocio para la Gerencia Nacional de Campos Menores como unidad independiente, con la finalidad de plantear acciones de mejora sobre la estrategia de la GCM a 2020.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

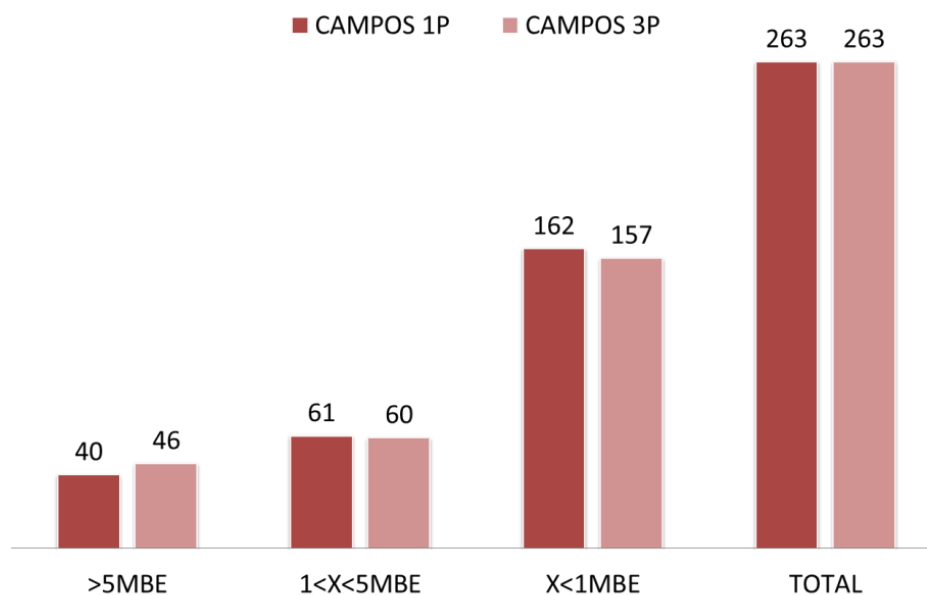
- Realizar un análisis prospectivo estratégico de la Gerencia Nacional de Campos Menores a 2020 limitado hasta la fase de elaboración de escenarios (3 escenarios), utilizando herramientas de prospectiva, que permita un dimensionamiento de las operaciones a mediano plazo.
- Realizar un análisis económico y financiero de la GCM que permita hacer una comparación con algunas filiales de Ecopetrol y/o Empresas Comparables.
- Definir un mapa de riesgos e impactos sobre los resultados esperados de la gerencia que permita generar recomendaciones que apoyen al crecimiento sostenible de los campos menores.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. ANTECEDENTES

En el año 2009 por decisión de la Junta Directiva de Ecopetrol, se creó la Gerencia Nacional de Campos Menores (GCM), con la finalidad de descargar a las gerencias regionales de activos con baja materialidad (< 5 millones de barriles de reservas 1P) y pudieran enfocarse en los activos de alto crecimiento para lograr la meta de producción de 1 Millón de Barriles en 2015. Como parte de este cambio, GCM fue creada para analizar la potencialidad de los 75 campos de operación asociada y CDNDI asignados e iniciar un proceso de desinversión.

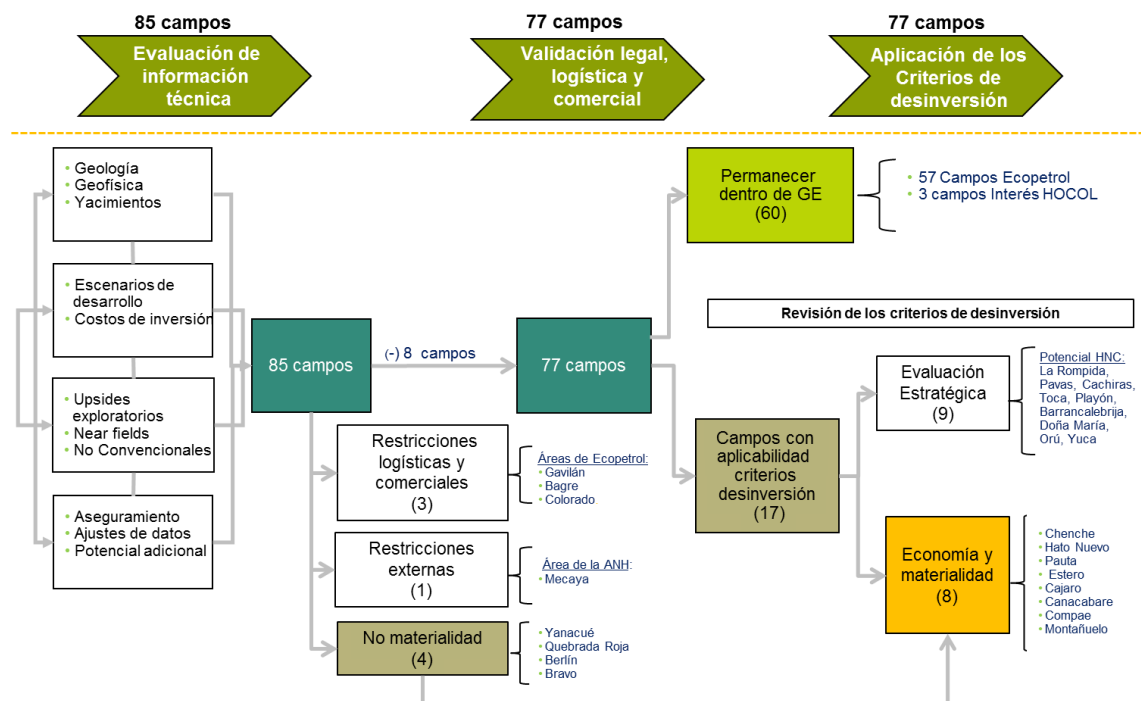
Gráfica 1. Distribución de Campos por Tamaño de Reservas



FUENTE: Presentación GCM, 2009

GCM realizó con apoyo de un contrato outsourcing la visión rápida de campos y la definición de planes de desarrollo conceptuales, esto debido a que aunque GCM cuenta con apoyo de un equipo de yacimientos, este se enfoca solo en oportunidades de inversión directa o crecimiento orgánico y no en la totalidad de los activos de la gerencia, los cuales representan más del 80% de los activos.

Figura 1. Proceso de Caracterización de Campos Menores



FUENTE: Presentación GCM, 2010

Aunque el proceso de desinversión no se llevó a cabo en 2009, la GCM pudo mostrar resultados ante la compañía con el desarrollo de algunos campos como Ranchohermoso, el cual recibió con una producción de 2000 Bopd y logró incrementar hasta 17.000 Bopd en el transcurso de 1 año. A partir de ese momento la GCM cambió su enfoque de realización de valor a través de desinversión a Generación de Valor, proceso en el cual además de realizar valor, se inició con la ejecución de planes de desarrollo y negociaciones con asociados.

En el año 2011, la gerencia ingreso al reto de la Operación Directa de campos menores, el cual fue planteado a través de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) con las gerencias regionales, estrategia que nuevamente para evitar que estas perdieran enfoque operacional fue reemplazada en 2012 por contratos de Operación & Mantenimiento Integral (O&M), contratos que viabilizan además de la operación en superficie, actividades de subsuelo e inversiones.

3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE ECOPETROL

Ecopetrol ha planteado su estrategia teniendo en cuenta los orientadores estratégicos de Crecimiento Rentable, Consolidación Organizacional y Responsabilidad Corporativa (figura 2), la VPR está incluida en el llamado UPSTREAM apalancando el crecimiento de Ecopetrol, alcanzando la producción de 1 millón de barriles de petróleo equivalente al 2015 y 1.300 barriles limpios al 2020, 6.200 MBPE incorporadas en de reservas 1P y un Roce de 26%, con las cuales se encontraría entre las 30 compañías Petroleras más grandes.

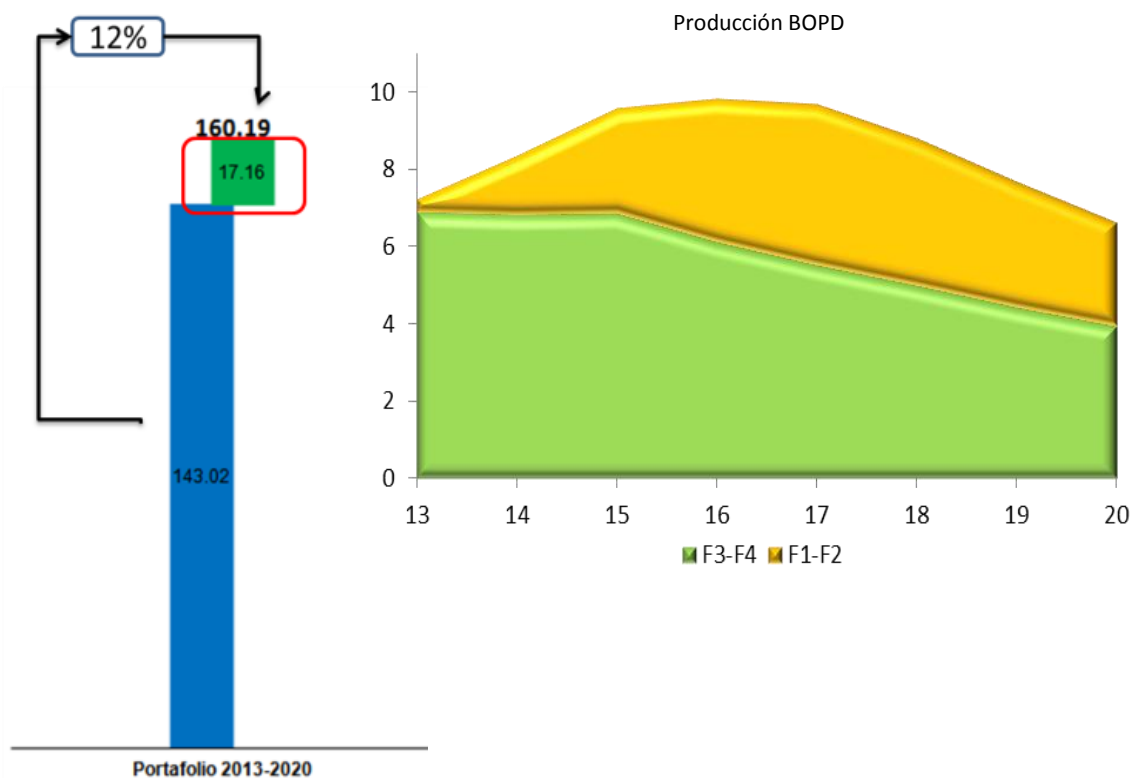
Figura 2. Plan Estratégico de Ecopetrol



FUENTE: Plan Estratégico de Ecopetrol, 2012 - 2020

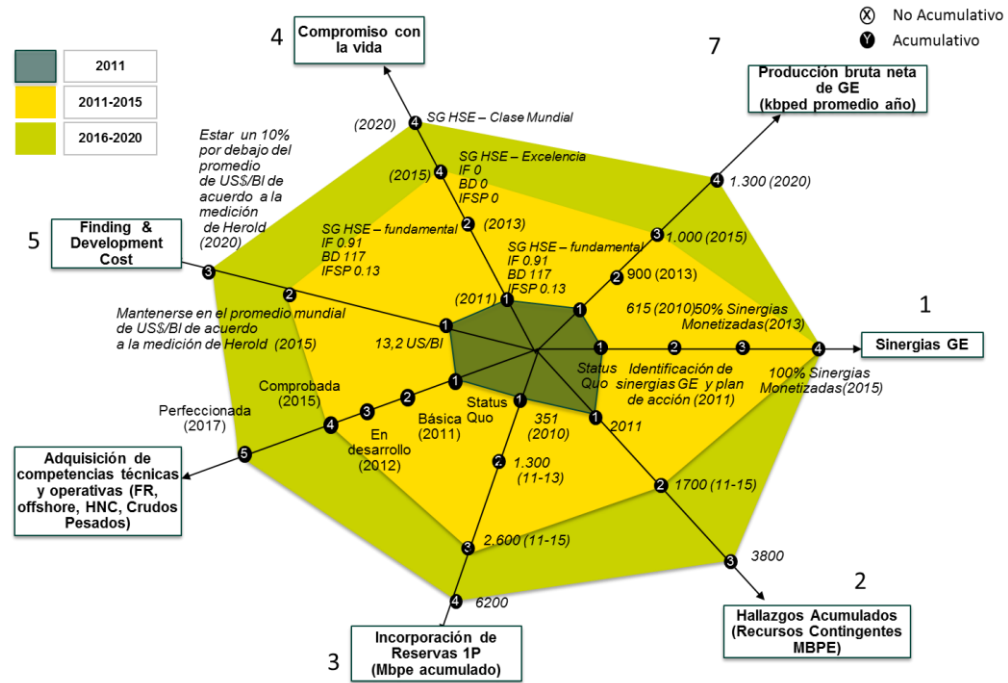
En la actualidad GCM realiza su proceso de portafolio para realizar la solicitud de recursos para sus proyectos de crecimiento y como una medición del valor de la gerencia llevando a una producción de 9,5 KBOPD en 2015 (Grafico 2).

Gráfica 2. Valoración Portafolio 2013 – 2020 GCM



VPR tiene establecido a 2020 un perfil estratégico soportado (figura 5) en sus metas de producción, reservas, HSE, optimización de costos y sinergias, siendo este último un perfil difícil de medir su avance en el corto plazo.

Figura 4. Perfil Estratégico Upstream



3.3. MARCO TEÓRICO

QUE ES UN PLAN DE NEGOCIO?

Acorde con el IE, un plan de negocio es un documento que “identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.”

Modelo de Plan de Negocio

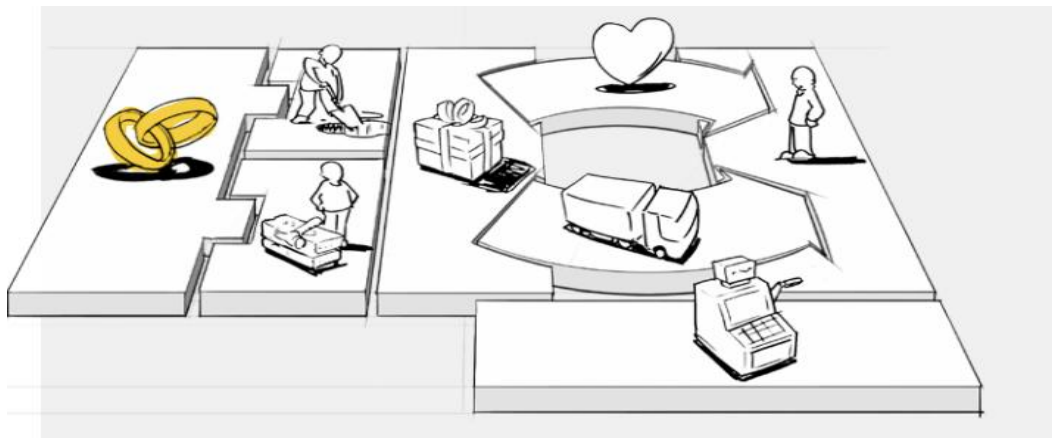
- Introducción
- Índice
- Descripción del Negocio
- Estudio de Mercado

- Descripción Comercial
- Descripción Técnica/Proceso Productivo/Operaciones
- Plan de Compras
- Organización y Recursos Humanos
- Estructura Legal
- Estudio Económico – Financiero
- Valoración del Riesgo
- Resumen

Sin embargo para efectos de esta monografía, se obviarán los capítulos de estudio de mercado y descripción comercial, esto dado a que esta función es exclusiva de la Vicepresidencia de Suministro y Mercadeo, además el mercado de hidrocarburos en Colombia es un mercado insatisfecho, solamente limitada a la capacidad de transporte en las diferentes zonas del país y a las limitaciones operacionales propias de cada campo también llamadas “producción diferida”.

Las compañías, como las áreas de una organización deben conocer el flujo de sus recursos, un modelo de negocio describe el racional de cómo una organización crea, distribuye y captura valor (figura 6)

Figura 5. Modelo CANVAS



Un punto de partida sobre toda discusión, reunión o taller sobre la innovación de modelos de negocios debe ser un entendimiento común de lo que un modelo de negocios es actualmente. El reto es que estos conceptos deben ser simples, relevantes, y entendibles de manera intuitiva sin simplificar excesivamente las complejidades del funcionamiento de una empresa.

Entendemos que un modelo de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.¹

1. Segmentos de Mercado: el bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir.

Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente.

2. Propositiones de Valor: el bloque de propositiones de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

¹ OSTERWALDE Alexander r & PIGNEUR Ives Generación De Modelos De Negocios., 2010

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

3. Canales: el bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.

Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un role importante en la experiencia del cliente. Los canales sirven diferentes funciones incluyendo:

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

¿A través de cuales canales quieren ser alcanzados nuestros segmentos de mercado? ¿Como los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuales trabajan mejor? ¿Cuales son más eficientes en costo? ¿Como los integramos con las rutinas de nuestros clientes?

4. Relaciones con los clientes: el bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

En sus primeros días, por ejemplo, la relación de un operador de una red móvil estaba orientada por estrategias agresivas de adquisición que incluían celulares gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron a un enfoque de retención e incremento del volumen de ventas por cliente. Las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general.

¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Qué tan costosas son? ¿Cuales trabajan mejor? ¿Qué tan integradas están con el resto de nuestro modelo de negocios?

5. Fuentes de Ingreso: el bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a si misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente

del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes. Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

¿Por qué valor entregado están nuestros clientes dispuestos a pagar? ¿Por cuales pagan actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente al total de los ingresos?

6. Recursos Claves: el bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos.

Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos claves pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

¿Cuáles recursos claves requiere nuestras proposiciones de valor? ¿Nuestros Canales de distribución? ¿Nuestras Relaciones con los clientes? ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

7. Actividades Claves: el bloque de Actividades Claves describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios.

¿Cuáles actividades claves requiere nuestras proposiciones de valor? ¿Nuestros Canales de distribución? ¿Nuestras Relaciones con los clientes? ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

8. Sociedades Claves: el bloque de Sociedades Claves describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales

¿Quiénes son nuestros Asociados Claves? ¿Quiénes son nuestros suplidores Claves? ¿Cuáles Recursos Claves estamos adquiriendo de nuestros socios? ¿Cuáles Actividades Claves realiza nuestros socios?

9. Estructura de Costos: el bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras. La llamadas aerolíneas “No-frills” por ejemplo, han construido modelos de negocios alrededor de estructuras de costos bajos.

¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes? ¿Cuáles Recursos Claves son las más costosas? ¿Cuáles Actividades Claves son las más costosas?

Según Rodrigo Varela² un plan de Negocio debe contener los siguientes aspectos fundamentales (ver tabla 1):

² VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Pag 159-211

Tabla 1. Aspectos Plan de Negocio

Aspecto	Alcance
Análisis del Mercado	Plan de Mercadeo
Análisis Técnico	Análisis del Producto Facilidades Equipos y Maquinarias Plan de Producción Plan de Consumo Plan de Compras Sistemas de Control
Análisis Administrativo	Grupo Empresarial Organización Empleados Apoyo
Análisis Legal y Social	Aspectos Legales Análisis Ambiental Análisis Social
Análisis Económico	Inversión en Activos Fijos Inversión en Capital de Trabajo Presupuesto de Ingresos Presupuesto Materia Prima, Servicios e Insumos Presupuesto de Personal Presupuesto de Otros Gastos Deducciones Tributarias Análisis de Costos
Análisis de Valores Personales	Recomendaciones
Análisis Financiero	Balance P&G

Aspecto	Alcance
	Flujo de Caja
Análisis de Riesgos	Riesgos de Mercado Riesgos Tecnicos Riesgos Económicos Riesgos Financieros
Evaluación Integral Proyecto	Sensibilidades Estructura Financiera Grupo Empresarial Oportunidad Contexto

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, consiste en evaluar la situación presente de una empresa, en el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como en la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI)³ y el análisis de vulnerabilidad son algunos de ellos.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

³ GERENCIA ESTRATÉGICA, Humberto Serna, Pag 167

- La capacidad directiva.
- La capacidad competitiva.
- La capacidad financiera.
- La capacidad tecnológica.
- La capacidad del talento humano.

ANÁLISIS EXTERNO

Las organizaciones mantienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio es fuente de oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan a los productos, servicios y capacidades que ofrece, al igual que elementos nocivos e incluso destructivos. En consecuencia, una planeación exitosa requiere que la gerencia estratégica tenga un timonel que lo dirija a vientos favorables.

En el examen del medio deben identificarse los factores que está fuera de la organización, lo cual incluye fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. El medio puede dividirse en 6 áreas clave:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Competitivos
- Factores Geográficos

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)⁴ es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

ANÁLISIS PROSPECTIVO

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos⁵.

Tampoco hay que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión.

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. ¿Cómo reencontrarlos? ¿Existen grandes aproximaciones entre ellos?. A estas preguntas respondemos sin dudar. Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos. Para todo esto es necesario recordar los conceptos fundamentales de la planificación y su historia. Para ser fecundo, es decir:

⁴ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, Pag 150

⁵ GODET Michel, La Caja De Herramientas De La Prospectiva Estratégica, Pag 3

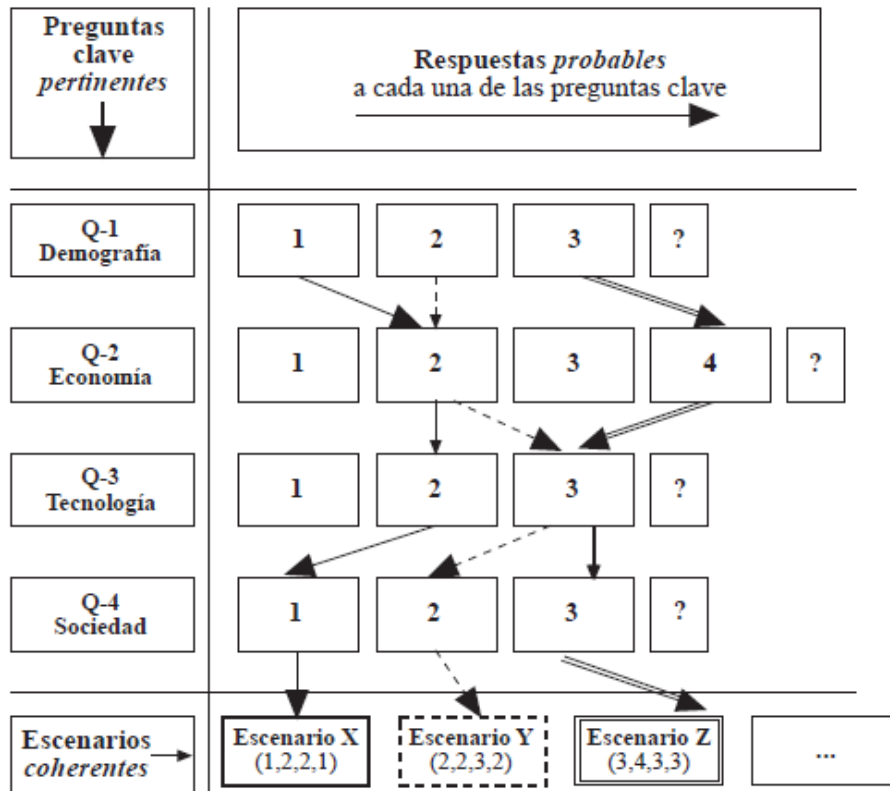
portador de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación.

No existen estadísticas sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible que tenemos es el propio juicio personal que tenemos. En consecuencia, es necesario recoger otras opiniones para forjarnos la nuestra y realizar las apuestas en forma de probabilidades subjetivas. La calidad de los expertos a los que se pregunta plantea, a su vez, otro interrogante. Nuestra convicción es simple en este caso: En la medida que un experto representa una opinión característica de un grupo de actores, su punto de vista a considerar es interesante. No olvidemos que, precisamente, a partir de esta visión de futuro, con razón o sin ella, es cómo estos actores van a orientar sus propias acciones.

La incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor; pero solo en principio porque es necesario tener en cuenta la diferencia del contenido entre los escenarios: los más probables pueden ser muy próximos o muy contrastados.

Las cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica son: 1) ¿Qué puede ocurrir?, 2) ¿Qué puedo hacer?, 3) ¿Qué voy a hacer?, 4) ¿Cómo voy a hacerlo?.

Figura 6 Identificación de escenarios

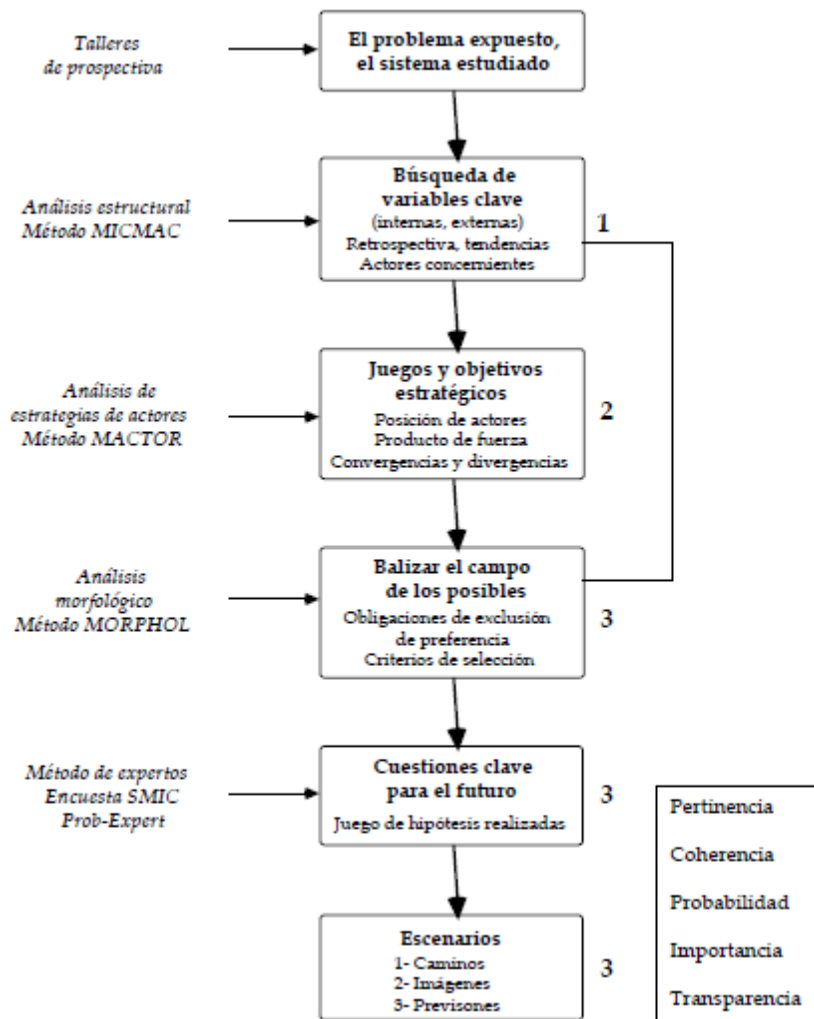


El encadenamiento, es decir, la combinación asociando una hipótesis de cada una de las cuestiones no es otra cosa que un escenario. El espacio morfológico define muy exactamente los futuros posibles.

¿Qué es un escenario?

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Las herramientas para su análisis se definen en el figura 8.

Figura 7. Herramientas para Método de Escenarios



4. METODOLOGÍA

Propuesta para la Elaboración de un Plan de Negocio en la Gerencia Nacional de Campos Menores		
Objetivo General: Realizar un plan de negocio para la gerencia de campos menores, como unidad estratégica independiente, incluyendo el análisis estratégico financiero y operacional en forma comparativa de la Gerencia Nacional de Campos menores y algunas filiales del Grupo Empresarial de Ecopetrol con la finalidad de plantear acciones de mejora sobre el Plan de Negocio de GCM.		
Objetivos Específicos	Metodología	Herramientas y/o Técnicas a utilizar
Realizar un análisis prospectivo estratégico de la Gerencia Nacional de Campos Menores a 2020 limitado hasta la fase de elaboración de escenarios (3 escenarios), utilizando herramientas de prospectiva, que permita un dimensionamiento de las operaciones a mediano plazo.	Análisis prospectivo estratégico	A1: POAM ⁶ A2: Modelo 5 Fuerzas de Porter A3: Perfil de Capacidad Interna PCI ⁷ A4: MIC MAC - MACTOR A5: Juicio de Expertos

⁶ SERNA Humberto GERENCIA ESTRATÉGICA, Pag 147

⁷ ibid Pag 168

Realizar un análisis económico y financiero comparativo con las filiales de Ecopetrol y/o comparables	Estados financieros proyectados	B1: Estados financieros proyectados. ⁸ B2: Flujo de caja proyectado.
Definir un mapa de riesgos e impactos sobre los resultados esperados de la gerencia. Dar recomendaciones que apoyen al crecimiento sostenible de los campos menores.	Juicio de expertos	C1: Mapa de Riesgos Operacionales y financieros - ERM C2: Juicio de Expertos

⁸ PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, Brealey, Mayers, Allen, Pag 861

5. RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo	Resultado-Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis prospectivo estratégico de la Gerencia Nacional de Campos Menores a 2020 limitado a 3 escenarios, que permita un dimensionamiento de las operaciones a mediano plazo. • Realizar un análisis económico y financiero comparativo con algunas filiales de Ecopetrol y/o Empresas Comparables. • Definir un mapa de riesgos e impactos sobre los resultados esperados de la gerencia. • Dar recomendaciones que apoyen al crecimiento sostenible de los campos menores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones sobre las estrategias actuales o nuevas estrategias para el cumplimiento de las metas a 2020. • Ranking de la GCM respecto a empresas de similares. • Definición los riesgos Alto y Muy alto que requieran tratamiento por la gerencia para el logro de la estrategia. • Plan de Negocio para la GCM • Documento con lecciones aprendidas

6. IMPACTO

Con la definición de un Plan de Negocio para la GCM, se espera influir positivamente en la alineación de las operaciones de GCM la estrategia de Ecopetrol. Así como en la visión de mediano plazo del Departamento de Estrategia y Generación de Valor de la GCM

Las lecciones aprendidas que se generen podrían servir como base para otras gerencias.

Como resultado del análisis independiente, se espera tener un acercamiento al análisis independiente de la Gerencia Nacional de Campos Menores que contribuya a la definición de si la gerencia debe ser una filial independiente o no del Grupo Empresarial Ecopetrol.

Adicionalmente se espera que para el año 2014, la gerencia utilice el Plan de Negocio construido como su visión de largo plazo y sirva de base para el portafolio de solicitud anual de recursos.

Aunque en el alcance de este trabajo no se ahondará con gran profundidad en la visión de largo plazo de los aspectos ambientales y sociales, se espera que con este trabajo se identifiquen los aspectos críticos de estos planes respecto a la ejecución de proyectos y operaciones, los cuales sirvan como base para que en el futuro la gerencia incluya dentro del plan de negocio el Plan Maestro Social Ambiental

7. CRONOGRAMA

Tabla 2. Cronograma

ACTIVIDAD	Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo				
	15	25	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45		
FASE I - Recolectación de Información																													
Recolección de información por campo (operacional, financiero)																													
Recolección de información portafolio de la gerencia																													
Taller de Análisis de Restricciones																													
Selección Información Relevante																													
FASE II - Análisis Prospectivo																													
Análisis POAM																													
Análisis Interno y Externo																													
Entrevistas con Equipo Directivo - Variables Clave y Escenarios																													
Análisis MIC-MAC																													
Recomendaciones Sobre Variables Críticas (Compras y Contratación, Recurso Humano, etc)																													
FASE III - Análisis Económico y Financiero																													
Valoración Portafolio GCM																													
Definición de Horizonte de Producción																													
Conformación de Estados Financieros																													
Definición de Indicadores Propios																													
Definición de Empresas y Análisis Comparativo																													
FASE IV - Análisis de Riesgos																													
Identificación de Factores de Riesgo																													
Validación de Factores																													
Matriz de Riesgo y Valoración																													
Análisis de Riesgo vs medidas de mitigación actuales																													
FASE V - Elaboración Plan de Negocio																													
Alineación e Integración																													
Establecer recomendaciones sobre la estrategia																													
Integrar Documento																													

8. PRESUPUESTO

Tabla 3. presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO COP\$
FASE I - Recolección de Información		
Recolección de información por campo (operacional, financiero)	Bases de Datos de Ecopetrol, Información Profesionales de Activo - 10% del tiempo	1.524.000
Recolección de información portafolio de la gerencia	PEP - 1% Tiempo	152.400
Taller de Análisis de Restricciones	Profesionales de Activo - 2 Sesiones 1 hora	416.667
Selección Información Relevante	Propios 2 días 8 horas	846.667
FASE II - Análisis Prospectivo		
Análisis POAM	Propios 5%	127.000
Análisis Interno y Externo	Propios 5%	127.000
Entrevistas con Equipo Directivo - Variables Clave y Escenarios	3 Lideres - 1 sesión por separado 1 hora	375.000
Análisis MIC-MAC	Software, Propios	125.000
Recomendaciones Sobre Variables Criticas (Compras y Contratación, Recurso Humano, etc)	Word	125.000
FASE III - Análisis Económico y Financiero		
Valoración Portafolio GCM	PEP - Crystalball	2.400.000
Definición de Horizonte de Producción	PEP - Crystalball	1.800.000
Conformación de Estados Financieros	Excel	2.400.000
Definición de Indicadores Propios	Taller con Dirección	208.333
Definición de Empresas y Análisis Comparativo	Acceso Bases de Datos Sectoriales	300.000
FASE IV - Análisis de Riesgos		
Identificación de Factores de Riesgo	Excel	125.000
Validación de Factores	Taller	125.000
Matriz de Riesgo y Valoración	Excel	375.000
Análisis de Riesgo vs medidas de mitigación actuales	Word	375.000
FASE V - Elaboración Plan de Negocio		
Alineación e Integración	Word	125.000
Establecer recomendaciones sobre la estrategia	Word	375.000
Integrar Documento	Word	325.000

Presupuesto Total

12.752.067

9. CONCLUSIONES

En la definición del análisis prospectivo de un área del negocio, es importante tener en cuenta los escenarios que permitan un dimensionamiento de las operaciones a mediano plazo.

Cada área del negocio debe analizarse como una unidad de beneficios independiente con la finalidad de ser comparables con algunas filiales de Ecopetrol y/o Empresas Comparables.

La estructuración de un plan de negocios definir con claridad los objetivos de un negocio y describir los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Adicionalmente requiere definir un mapa de riesgos e impactos sobre los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

- BREALEY Mayers, y ALLEN, Principios de Finanzas Corporativas, 8 Edición.
- GODET Michel, La Caja de Herramientas de La Prospectiva Estratégica
- GODET Michel, Prospectiva estratégica, problemas y métodos.
- INSTITUTO EMPRESA, El Plan de Negocio. Una Herramienta Indispensable
- KAPLAN Robert S Como utilizar el Cuadro de Mando Integral
- OSTERWALDER Alexander y PIGNEUR Yves, Generación de Modelos de Negocios
- SERNA Humberto, Gerencia Estratégica