



PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN 2017

Aprobado con Resolución N° DIR-EPP-28-2016-12-30

DICIEMBRE 2016

1. PRESENTACIÓN

El Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2017 es el documento que establece el modelo de gestión de EP PETROECUADOR, el cual está enmarcado en los planes del Gobierno Nacional, así como en las políticas intersectoriales de los ministerios Coordinador de Sectores Estratégicos y de Hidrocarburos. Estos lineamientos contribuirán al desarrollo sostenible del país, a través de todas las actividades empresariales que competen a nuestro ámbito de operación en el territorio nacional.

El primer tema planteado en el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2017 se trata de un análisis global del macro y micro entorno empresarial, así como la contribución que se realiza a la economía y seguridad nacional, a través del abastecimiento oportuno de hidrocarburos. Además, describe el modelo de negocio de EP PETROECUADOR, constituido por sus ejes de trabajo que son: Transporte y Comercialización de Crudo y Producción, Transporte y Comercialización de Derivados.

Este documento detalla el enfoque estratégico del negocio e incluye los indicadores y metas operacionales de 2017. Así mismo, analiza los riesgos empresariales que podrían afectar a la operación de la Empresa y a la consecución de metas y objetivos, por lo que se establece un plan de acción para prevenir o mitigar el riesgo asociado. El contenido del Plan también incluye los costos, gastos e inversiones que financiarán la operación de todas las actividades de la Empresa Pública a nivel nacional.

El Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2017 es un insumo fundamental para la toma de decisiones y será un aporte decisivo para la implementación de las políticas que contribuyan a la mejora continua en EP PETROECUADOR.

Pedro K. Merizalde P.
Gerente General

2. INTRODUCCIÓN

El Plan General de Negocios, Expansión e Inversión está orientado a que la EP PETROECUADOR cuente con un instrumento formal que defina las estrategias operativas, inversión y desinversión orientadas a alcanzar los objetivos y metas del Plan Estratégico Empresarial, con el fin de generar oportunidades de negocio rentables en términos económicos o sociales, mismo que fue aprobado por Resolución No. DIR-EPP-23-2015-12-29.

3. MARCO LEGAL

La Constitución de la República constituye el marco fundamental que posesiona la Planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir.

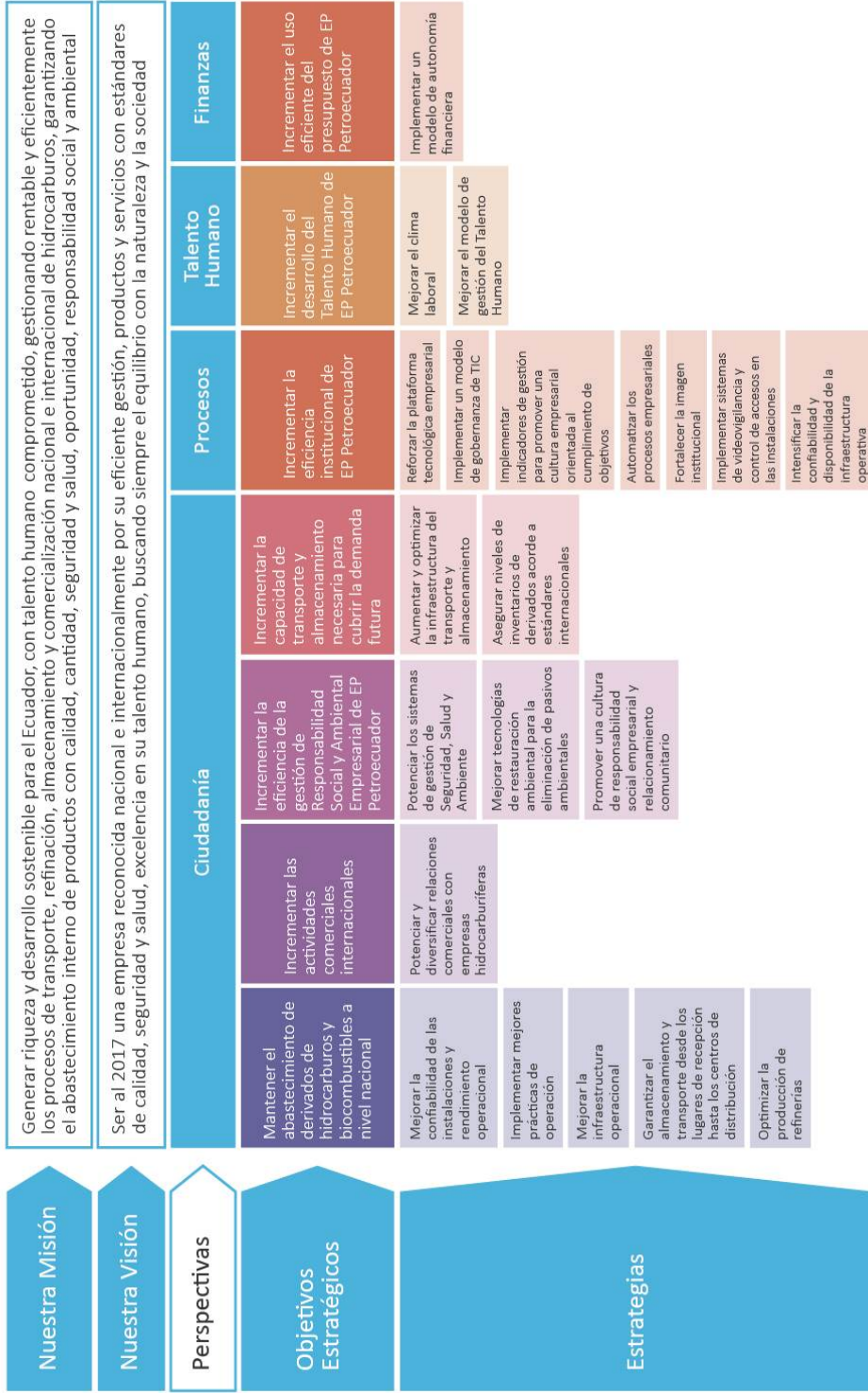
El Decreto Ejecutivo 822 expedido el 17 de noviembre de 2015, norma el ejercicio de las atribuciones, deberes y responsabilidades de: los Directorios y, las Gerencias Generales de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva, y aclara las responsabilidades de cada uno de estos órganos.

El artículo 4 de este Decreto, establece los instrumentos de planificación y de gestión que son: el Plan Estratégico Empresarial y Plan General de Negocios, Expansión e Inversión, formulados por el Gerente General considerando altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales, aprobados por su Directorio.

El artículo 6 del mencionado Decreto, establece que el Gerente General de la entidad ejecutora, someterá a consideración y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión de la empresa pública, mismo que deberá estar alineado al Plan Estratégico Empresarial con el fin de generar oportunidades de negocio rentables en términos económicos o sociales.

4. MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico



5. ANÁLISIS DEL ENTORNO 2017

A través del análisis del entorno EP PETROECUADOR busca establecer las condiciones en las que se desenvolverá la empresa en el año 2017, más aun considerando los niveles de incertidumbre del escenario petrolero que se presenta actualmente, y de este análisis definir las estrategias más óptimas que le permitan aprovechar de mejor forma las oportunidades que se presentan en el mercado, y evitar o mitigar los riesgos latentes del entorno; de esta forma mantener e incrementar su ventaja competitiva y maximizar su rentabilidad.

5.1 Análisis del Macro Entorno

Desde mediados de la década pasada Ecuador fue favorecido por altos precios del petróleo, y además el acceso a mayor financiamiento externo, le permitió un importante impulso fiscal. Esto involucró mayor gasto social e importantes inversiones energéticas, en transporte y educación.

Sin embargo, debido a la desaceleración económica mundial como consecuencia de la caída del precio internacional del petróleo desde fines de 2014, se ha reducido el crecimiento de la economía ecuatoriana y a esto se sumó los efectos del devastador terremoto registrado en abril de 2016 en el área costera, que de acuerdo a estimaciones iniciales del Gobierno, ha generado un costo de reconstrucción de cerca de 3 puntos porcentuales del PIB.

Este nuevo contexto internacional ha generado una importante contracción de la demanda doméstica, principalmente pública. En efecto, el Gobierno se ha visto en la necesidad de reducir significativamente la inversión pública y acortar el gasto corriente, que se ha podido suavizar en los últimos meses gracias a una importante movilización de financiamiento externo. Por el lado externo, la cuenta corriente se ha estabilizado mediante restricciones al movimiento de bienes y capitales. Estas medidas han afectado la actividad económica. El gobierno ha tratado de proteger las inversiones y el gasto corriente más sensible, y ha impuesto límites a los movimientos en el mercado laboral.

<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Última actualización: Sep 28, 2016

Ecuador tiene el desafío de adecuarse al nuevo contexto internacional (que muchos analistas perciben la reducción en los precios de petróleo como permanente) de una manera ordenada, con el fin de preservar la estabilidad económica, recuperar la senda del crecimiento y proteger los avances sociales logrados durante la pasada década. En ese sentido, es fundamental fortalecer la eficiencia y progresividad del gasto público para que la consolidación fiscal no comprometa los proyectos de inversión más importantes. Finalmente, con una inversión pública menos dinámica, Ecuador necesitará reactivar la inversión privada mejorando el clima de inversiones y la confianza de los inversionistas privados, locales y extranjeros. Una más robusta actividad privada permitirá asimismo afrontar el reto de diversificar la economía ecuatoriana.

El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los **Ingresos** (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los **Gastos** (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc.), de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo.

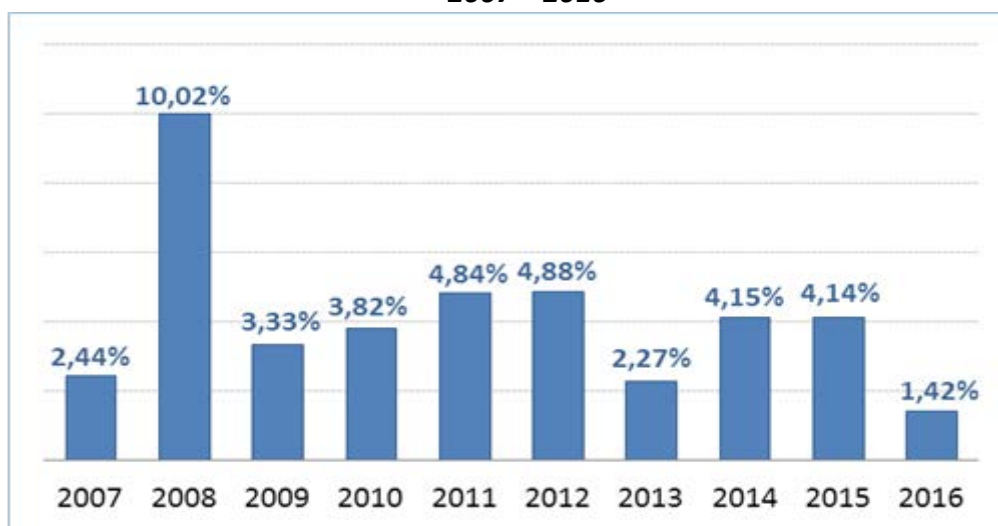
Para el año 2016, el Presupuesto General del Estado fue de USD 29.835 millones, un 18% menos que el presupuesto del 2015 (USD 36.317 millones), el mismo que será prorrogado para el 2017 por ser año electoral; es decir que se utilizarán los mismos valores hasta el mes de mayo, y el presidente electo deberá elaborar hasta junio la proforma para el segundo semestre del año. Los supuestos macroeconómicos en los cuales se sustentó la Proforma Presupuestaria 2016 son: Precio del barril del crudo: 35 USD/barril, Crecimiento del PIB: 1,0 %, Inflación: 3,3 %.

http://expreso.ec/actualidad/18-meses-de-vigencia-para-el-presupuesto-HSGR_8696446

Otro sustento para la proyección del crecimiento, es la similitud de comportamiento entre la economía ecuatoriana y la mediana de crecimiento mundial, que es de 3,84%; adicionalmente estas proyecciones están dentro del rango promedio de crecimiento de la región (América Latina y el Caribe).

La inflación anual promedio en los meses de noviembre de los últimos 9 años es de 4,33%, de acuerdo al INEC:

**Gráfico N° 1: Inflación Anual
2007 – 2016**



Fuente: INEC

La canasta básica se ubicó en USD 689,10; el ingreso mínimo que se considera en agosto de 2015 es de USD 683,20, en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada, de esta manera, el ingreso familiar promedio cubre el 99,14% del costo de la canasta básica familiar.

Respecto a la **tasa de crecimiento del PIB** según el Banco Central del Ecuador (BCE), la economía ecuatoriana empieza a mostrar señales de recuperación con un crecimiento del 0,6% en el segundo trimestre de 2016. Las actividades que contribuyeron positivamente al crecimiento del PIB durante el segundo trimestre de 2016 fueron acuicultura y pesca de camarón (16,7%); suministro de electricidad y agua (9%); refinación de petróleo (4,3%); enseñanza y servicios sociales y de salud (3,3%); y, petróleo y minas (2,4%).

Este nuevo escenario puede tener repercusiones importantes en la formación bruta de capital fijo a partir del 2017. Tomando en cuenta que el agregado macroeconómico de consumo ha tenido un comportamiento creciente relativamente estable, se puede prever que el año 2017 será un período de recuperación económica. Si bien queda pendiente y bajo cierto criterio de incertidumbre el comportamiento del sector externo (exportaciones e importaciones) los excedentes fiscales generarían un incremento de inversión pública que aportaría al crecimiento económico del PIB nacional repercutiendo especialmente en las ramas no petroleras.

A continuación se presenta el histórico del PIB años 2010 -2015 y segundo trimestre 2016, con un promedio de 5,1% del 2010 al 2014:

Cuadro N° 1: Valor Agregado Bruto Petrolero (*) y No Petrolero

Industrias Trimestres	Miles de US dólar, 2007=100				Tasas de variación t/t-1			
	VALOR AGREGADO PETROLERO	VALOR AGREGADO NO PETROLERO	OTROS ELEMENTOS DEL PIB (**)	P.I.B.	VALOR AGREGADO PETROLERO	VALOR AGREGADO NO PETROLERO	OTROS ELEMENTOS DEL PIB (**)	P.I.B.
2010.I	1.582.738	11.650.990	496.087	13.729.815	-0,8	1,5	-5,1	1,0
2010.II	1.646.484	11.786.560	513.212	13.946.256	4,0	1,2	3,5	1,6
2010.III	1.660.400	11.945.531	569.960	14.175.891	0,8	1,3	11,1	1,6
2010.IV	1.782.454	12.215.537	631.102	14.629.093	7,4	2,3	10,7	3,2
2010	6.672.076	47.598.618	2.210.361	56.481.055	-2,3	4,6	0,2	3,5
2011.I	1.779.993	12.428.671	581.700	14.790.364	-0,1	1,7	-7,8	1,1
2011.II	1.751.648	12.803.716	621.377	15.176.741	-1,6	3,0	6,8	2,6
2011.III	1.719.529	13.042.071	647.503	15.409.103	-1,8	1,9	4,2	1,5
2011.IV	1.674.155	13.233.305	641.396	15.548.856	-2,6	1,5	-0,9	0,9
2011	6.925.325	51.507.763	2.491.976	60.925.064	3,8	8,2	12,7	7,9
2012.I	1.765.605	13.395.586	637.399	15.798.590	5,5	1,2	-0,6	1,6
2012.II	1.827.627	13.577.904	667.311	16.072.842	3,5	1,4	4,7	1,7
2012.III	1.816.737	13.700.236	679.986	16.196.959	-0,6	0,9	1,9	0,8
2012.IV	1.731.571	13.929.264	633.207	16.294.042	-4,7	1,7	-6,9	0,6
2012	7.141.540	54.602.990	2.617.903	64.362.433	3,1	6,0	5,1	5,6
2013.I	1.646.199	14.170.593	641.921	16.458.713	-4,9	1,7	1,4	1,0
2013.II	1.701.157	14.424.656	676.427	16.802.240	3,3	1,8	5,4	2,1
2013.III	1.842.154	14.637.324	652.141	17.131.619	8,3	1,5	-3,6	2,0
2013.IV	1.832.244	14.667.764	653.548	17.153.556	-0,5	0,2	0,2	0,1
2013	7.021.754	57.900.337	2.624.037	67.546.128	-1,7	6,0	0,2	4,9
2014.I	1.832.379	14.819.013	583.418	17.234.810	0,0	1,0	-10,7	0,5
2014.II	1.827.770	15.074.866	657.255	17.559.891	-0,3	1,7	12,7	1,9
2014.III	1.747.938	15.293.506	660.878	17.702.322	-4,4	1,5	0,6	0,8
2014.IV	1.719.097	15.439.323	587.605	17.746.025	-1,7	1,0	-11,1	0,2
2014	7.127.184	60.626.708	2.489.156	70.243.048	1,5	4,7	-5,1	4,0
2015.I	1.719.637	15.464.308	630.929	17.814.874	0,0	0,2	7,4	0,4
2015.II	1.718.826	15.353.462	521.609	17.593.897	0,0	-0,7	-17,3	-1,2
2015.III	1.791.259	15.240.042	529.219	17.560.520	4,2	-0,7	1,5	-0,2
2015.IV	1.764.873	15.113.989	505.699	17.384.561	-1,5	-0,8	-4,4	-1,0
2015	6.994.595	61.171.801	2.187.456	70.353.852	-1,9	0,9	-12,1	0,2
2016.I	1.797.212	14.829.882	481.836	17.108.930	1,8	-1,9	-4,7	-1,6
2016.II	1.846.178	14.870.552	493.089	17.209.819	2,7	0,3	2,3	0,6

(*) Suma del Valor Agregado de Extracción de petróleo, gas natural y del Valor Agregado de la Fabricación de productos de la refinación petróleo

(**)Otros elementos del PIB incluye: otros impuestos sobre productos, subsidios sobre productos, derechos arancelarios, Impuesto al Valor Agregado (IVA)

FUENTE: Banco Central del Ecuador

El Riesgo País para Ecuador se ubicó en 714 puntos, al 25 de octubre 2016, 2,06% menos que el promedio del mes de septiembre 2016 de 845 puntos.

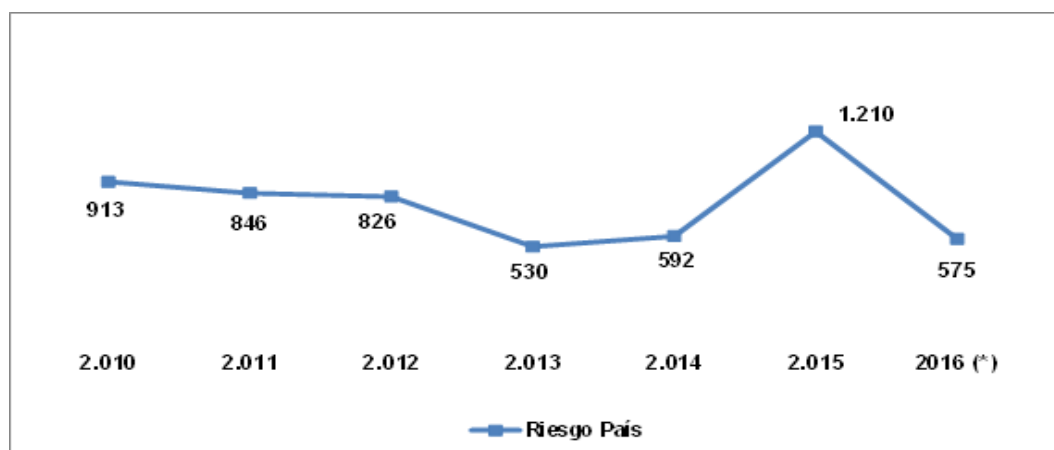
En los años anteriores se situó en menos de mil puntos, por lo cual es una de las prioridades del gobierno reducir éste índice en el año 2017; con la finalidad que el Estado pueda obtener créditos más atractivos, y el sector privado encuentre financiamiento exterior en mejores condiciones.

La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros ha registrado importantes variaciones. En 1999 se ubicó en 3.327 puntos; después de adoptar la dolarización, para el año 2003 había disminuido a 779 puntos y se mantuvo entre 600 y 900 puntos por cuatro años. En 2007, cerró con 614 puntos.

Sin embargo, en 2008, las fluctuaciones del riesgo país fueron más amplias; pues se incrementó la percepción de inseguridad sobre la economía ecuatoriana y por eso el EMBI (Emerging Markets Bonds Index) Indicador de bonos de los mercados emergentes, aumentó rápidamente desde septiembre; cerrando el año con un riesgo país de 4731 puntos, superior al registrado en el año de la crisis bancaria. En 2009 el riesgo país fue de 775 puntos y para 2010 se incrementó a 913 puntos.

En 2011, el EMBI fue de 846 puntos y para 2012 se redujo a 826 puntos. Durante 2013 ha presentado ligeras fluctuaciones manteniendo una tendencia a la baja, con lo cual en diciembre se registró un EMBI de 530 puntos. En enero 2014, el riesgo país se ubicó en 592 puntos, en el 2015 se registró un incremento del riesgo país a 1210 puntos; en lo que va del año 2016 al mes de octubre se registra un promedio de 757 puntos, como se grafica a continuación:

Gráfico N°2: Histórico Riesgo País
Años 2010-2016



Nota: (*) Cifras año 2016 provisional enero-octubre
Fuente: BCE, Cedatos, CESLA

Por otro lado, la evolución a la baja del precio del petróleo recientemente observada tiene como principal explicación una reducción de la demanda y un incremento de la oferta, esta sobre oferta es producto del incremento de la producción de Estados Unidos debido principalmente a la técnica del fracking y a la de algunos países de la OPEP. El crudo tipo WTI, que sirve de referencia para el petróleo ecuatoriano, había

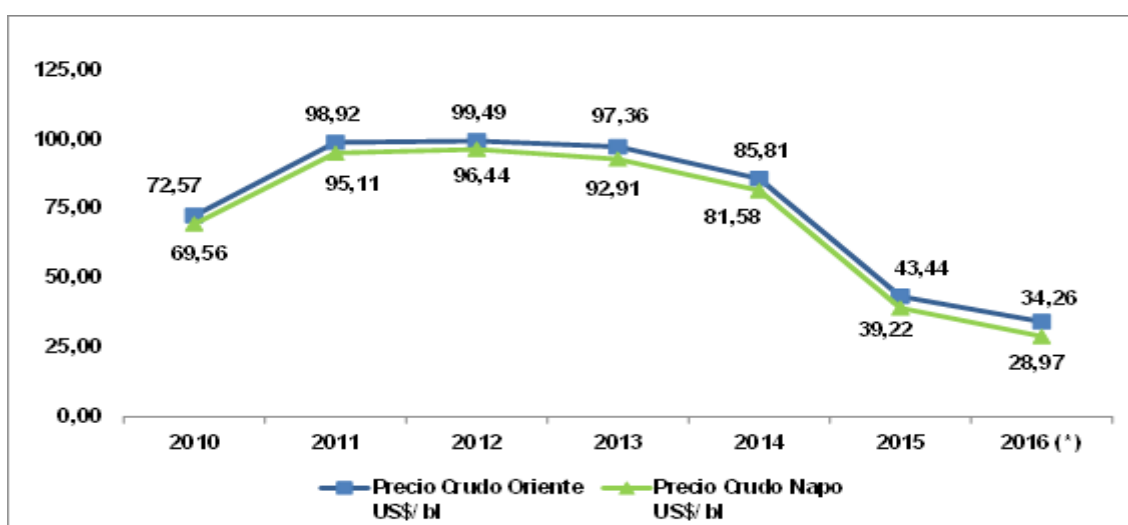
llegado en junio de 2014 a su precio más alto del año: USD 115,71 el barril, a finales del 2015 el precio del crudo llegó a USD 38 el barril; y a mediados del 2016 el precio del crudo registró una leve recuperación y llegó a USD 48,7 el barril con lo que la situación económica y financiera se tornó crítica en los países cuyo presupuesto depende de la exportación petrolera.

**Cuadro N° 2: Histórico precio del crudo
Años 2010-2016**

EXPORTACIÓN TOTAL (CRUDO ORIENTE Y NAPO) REALIZADO POR PETROECUADOR									
Cifras en Barriles y US\$									
AÑOS	CRUDO ORIENTE			CRUDO NAPO			TOTAL CRUDO		
	VOLUMEN (Bls)	Precio US\$/bl	VALOR US\$ FOB	VOLUMEN (Bls)	Precio US\$/bl	VALOR US\$ FOB	VOLUMEN (Bls)	Precio US\$/bl	VALOR US\$ FOB
2010	71.127.339	72,57	5.161.524.088	22.113.865	69,56	1.538.307.449	93.241.204	71,85	6.699.831.537
2011	71.131.908	98,92	7.036.603.970	34.467.441	95,11	3.278.174.920	105.599.349	97,68	10.314.778.890
2012	75.977.843	99,49	7.559.018.773	36.343.232	96,44	3.504.917.229	112.321.075	98,50	11.063.936.002
2013	82.671.156	97,36	8.048.646.816	41.460.899	92,91	3.852.257.170	124.132.055	95,87	11.900.903.987
2014	90.014.089	85,81	7.723.895.553	48.640.101	81,58	3.968.007.828	138.654.190	84,32	11.691.903.380
2015	91.666.381	43,44	3.982.129.054	39.698.576	39,22	1.556.998.896	131.364.957	42,17	5.539.127.950
2016 (*)	67.689.141	35,80	2.422.939.371	38.238.701	30,71	1.174.341.378	105.927.842	33,96	3.597.280.749

Nota: * Cifras año 2016 provisional enero-octubre
Fuente: Estadísticas EP Petroecuador
Elaboración: Subgerencia de Planificación- EP PETROECUADOR

**Gráfico N° 3: Histórico precio del crudo
Años 2010-2016**



Nota: (*) Cifras año 2016 provisional enero-octubre
Fuente: Estadísticas EP PETROECUADOR

Al 19 de octubre de 2016 el precio del crudo WTI alcanzó 51,60 USD/Bl. La EP PETROECUADOR ha proyectado para el año 2017 un precio promedio de 53,83 USD/Bl crudo Oriente y 49,42 USD/Bl crudo Napo, de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro N° 3. Proyección precio del crudo
Año 2017**

Fecha	USD/Bis		
	Napo	Oriente	WTI
jan-17	44,24	48,50	53,00
feb-17	44,79	49,00	54,50
mar-17	46,69	50,75	56,75
apr-17	46,88	51,13	57,63
may-17	48,62	52,92	58,92
jun-17	49,60	54,00	60,00
jul-17	49,18	53,58	60,08
aug-17	50,29	54,79	61,17
sep-17	51,61	56,14	62,25
oct-17	52,08	56,78	63,33
nov-17	53,33	58,05	64,42
dec-17	55,67	60,36	65,50

Fuente: Informativo PIRA, Gerencia de Comercio Internacional

5.2 Análisis del Microentorno

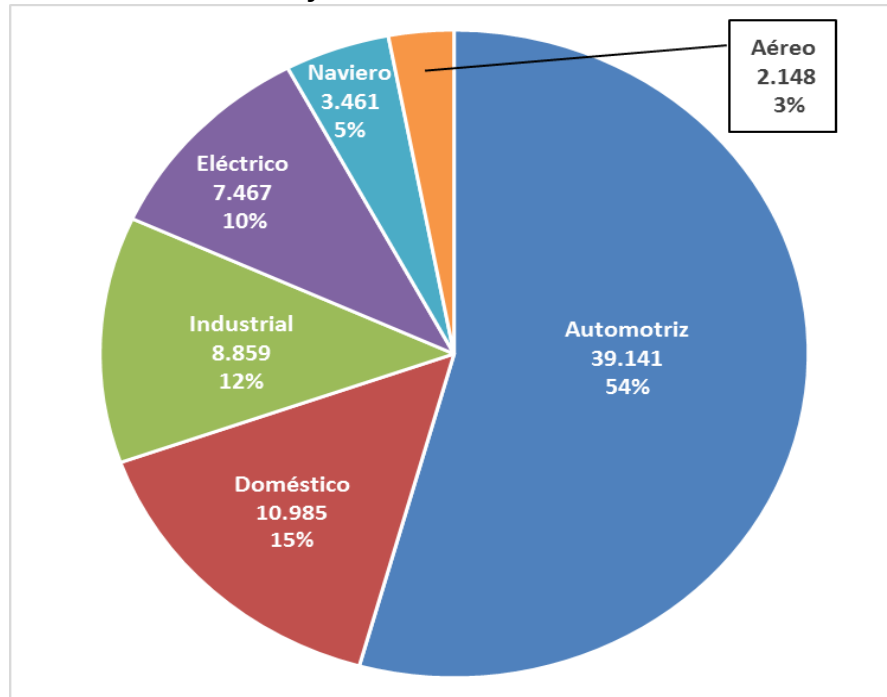
5.2.1 Mercado

EP PETROECUADOR es la encargada de la operación exclusiva de las áreas de transporte, almacenamiento, refinación, comercialización interna y externa de crudo, derivados y gas natural, y que tienen el propósito de no solo cumplir con el abastecimiento seguro y confiable de combustibles a nivel nacional, sino también responder a las metas y expectativas de la sociedad para la construcción y aporte al desarrollo sostenible del Ecuador.

Para cumplir con su misión, el abastecimiento de combustibles a nivel nacional se realiza a través de las 41 comercializadoras debidamente calificadas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúrico ARCH y que atienden a los siguientes sectores: automotriz, industrial, naviero, doméstico y eléctrico. Para el sector aéreo, el abastecimiento se realiza a través de la comercializadora de EP PETROECUADOR.

A continuación se presenta la participación de cada sector en el mercado interno de derivados del petróleo.

**Gráfico N° 4 Demanda por sectores de consumo
Año 2016
Cifras en miles de Bls**



Nota: Cifras ene- oct reales

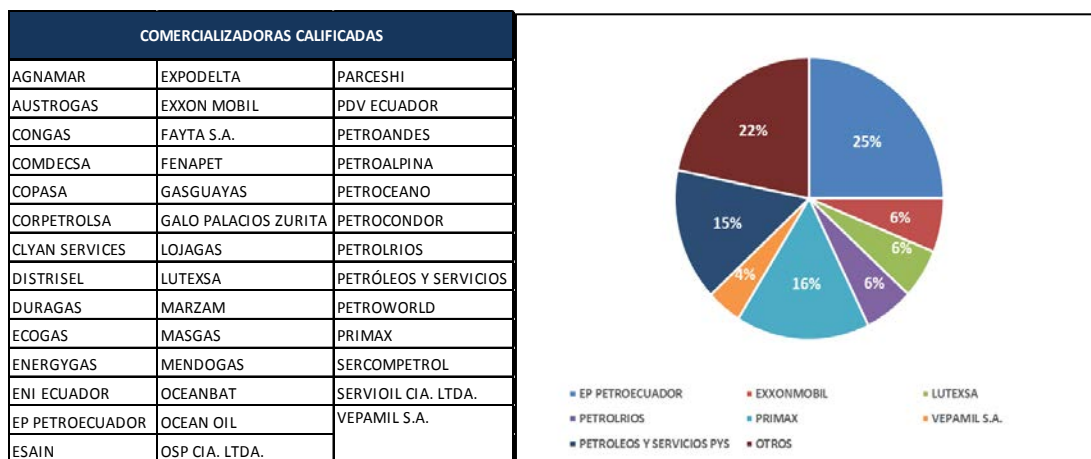
Fuente: Estadísticos y Comisión Interinstitucional - EP PETROECUADOR

5.2.2 Competencia

En las áreas de refinación, transporte y abastecimiento de derivados al ser de su exclusiva responsabilidad, EP PETROECUADOR no tiene competencia directa sino que su obligación primordial es la entrega oportuna a las comercializadoras de los productos y servicios con alta calidad, eficiencia y que sean ambientalmente seguros.

En su rol como comercializadora, es decir, de intermediario entre EP PETROECUADOR Abastecedora y el consumidor final, compite en un mercado en el cual existen 41 comercializadoras legalmente establecidas.

Cuadro N°4: Listado de Comercializadoras Calificadas y participación en el mercado



Fuente: Gerencia de Comercialización Nacional

5.2.3 Producto

En el análisis del microentorno, es necesario analizar la demanda del mercado y las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés, para ajustar su oferta a estas expectativas de la mejor forma posible, de tal forma que a diciembre de 2016 EP PETROECUADOR entrega para el mercado interno los siguientes productos: Gasolina Súper 90 RON; Gasolina Extra 85 RON; Gasolina Ecopaís (en los cantones de Milagro, Durán, Daule, Isidro Ayora, Pedro Carbo, Sanborondón, Yaguachi, Naranjito, Palestina, Baquerizo Moreno, Simón Bolívar y la ciudad de Guayaquil); Gasolina para pesca artesanal; Diésel 1; Diésel 2; Diésel Premium; Jet Fuel, Avgas, GLP; Gas Natural; Fuel Oil Nos. 4 y 6; Residuo; Mineral Turpentine; Solvente 1; Rubber Solvent; Asfaltos, Lubricantes y Azufre.

5.2.4 Precios

Como se mencionó anteriormente el abastecimiento al mercado nacional se realiza a través de las comercializadoras legalmente establecidas en el país, a las cuales EP PETROECUADOR entrega los derivados en los diferentes centros de distribución a nivel nacional (Refinerías, Terminales, Depósitos y Plantas de Envasado de GLP).

Los precios de los combustibles a nivel de Terminal fueron determinados mediante Decreto Ejecutivo No. 338 publicado en el Registro Oficial No. 73 de 2 agosto de 2005.

A través del Decreto Ejecutivo No. 799 publicado en el Registro Oficial No. 613 de 22 de octubre de 2015 y sus reformas y complementos establecidos en los Decretos Ejecutivos 1061 y 1066 publicados en el 2016, fueron revisados los precios de los combustibles a nivel de Terminal. Es así, que al mes de octubre del 2016 los precios a nivel de terminal para los principales productos son los siguientes:

Cuadro N°5: Precios para el Mercado Interno a Nivel Terminal
Año 2016
Cifras USD/Galón

Producto	Automotriz	Industrial	Doméstico
Gasolina Súper	1,670098	1,775933	
Gasolina Extra	1,306114	1,750227	
Eco País	1,306114		
Diesel 1	-	1,664292	
Diesel 2	0,898257	1,664292	
Diesel Premium	0,898257	1,861500	
Fuel Oil liviano		1,114269	
GLP doméstico (Kg)			0,106667
GLP Industrial (Kg)		0,649310	

Nota: Los precios a nivel de Terminal incluyen el IVA

Para la gasolina Súper, las diferentes comercializadoras sobre la base del precio a nivel de Terminal, determinan los precios de venta al consumidor final, el precio de los otros productos están señalados en los decretos antes mencionados.

A manera de comparación porcentual, los precios promedio de las gasolinas y diésel en los países vecinos de Colombia y Perú al 5 de diciembre de 2016, tomados de la página GlobalPetrolPrices.com, se puede inferir que los mismos en los países vecinos de Colombia y Perú son el 76,9 y 135,9% más altos que en nuestro país para las gasolinas y 140,7 % y 174,1% más altos que en el Ecuador para el diésel respectivamente.

Una vez satisfecha la demanda del mercado interno de derivados, EP PETROECUADOR comercializa en el exterior los siguientes productos, cuyos precios son determinados por las variaciones del mercado internacional, se anexan los siguientes precios promedios de los productos que han tenido saldo exportable, en el período enero – octubre 2016:

**Cuadro N° 6: Productos y precios promedios de exportación
Año 2016**

Producto	Volumen (Bls)	USD/Bl
Crudo Oriente	67.689.141	35,80
Crudo Napo	38.238.701	30,71
Fuel Oil 6	9.810.938	27,67
Nafta de Bajo Octano	522.105	43,66

Nota: Cifras del periodo enero - octubre de 2016

6. MISIÓN

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

7. VISIÓN

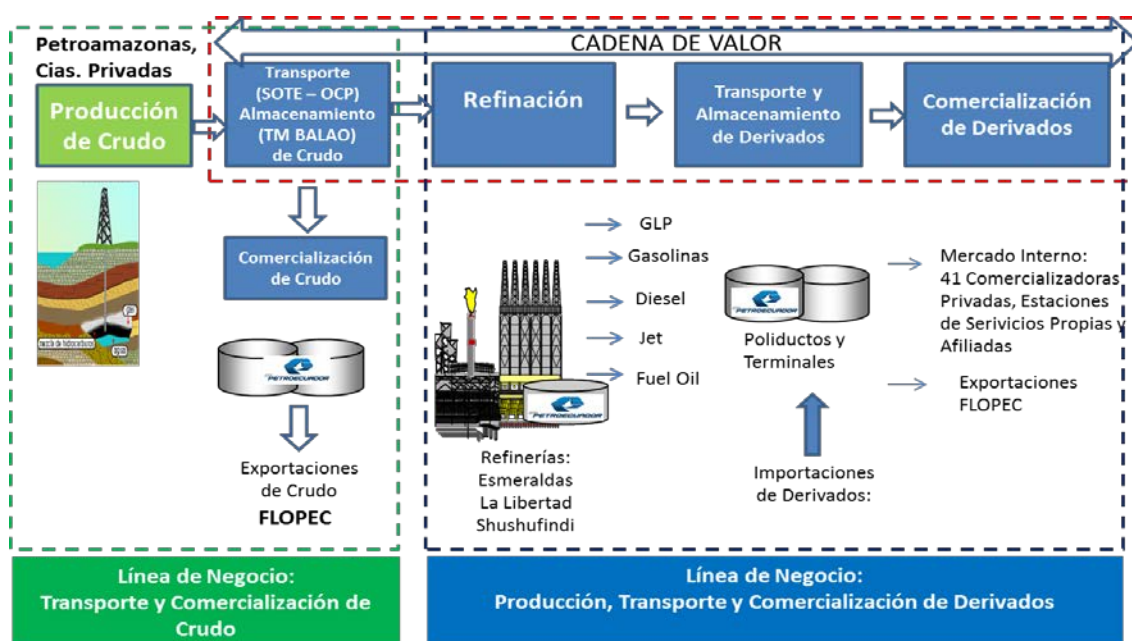
Ser al 2017 una empresa reconocida nacional e internacionalmente por su eficiente gestión, productos y servicios con estándares de calidad, seguridad y salud, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza y la sociedad.

A partir del punto 9, se detallan las estrategias del Plan de Negocio que permiten la materialización de la Misión y Visión de la EP PETROECUADOR.

8. MODELO DE NEGOCIO

La EP PETROECUADOR tiene dos líneas de negocios que son el transporte y comercialización de crudo; y la refinación, transporte y comercialización interna y externa de derivados, mediante estas dos líneas de negocio abastece el mercado nacional.

Gráfico N° 5: Líneas de negocio EP PETROECUADOR



9. DESCRIPCIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

9.1 Transporte y Comercialización de Crudo

La EP PETROECUADOR se encarga del transporte, almacenamiento y comercialización de crudo al ser el representante legal del Estado para su exportación.

La comercialización externa de crudo se la realiza de acuerdo a la programación establecida por la Secretaría de Hidrocarburos, misma que considera la producción nacional de crudo, entrega de crudo a las refinerías y el saldo exportable.

9.1.1 Análisis FODA

Matriz FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Infraestructura propia para el transporte y exportación de crudo. F2. Único exportador de crudo en representación del estado Ecuatoriano.	D1. Vulnerabilidad de la Integridad de la infraestructura mecánica del Terminal Marítimo Balao.
OPORTUNIDADES	Optimizar la infraestructura para el transporte.	Mejorar la infraestructura de las instalaciones y rendimiento operacional.
O1. Proyectos Estratégicos que impulsen el transporte y exportación de crudo O2. Incremento de Precio de crudo.		
AMENAZAS	Potenciar y diversificar actividades comerciales internacionales con empresas hidrocarburíferas.	Implementar mejores prácticas de operación.
A1. Disminución de Producción de Crudo A2. Tendencia a la baja del precio del petróleo		

El siguiente cuadro muestra el alineamiento estratégico, indicadores y metas para el año 2017. Esta línea de negocios debe cumplir:

Cuadro N° 7: Objetivos, Indicadores y Metas 2017
Transporte y comercialización de crudo

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta 2017
OE 3. Incrementar la capacidad de transporte y almacenamiento necesario para cubrir la demanda futura	Volumen de crudo transportado por el SOTE	MM Bls	131,4
	Exportaciones de Crudo Oriente y Napo	MM Bls	124,9

El resumen de la planificación operativa para el año 2017 se detalla a continuación, comparando con el año 2016 y la variación producida en estos dos períodos:

Cuadro N° 8: Resumen metas operativas Transporte
Cifras en miles de barriles

OLEODUCTO	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
SOTE	131.760	133.234	131.400
Promedio diario	360	364	360
OCP	56.553	61.355	67.762
Promedio diario	155	168	186
TOTAL	188.313	194.589	199.162
Promedio diario	515	532	546

Fuente: Secretaría de Hidrocarburos

Nota: * Cifras ene-nov real y dic estimado

Cuadro N° 9: Resumen metas operativas Comercialización de Crudo
Cifras en miles de barriles

CRUDO	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
- Oriente	77.028	81.350	66.549
- Napo	36.353	44.612	58.356
TOTAL	113.381	125.962	124.905

Fuente: Secretaría de Hidrocarburos

Nota: * Cifras ene-nov real y dic estimado

- Transportar por el SOTE un volumen total de 131,4 millones de barriles, es decir a un promedio de 360.000 barriles por día, desde la estación Lago Agrio en el Oriente hasta el Terminal Marítimo Balao, en donde se entrega crudo para la producción de derivados en la Refinería de Esmeraldas y mediante cabotaje

para la Refinería La Libertad y adicionalmente se procede a la entrega de crudo para la exportación.

- La Secretaría de Hidrocarburos ha establecido que EP PETROECUADOR durante el año 2017 exporte un volumen de crudo Oriente y Napo de 124,9 millones de barriles.
- El pronóstico de la producción de crudo para el año 2017 estimado por la Secretaría de Hidrocarburos se detalla a continuación:

**Cuadro N° 10: Pronóstico de la producción de crudo fiscalizada Bls.
Año 2017**

COMPAÑÍA	PRODUCCION TOTAL
PETROAMAZONAS EP	148.138.771
RÍO NAPO SACHA (Subsidiaria)	25.910.114
A. EMPRESA PÚBLICA PETROAMAZONAS:	174.048.885
B. SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS(Privadas) Contratos modificatorios prestación de servicios	31.957.746
TOTAL PRODUCCIÓN NACIONAL DE CRUDO	206.006.631

Fuente: Secretaría de Hidrocarburos

9.1.2 Supuestos para el incumplimiento del Objetivo Estratégico.

A continuación se describen los supuestos que impedirían alcanzar los objetivos estratégicos:

Cuadro N° 11: Supuestos que impedirían alcanzar el objetivo Estratégico

Objetivo	Supuestos
OE 3. Incrementar la capacidad de transporte y almacenamiento necesario para cubrir la demanda futura	Paro emergente no programado del SOTE, por desastres naturales o fallas mecánicas.
	Baja producción de crudo.

9.2 Producción, Transporte y Comercialización de Derivados

Como segunda línea de negocio la EP PETROECUADOR tiene la producción, transporte, comercialización interna y externa de derivados; a continuación se describen los supuestos utilizados en la programación operativa del año 2017:

- Las refinerías recibirán un total de 60,8 millones de barriles de cargas de crudo para su refinación, con un incremento del 10,4 % respecto al 2016, debido a que las unidades de la Refinería La Libertad operarán normalmente al finalizar la reparación por paro emergente por conato de incendio.

- Se producirán 81 millones de barriles de derivados, con un incremento de 8,7 % en relación al 2016, debido que se ampliará la oferta de gasolina ecopaís en los diferentes terminales; y a la mayor producción de Diésel 2.
- Se transportará un volumen de 80,4 millones de barriles de derivados por los poliductos con un crecimiento del 5,5% respecto al 2016, debido a que el Poliducto Pascuales –Cuenca, entra en operación, abasteciendo la zona sur del país.
- El despacho de derivados será de 85,3 millones de barriles, con una disminución del 1,4% respecto al año 2016, debido a la disminución de la demanda de residuo.
- Está previsto importar 44,3 millones de barriles de derivados; disminuyendo en un 4,2% en relación al año 2016, debido a que se dejará de importar Diésel 2, y a una mayor producción del producto en refinerías.
- El volumen de exportación de derivados será de 16,4 millones de barriles con un incremento del 32,5 % respecto al año 2016, ya que se considera el excedente de Fuel Oil N°6 producido por Refinería Esmeraldas.

9.2.1 FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz FODA	F1. Modernización de la infraestructura operativa de la empresa.	D1. Alta rotación de personal operativo y directivo.
	F2. Capacidad operativa para garantizar el abastecimiento de combustibles a nivel nacional.	D2. Falta de capacidad de refinación, transporte y almacenamiento de derivados para cubrir la demanda a mediano y largo plazo.
OPORTUNIDADES	Aumentar y optimizar la infraestructura de refinación, transporte y almacenamiento.	Implementar procesos que permitan la transferencia de conocimientos.
O1. Incremento de capacidad de refinación por la incorporación de Refinería del Pacífico.		
O2. Economía dolarizada que facilita las transacciones con proveedores internacionales.		
AMENAZAS	Implementar campañas de sensibilización del consumo de derivados subsidiados.	Gestionar la implementación de políticas que permitan disminuir gradualmente los subsidios.
A1. Crecimiento de la demanda de derivados en el mercado interno.		
A2. Contrabando de derivados en fronteras.		

El siguiente cuadro muestra el alineamiento estratégico, indicadores y metas 2017, que ésta línea de negocios debe cumplir:

Cuadro N° 12: Objetivos, Indicadores y Metas 2017

Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta 2017
OE 1. Incrementar la eficiencia del abastecimiento de derivados de hidrocarburos y biocombustibles a nivel nacional	Derivados Producidos en Refinerías	MM Bls	70,7
	Crudo Procesado en refinerías	MM Bls	60,8
	Mezclas de productos en terminales	MM Bls	22,7
	Volumen transportado nacional de derivados por Poliductos	MM Bls	80,4
	Días de stock operativo mínimo de seguridad en terminales	Días	5
	Cumplimiento de la demanda nacional	MM Bls	85,3
OE 2. Incrementar la eficiencia de la gestión de responsabilidad social y ambiental empresarial de EP PETROECUADOR	Contenido de azufre de Diésel premium	PPM	500
	Contenido de azufre en gasolinas	PPM	650
	Contenido de benceno en gasolina extra	Porcentaje	1%
	Contenido de benceno en gasolina súper	Porcentaje	2%
	Contenido de aromáticos en gasolina extra	Porcentaje	30%
	Contenido de aromáticos en gasolina súper	Porcentaje	35%
OE 7. Incrementar las actividades comerciales internacionales	Exportación de derivados	MM Bls	16,4
	Importación de derivados	MM Bls	44,3

9.2.2 Supuestos para el incumplimiento de los Objetivos Estratégicos

A continuación se describen los supuestos que impedirían alcanzar los objetivos estratégicos:

Cuadro N° 13: Supuestos que impedirían alcanzar los Objetivos Estratégicos

Objetivos	Supuestos
OE 1. Incrementar la eficiencia del abastecimiento de derivados de hidrocarburos y biocombustibles a nivel nacional.	Paros no programados en las refinerías
	Baja producción de Crudo
	Fallas mecánicas en el Terminal Marítimo TEPRE.
	Importación de derivados para mezclas en volumen y tiempos no programados.
OE 2. Incrementar la eficiencia de la gestión de responsabilidad social y ambiental empresarial de EP PETROECUADOR	Problemas en las unidades Merox, Aminas y CCR aumentarían la importación de derivados para abastecer el mercado interno.
Objetivo: 7. Incrementar las actividades comerciales internacionales.	Baja producción de Crudo.
	Fallas mecánicas en el Terminal Marítimo TEPRE.

9.3 Industrialización de Hidrocarburos

La producción nacional de derivados está conformada por: producción de derivados terminados en refinerías (Gerencia de Refinación), mezclas en terminales (Gerencia de

Transporte), e importación de productos terminados (Gerencia de Comercio Internacional), lo cual permite satisfacer la demanda interna del país.

En el 2017, la carga de crudo a las refinerías tiene un incremento de 10,4%, respecto al 2016, teniendo la siguiente distribución:

Cuadro N° 14: Cargas de crudo a Refinerías
Años 2016 – 2017
Cifras en miles de barriles

REFINERÍA	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
Esmeraldas	37.844	38.730	39.347
Libertad	14.595	9.108	14.256
Shushufindi	6.066	7.174	7.154
TOTAL	58.506	55.012	60.757
Carga de gas asociado (MMPCS)	4.882	5.493	5.303

Fuente: Informe Balance oferta- demanda de derivados año 2017-2035

NOTA: * Cifras ene-nov reales y dic estimado.

Para el año 2017 se producirá 81 millones de barriles de derivados, con un incremento de 8,7% respecto a la programación del 2016. En los terminales se utilizarán productos importados como nafta de alto octano para la preparación de gasolinas y fuel oil, los cuales están considerados en el total de la producción de derivados.

Cuadro N° 15: Producción nacional de derivados
Años 2016 - 2017
Cifras en miles de barriles

PRODUCTO	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
Gasolinas	28.830	27.904	28.386
Diésel 2	6.497	5.605	7.024
Diésel premium	7.856	7.389	8.076
Fuel oil N° 4	8.592	6.917	9.182
Fuel oil N° 6 consumo nacional	2.957	3.316	2.665
Fuel oil N° 6 exportación	9.556	11.408	12.683
GLP	3.442	2.915	3.156
Jet A-1	2.873	2.663	2.617
Asfaltos	1.564	1.376	1.261
Residuo (crudo reducido)	3.165	3.365	3.610
Otros	2.290	1.669	2.365
TOTAL	77.623	74.527	81.025

Fuente: Informe Balance oferta- demanda de derivados año 2017-2035

NOTA: * Cifras ene-nov reales y dic estimado.

9.4 Transporte de Derivados

La Gerencia de Transporte es la encargada de transportar derivados por la red de poliductos desde las Refinerías del país a los diferentes terminales donde se preparan algunos productos finales a través de mezclas y se despacha a las comercializadoras.

El sistema de poliductos, consta de 12 tramos, cada uno con una estación de recepción y despacho por los cuales se transportará un total de 80,4 millones de barriles de derivados, con un aumento de 5,5% respecto al año 2016.

Cuadro N° 16: Transporte de Derivados

Años 2016 – 2017

Cifras en miles de barriles

POLIDUCTO	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
Esmeraldas - Santo Domingo	23.684	23.403	23.806
Santo Domingo - Beaterio (**)	18.298	17.924	18.054
Santo Domingo - Pascuales (**)	495	803	888
Quito - Ambato	4.657	4.764	4.730
Ambato - Riobamba (**)	1.397	884	797
Shushufindi - Quito	2.714	2.779	2.768
Libertad - Pascuales	7.312	7.728	7.747
Libertad - Manta	3.500	3.435	3.539
Tres Bocas - Pascuales	20.105	18.602	18.858
Pascuales - Cuenca	5.505	2.670	7.006
Tres Bocas - Fuel Oil	3.145	3.430	2.487
Monteverde - Chorrillo	10.962	9.369	9.450
TOTAL	81.582	76.179	80.391

Fuente: Informe Balance oferta- demanda de derivados año 2017-2035

NOTA: * Cifras ene-nov reales y dic estimado

** Se excluye del total los ramales de poliductos

9.5 Comercialización Interna de Derivados

La Gerencia de Comercialización Nacional es la encargada del abastecimiento de combustibles en forma oportuna, con garantía y con calidad; con procesos altamente tecnificados y certificados, a fin de satisfacer la demanda nacional.

En el año 2017 se despacharán 85,3 millones de barriles de derivados, lo que representa un 1,4% menos que en el año 2016, debido a una disminución en el consumo de Residuo en un 24,2%. Esto debido principalmente a que se incrementó la generación en las centrales hidroeléctricas de la cuenca amazónica, como son: Paute, Mazar, Agoyán, San Francisco, Pisayambo y Manduriacu las cuales determinaron la importante reducción de la producción termoeléctrica y del consumo de combustibles, en particular del diésel.

Cuadro N° 17: Demanda nacional de derivados
Años 2016 – 2017
Cifras en miles de barriles

PRODUCTO	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
Gasolinas	28.016	27.468	27.978
Diésel 2	10.811	10.727	10.070
Diésel premium	20.890	19.977	20.182
Fuel oil N° 4	5.054	7.097	6.965
GLP	12.971	12.406	12.412
Jet A-1	2.744	2.523	2.530
Asfaltos	1.564	1.390	1.261
Residuo	3.697	3.885	2.947
Otros	1.348	1.089	993
TOTAL	87.095	85.562	85.339

Fuente: Informe Balance oferta- demanda de derivados año 2017-2035

NOTA: * Cifras ene-nov reales y dic estimado.

El siguiente cuadro muestra las cifras programadas para el año 2017 en comparación con el año 2016 por sector.

Cuadro N° 18: Demanda nacional de derivados por sectores
Año 2016-2017
Cifras en miles de barriles

SECTOR	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
Automotriz	48.906	47.445	48.160
Industrial	11.828	10.837	10.676
Eléctrico	7.835	8.620	6.428
Naviero	1.861	3.907	4.296
Aéreo	2.785	2.558	2.565
Doméstico	13.881	13.196	13.214
TOTAL	87.095	86.562	85.339

Fuente: Informe Balance oferta- demanda de derivados año 2017-2035

NOTA: * Cifras ene-nov reales y dic estimado.

9.6 Comercialización Externa de Derivados

La Gerencia de Comercio Internacional es la unidad encargada de realizar las importaciones y exportaciones de derivados en forma oportuna para atender las necesidades del mercado interno.

En el 2017 se importarán 44,3 millones de barriles de derivados, existe una disminución de 4,2% respecto al año 2016. Esto se debe a que este año se dejará de

importar 1,9 millones de barriles de Diésel 2 que lo demanda el sector eléctrico por las razones anteriormente descritas, representando un importante ahorro para el país.

Cuadro N° 19: Importación de derivados

Años 2016 – 2017

Cifras en miles de barriles

PRODUCTO	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
Diésel 2	4.825	4.897	2.974
Diésel premium	13.916	12.443	12.316
NAO - RON 93	17.126	13.986	15.190
NAO - RON 87	-	2.086	898
GLP	9.714	9.534	9.206
Cutter stock	2.252	3.283	3.686
AVGAS	43	33	32
TOTAL	47.876	46.262	44.301

Fuente: Informe de Gestión 2015, POA 2016, Actualización de metas operativas 2016

NOTA: * Cifras ene-nov reales y dic estimado.

El saldo exportable de derivados resultante de la diferencia entre la oferta y la demanda interna, como es el caso de nafta de bajo octano y fuel oil N° 6. La exportación total de derivados, tiene un incremento del 32,5% respecto al 2016, debido al excedente de Fuel Oil N°6 producido en Refinería Esmeraldas.

Cuadro N° 20: Exportación de derivados

Año 2016 – 2017

Cifras en miles de barriles

PRODUCTO	POA 2016	EJECUTADO * 2016	POA 2017
Nafta bajo octano	1.054	522	1.310
Fuel oil N° 6	13.639	11.843	12.843
Fuel oil N° 4			2.217
TOTAL	14.693	12.353	16.371

Fuente: Informe de Gestión 2015, POA 2016, Actualización de metas operativas 2016

NOTA: * Cifras ene-nov reales y dic estimado.

10. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Se presentan los objetivos específicos, las estrategias operativas y de inversión que se emprenderán en cada una de las líneas de negocio y que permitirán la consecución de las metas planteadas, mismas que se encuentran alineadas a los objetivos del Plan Estratégico Empresarial, como se pudo observar en las matrices resumen de la descripción de las líneas de negocio de EP PETROECUADOR.

En lo que respecta a las estrategias operativas, éstas representan las iniciativas de operación, mantenimiento y seguridad, financiadas a través del presupuesto de costos y gastos; mientras que para las estrategias de inversión, las cuales responden a las necesidades de las unidades de negocio para la consecución de sus objetivos específicos y estratégicos empresariales, éstas son financiadas con el presupuesto de inversiones.

10.1 Transporte y Comercialización de Crudo

10.1.1 Transporte de Crudo

La Gerencia de Transporte es la responsable de dirigir los procesos de transporte de crudo por el Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE), garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como asegurar el abastecimiento de crudo a refinерías, cumpliendo con los estándares de eficiencia y eficacia definidos.

Para el efecto se plantean las siguientes estrategias para el cumplimiento de sus objetivos específicos:

Cuadro N° 21: Matriz de Estrategias – Transporte de Crudo
Año 2017

Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversión
1. Incrementar la eficiencia en la disponibilidad del transporte, almacenamiento y despacho de crudo y derivados de hidrocarburos a nivel nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar condiciones las operativas en el transporte de hidrocarburos 2. Modernizar los sistemas de comunicación 3. Fortalecer los sistemas de gestión de seguridad, salud y ambiente en el SOTE. 	Dentro de la línea de negocios de transporte de crudo no se ejecutarán proyectos de inversión
2. Reducir las diferencias volumétricas en los procesos de transporte, almacenamiento, entrega de crudo y derivados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistemas de gestión de integridad en ductos 2. Garantizar la confiabilidad de los sistemas de transporte, almacenamiento y despacho. 	

Nota: Gerencia de Transporte responsable de ejecución de Estrategias.

10.1.2 Comercialización de Crudo

La Gerencia de Comercio Internacional, es la encargada de diseñar, proponer y aplicar políticas y estrategias de comercio internacional para la exportación de petróleo crudo; analizar el comportamiento del mercado internacional; ejecutar la programación de oferta y demanda; propender a la diversificación de clientes para la comercialización; así como gestionar los trámites aduaneros relacionados con la exportación de crudo.

Cuadro N°22: Matriz de Estrategias – Comercialización Externa de Crudo
Año 2017

Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversión
1. Incrementar la eficacia de la gestión de Comercio Internacional en EP PETROECUADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar competencias técnicas para el personal de la Gerencia de Comercio Internacional con entrenamientos realizados con instructores internacionales y/o cursos a nivel internacional. 2. Contratar buques con estándares internacionales para el servicio de transporte marítimo de hidrocarburos nacional e internacional. 3. Automatizar los procesos de facturación y aduanas de la Gerencia de Comercio Internacional. 4. Gestionar y cumplir la programación operativa establecida en la Subgerencia de Programación y Coordinación Operativa. 	Dentro de la línea de negocios de comercialización externa de crudo y derivados no se ejecutarán proyectos de inversión

Nota: Gerencia de Comercio Internacional responsable de ejecución de Estrategias.

10.2. Producción, Transporte y Comercialización de Derivados.

10.2.1 Transporte de Derivados

La Gerencia de Transporte es la responsable de dirigir los procesos de transporte de derivados de petróleo por la red de oleoductos y poliductos a nivel nacional, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como asegurar el abastecimiento de derivados en los diferentes terminales de distribución cumpliendo con los estándares de eficiencia y eficacia definidos. Para el efecto se plantean las siguientes estrategias para el cumplimiento de sus objetivos específicos:

Cuadro N° 23: Matriz de Estrategias – Transporte de Derivados
Año 2017

Objetivos Específicos	Estrategias Operativas(*)	Estrategias de Inversión
<p>1. Incrementar la eficiencia en la disponibilidad del transporte, almacenamiento y despacho de derivados de hidrocarburos a nivel nacional</p> <p>2. Reducir las diferencias volumétricas en los procesos de transporte, almacenamiento, entrega de derivados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar condiciones operativas en el transporte de hidrocarburos 2. Automatizar la infraestructura costa fuera 3. Modernizar los sistemas de comunicación 4. Implementar sistemas de integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repotenciación de Poliductos de la Costa • Modernización y repotenciación de estaciones y poliducto Esmeraldas-Santo Domingo-Quito; Santo Domingo-Pascuales • Construcción de Infraestructura para Despacho de gasolina ecopáis a Nivel Nacional Gerencia de Transporte

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Implementar sistemas de control automático de movimiento de productos 6. Fortalecer los sistemas de gestión de seguridad, salud y ambiente en poliductos y terminales 7. Garantizar la confiabilidad de los sistemas de transporte, almacenamiento y despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema contra incendios poliducto Esmeraldas- Quito y estación Ambato
--	---	--

Nota: * Se repiten las estrategias operativas para los dos objetivos.
Gerencia de Transporte responsable de ejecución de Estrategias.

10.2.2 Industrialización de Hidrocarburos

La Gerencia de Refinación es la responsable de transformar los hidrocarburos mediante procesos de refinación para producir derivados que permitan satisfacer la demanda interna del país; en cumplimiento de las metas planteadas presenta la ejecución de sus programas de inversiones y operaciones, para apoyar la ejecución de los objetivos empresariales.

**Cuadro N°24: Matriz de Estrategias – Industrialización de Hidrocarburos
Año 2017**

Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversión
1. Incrementar los niveles de formación al personal técnico-operativo en refinerías	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el plan de mejores prácticas en el sector técnico-operativo en base a estándares internacionales y requerimientos internos. 2. Adoptar los protocolos y medidas de seguridad industrial y gestión ambiental con estándares internacionales en la refinería Esmeraldas. 3. Diseñar e implantar un plan de formación técnico-operativo de personal de Refinería Esmeraldas 4. Mejorar el mantenimiento preventivo y predictivo de las unidades de producción. 5. Implementar un plan de modernización de equipos y sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitación del Sistema Eléctrico e Instrumentación de Refinería Esmeraldas. • Construcción y Montaje de Tres Tanques para Almacenar NAO (120.000 Bls), NBE (200.000 Bls) y Diésel (200.000 Bls) en Refinería Esmeraldas.
2. Incrementar la producción de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la ejecución de la programación anual operativa 	

<p>derivados en refinerías</p>	<p>(POA) de la Refinería Esmeraldas</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Mejorar el factor de servicio y la utilización de plantas de unidades de proceso, implementando un programa de eliminación de defectos. 3. Implementar el sistema de gestión de activos. 4. Optimizar variables de proceso de acuerdo a disponibilidad operativa. 5. Mejorar el mantenimiento preventivo y predictivo de las unidades de producción. 6. Implementar un plan de modernización de equipos y sistemas. 7. Optimizar variables operacionales de las plantas. 8. Implementar nuevas obras de mejoramiento en captación de gas. 9. Mejorar el mantenimiento preventivo y predictivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y Repuestos Críticos - Fase I. • FASE I: Contrato con SK ENGINEERING & CONSTRUCTION. • FASE II PROCURA Y CONSTRUCCIÓN (SK). • Rehabilitación de las Unidades Catalíticas II (CCR, HDT, Lazo de Regeneración).
<p>3. Reducir el nivel de contaminantes de combustibles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar tecnologías (conversión, tratamiento y blending). 2. Desarrollar opciones para obtener combustibles con menor contenido de contaminantes. 3. Optimizar las condiciones operativas en las unidades de proceso de Refinería Esmeraldas. 4. Mejorar la ejecución de la programación anual de mantenimiento. 5. Mejorar el mantenimiento preventivo y predictivo de las unidades de producción. 6. Implementar un plan de modernización de equipos y sistemas. 	

<p>4. Incrementar la confiabilidad y disponibilidad de las unidades de proceso de refinerías</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar MERIDIUM (sistema de aseguramiento de integridad de equipo estático). 2. Completar a tiempo la rehabilitación de la Refinería Esmeraldas. 3. Adoptar las mejores prácticas en distribución y almacenamiento de crudo y productos de refinería Esmeraldas. 4. Mejorar la infraestructura de almacenamiento. 5. Cumplir con el plan de mantenimiento anual 6. Incrementar un sistema de seguimiento al Plan Operativo de la Refinería La Libertad. 	
---	--	--

Nota: Gerencia de Refinación responsable de ejecución de Estrategias.

10.2.3 Comercialización Interna y Externa de Derivados

La Gerencia de Comercialización Nacional tiene como objeto el diseñar, proponer y aplicar políticas y estrategias de comercialización nacional de derivados de hidrocarburos; definir los segmentos de mercado tomando como base el análisis de la oferta y demanda e identificando oportunidades en el mercado; programar y garantizar el abastecimiento de productos al detalle para los puntos de venta, así como dirigir y controlar la planificación, programación y ejecución del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo en estaciones de servicio.

Por otro lado la Gerencia de Comercio Internacional, es la encargada de diseñar, proponer y aplicar políticas y estrategias de comercialización externa de derivados tales como: exportación e importación, análisis del comportamiento del mercado, ejecución de la programación oferta-demanda, propender la diversificación de clientes para la comercialización, así como gestionar los trámites aduaneros relacionados con la importación y exportación.

**Cuadro N° 25: Matriz de Estrategias – Comercialización Interna de Derivados
Año 2017**

Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversión
<p>1. Incrementar la participación en el mercado de combustibles con productos de calidad a nivel nacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la red de comercialización. 2. Mejorar el posicionamiento de EP PETROECUADOR Comercializadora en el mercado nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialización cilindros de GLP. 2. Red de gasolineras fronteras norte y sur del país. 3. Adquisición, remodelación y construcción de depósitos de gasolina pesca artesanal.
<p>2. Incrementar la gestión en el abastecimiento de combustibles a nivel nacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la ejecución de la programación anual en el abastecimiento de combustibles. 	
<p>3. Incrementar la capacidad de infraestructura necesaria para la comercialización de combustibles bajo normas de seguridad y medio ambiente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar el presupuesto de inversión en los proyectos planificados. 2. Mejorar la gestión de seguridad salud y ambiente en las instalaciones operativas. 	

Nota: Gerencia de Comercialización Nacional responsable de ejecución de Estrategias.

**Cuadro N°26: Matriz de Estrategias – Comercialización Externa de Derivados
Año 2017**

Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversión
1. Incrementar la eficacia de la gestión de Comercio Internacional en EP PETROECUADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar competencias técnicas para el personal de la Gerencia de Comercio Internacional con entrenamientos realizados con instructores internacionales y/o cursos a nivel internacional. 2. Contratar buques con estándares internacionales para el servicio de transporte marítimo de hidrocarburos nacional e internacional. 3. Automatizar los procesos de facturación y aduanas de la Gerencia de Comercio Internacional. 4. Gestionar y cumplir la programación operativa establecida en la Subgerencia de Programación y Coordinación Operativa. 	Dentro de la línea de negocios de comercialización externa de derivados no se ejecutarán proyectos de inversión

Nota: Gerencia de Comercio Internacional responsable de ejecución de Estrategias.

11. RIESGOS ASOCIADOS

Dentro del desarrollo del Plan de Negocios, Expansión e Inversión es pertinente identificar los riesgos asociados que puedan afectar al cumplimiento de las metas planteadas y la consecución de los objetivos. Se presentan a continuación las matrices de riesgos para cada uno de las líneas de negocios de la EP PETROECUADOR:

**Cuadro N°27: Matriz de Riesgos – Transporte y Comercialización de Crudo
Año 2017**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de acción
Reprogramación en las exportaciones de hidrocarburos, CAUSARÍA: Aumento en los costos de importaciones; reprogramaciones presupuestarias	Bajo	Bajo	Contratos a largo plazo, ventas spot o emergentes.
Las condiciones climáticas adversas y desastres naturales, CAUSARÍA: Retraso en las actividades planificadas; Incremento en los costos de operación; afectación a las instalaciones, equipos, bienes y personal de la EP PETROECUADOR	Alto	Alto	Ejecución de los planes de contingencia y emergencia en caso de desastres naturales

Recursos limitados para la liquidez empresarial, CAUSARÍA: Incumplimiento de objetivos trazados, falta de pago de obligaciones varias, conflictos legales, pérdida de imagen y credibilidad de la Institución.	Alto	Alto	Estructuración optima del presupuesto anual de la empresa 2017 priorizados.
--	------	------	---

**Cuadro N°28: Matriz de Riesgos – Refinación, Transporte y Comercialización Interna y Externa de derivados
Año 2017**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de acción
Cambio de políticas sobre la presencia de la comercializadora Estatal, CAUSARÍA: Falta de presencia de la Comercializadora en el mercado nacional de hidrocarburos; Disminución en ventas; Reducción de ingresos; Pérdida de imagen empresarial y de posicionamiento en el mercado.	Alto	Alto	Difusión de beneficios económicos que representa para el Estado la Comercializadora.
Disminución en la producción de combustibles y en las importaciones para la producción y distribución a nivel nacional, CAUSARÍA: Desabastecimiento de combustibles en el mercado nacional.	Medio	Alto	Generación de Plan alternativo de distribución de stocks.
Disminución en los productos derivados y reprocesamiento de productos; así como el trabajar a menos carga de la programada, CAUSARÍA: Daños en las unidades operativas; Retraso de arranque de plantas; Pérdidas económicas al Estado Central; Incumplimiento a la planificación en las entregas de productos; Productos fuera de especificaciones.	Bajo	Alto	Estructuración de Planes de mantenimiento anual en Unidades. Programación para la provisión oportuna de repuestos. Construcción de tanques.
Fallas en la operación de las plantas o unidades CAUSARÍA: Generación de costos adicionales no previstos, incremento en los gastos dentro del presupuesto operativo; Paradas no programadas, retrasos en la entrega de productos.	Medio	Alto	Ejecución de Planes de mantenimientos anuales de las Plantas. Provisión oportuna de repuestos.
Desastres naturales que afecten a la infraestructura petrolera, CAUSARÍA: Desabastecimiento de combustibles, pérdidas financieras por daños en la infraestructura.	Alto	Alto	Ejecución de los Planes de Contingencia y Emergencia ante posibles desastres naturales.
Desabastecimiento de combustibles a nivel zonal y/o nacional, CAUSARÍA: Disminución en el cumplimiento en la cadena de proceso de la Gerencia de Transporte.	Medio	Alto	Repotenciación de poliductos e incremento de la infraestructura de almacenamiento Establecer stocks mínimos de seguridad.

Stock Críticos, CAUSARÍA: Pérdidas empresariales, desabastecimiento zonal de productos; incumplimiento en la programación operativa.	Medio	Alto	Repotenciación de Poliductos e incremento de la infraestructura de almacenamiento. Mantener stocks de crudo almacenado.
Limitada infraestructura de transporte para abastecer la demanda en el transporte y almacenamiento de hidrocarburos, CAUSARÍA: Stocks operativos críticos; incumplimiento de la programación para el almacenamiento y transporte; limitar zonalmente el abastecimiento de la demanda.	Medio	Alto	Seguimiento a la ejecución de proyectos en mejora de infraestructura de transporte para el abastecimiento de hidrocarburos.
Desastres naturales o eventos catastróficos, CAUSARÍA: Reprogramaciones operativas de abastecimientos; Desabastecimientos zonales; Daños en infraestructura operativa de la EP PETROECUADOR.	Alto	Alto	Elaboración de Planes de Contingencia Empresarial para mitigar y controlar los posibles riesgos de los eventos catastróficos que se presenten.
Falta de Programación operativa alineada a las capacidades de los Terminales y depósitos en función de las necesidades de la demanda, CAUSARÍA: Incumplimiento con la demanda requerida zonal de los productos limpios; Desabastecimiento zonal.	Medio	Alto	Programación operativa que satisfaga la demanda de los productos acorde a la infraestructura existente.
Desabastecimiento de combustibles a nivel zonal y/o nacional, CAUSARÍA: Disminución en el cumplimiento en la cadena de proceso de la Gerencia de Transporte.	Medio	Alto	Repotenciación de poliductos e incremento de la infraestructura de almacenamiento Establecer stocks mínimos de seguridad.

Dada la magnitud de la EP PETROECUADOR y considerando los riesgos señalados anteriormente, se han determinado acciones para prevenir, mitigar o transferir los riesgos, lo que generaría costos para la Empresa, que serían cubiertos con las siguientes partidas presupuestarias, que abarcan desde el aseguramiento de la infraestructura hasta la contratación, importación y exportación de petróleo y derivados de hidrocarburos que ascienden a un monto de US \$30.535.073,95.

Cuadro N°29: Cuentas asignadas para transferencia de Riesgo
Cifras en Miles de US \$

Partida	Soporte Administrativo	Área	Total Costos y Gastos
24	Seguros	Departamento Seguro	\$ 30.085
28	Soporte Administrativo	Responsabilidad Social	Total de Costos y Gastos
	Indemnizaciones		\$ 450
TOTAL			\$ 30.535

12. PRESUPUESTO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para alcanzar los objetivos y metas planteados en el presente Plan de Negocios, es necesario contar con un presupuesto que apalanque y financie las diferentes estrategias y actividades de las líneas de negocio a ejecutarse en el año 2017, cuyas asignaciones presupuestarias de cada una de las gerencias tanto para costos y gastos como para inversiones se detalla a continuación:

Para el inicio del periodo económico 2017 se tomará como base el presupuesto aprobado 2016 con Resolución de Directorio No. DIR-EPP-24-2015-12-29 del 29 de diciembre del 2015, tomando en consideración la aplicación del Art. 107 Presupuestos Prorrogados.- del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, que dice: "Hasta que se apruebe el Presupuesto General del Estado del año en que se posesiona el Presidente o Presidenta de la República, regirá el presupuesto inicial del año anterior. En el resto de presupuestos del Sector Público se aplicará esta misma norma".

Proforma Presupuestaria Prorrogada 2017 **Cifras en USD**

	Prorrogado 2017
COSTOS Y GASTOS	1.088.961.385
Refinación	352.367.431
Transporte	187.114.193
Comercialización Nacional	165.941.325
Comercio Internacional	96.862.288
Seguridad, Salud Y Ambiente	17.853.801
Soporte Administrativo	156.965.711
Logística Y Abastecimiento	111.195.175
Industrias Básicas	661.401
INVERSIONES	529.865.678
Refinación	346.942.261
Transporte	153.481.394
Comercialización Nacional	17.000.045
Seguridad, Salud y Ambiente	3.309.596
Soporte Administrativo	9.132.382
TOTAL COSTOS Y GASTOS + INVERSIONES	1.618.827.064

Fuente: Subgerencia de Finanzas

**No incluye Serv.Operación Ind.Básicas (USD 12 millones); Aportes RDP (USD 113 millones); Pago Servicio de Deuda (USD 253 millones)*

El presupuesto total de EP PETROECUADOR es de USD 1.619 millones, cuya composición es del 67% para costos y gastos y el 33% para inversiones, el desglose por gerencias se presentan en los siguientes gráficos:

Gráfico N°6: Distribución porcentual del presupuesto de Costos y Gastos 2017

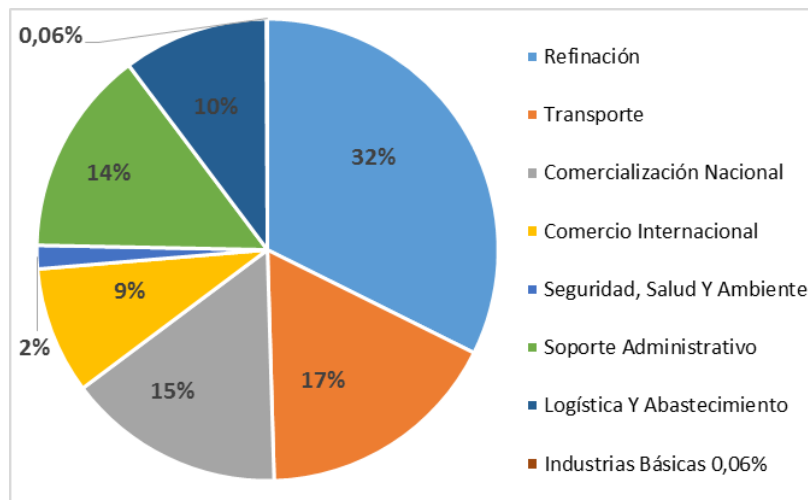
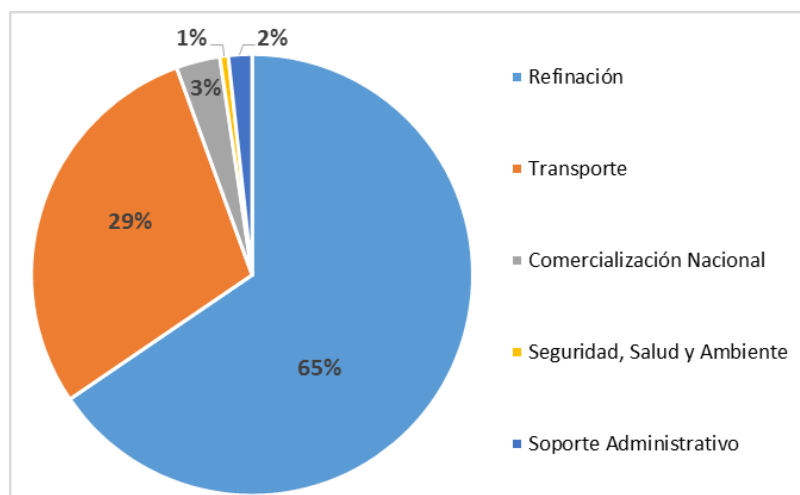


Gráfico N°7: Distribución porcentual del presupuesto de Inversiones 2017



12.1 Optimización de Recursos:

EP PETROECUADOR encaminado en utilizar de manera eficiente el presupuesto asignado, ha considerado los siguientes aspectos:

- Limitación de pago de horas extraordinarias del personal administrativo y en lo inherente al personal técnico operativo, estricto control a las actividades que desarrollan.
- Disminución de las comisiones de servicio a nivel empresarial, para gestiones institucionales de las diferentes áreas se está utilizando los medios como videoconferencia, teleconferencia, Webex o Jabber que existen en la empresa y están disponibles para su uso.

- Disminución de gastos de personal, por renunciaciones, jubilaciones y separaciones de la empresa, así como gastos de movilización y viáticos.
- Priorización de ingreso de personal que permita garantizar la continuidad operativa de las diferentes unidades orgánicas de la Empresa.
- Reprogramación del Plan de Capacitación del año 2016.
- En Tecnologías de la Información, optimización del gasto en los contratos de prestación actuales y venideros de servicios bajo demanda, dimensionamiento adecuado de los contratos de acuerdo a su ejecución.
- Con la reducción del parque automotor (vehículos donados años 2015-2016) se está generando ahorros en:
 - ✓ Costos de Operación en Vehículos donados y rematados
 - ✓ Consumo de combustible
 - ✓ Mantenimiento vehicular
 - ✓ Rastreo Vehicular
 - ✓ Seguros
- Priorización de Proyectos de Inversión y Gasto, en las unidades operativas y administrativas de la empresa.
- Reducción en Servicios Contratados de Operación, especialmente en áreas de asesorías.

13. PLAN DE EXPANSIÓN

La Empresa para el año 2017 no incurrirá en nuevos planes de expansión que se apalancen en alcanzar los objetivos estratégicos debido a que el Art.107 del código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece lineamientos acerca de los presupuestos prorrogados.

14. PLAN DE DESINVERSIÓN

Mediante resolución N° DIR-EPP-13-2016-07-14, el Directorio de la Empresa de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, aprobó: "Tabla de Aprobación para la Baja y Enajenación de Materiales, Bienes Muebles e Inmuebles de la EP PETROECUADOR".

DELEGADOS	COEFICIENTE PORCENTUAL		FACULTADES DELEGADAS
Directorio	0,50%	Sin límite	Autorización del proceso y delegación a Gerente General del proceso administrativo y legal.
Gerente General	0,05%	0,50%	Autorización inicio del proceso; aprobación de bases y términos de referencia; adjudicación y suscripción del contrato.
Gerente de Unidades de Negocio	0,0%	0,05%	Autorización inicio del proceso; aprobación de bases y términos de referencia; adjudicación y suscripción del contrato.

Que acorde al Decreto Ejecutivo N° 1174 y al Acuerdo Ministerial 68 en donde adopta como decisión de política del Ministerio de Hidrocarburos, el uso, aprovechamiento o enajenación de actividades o emprendimientos y bienes públicos de la Empresa Pública de Hidrocarburos

del Ecuador, EP PETROECUADOR, para hacer líquidas las inversiones previamente efectuadas por la empresa pública, para destinar los recursos resultantes al cumplimiento de los objetivos de la planificación nacional. Con este antecedente se conformó la Comisión para establecer los procedimientos, procesos legales y administrativos que correspondan, con la finalidad de proceder con la desinversión de los siguientes activos:

- Estación de Servicios Amazonas
- Estación Servicios Ponceano
- Estación Servicios Guayaquil
- Terminal Monteverde

Con relación a la estación de Servicios Esmeraldas cuyo terreno se encuentra en comodato con la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, se gestionarán las acciones administrativas, operativas y legales para la desinversión de la misma.

Para el proceso de desinversión en el Terminal Monteverde, se cuenta con el asesoramiento de las firmas Arthur D. Little en el ámbito técnico y financiero y Hogan Lovells en el ámbito jurídico, las mismas que con la supervisión de funcionarios de la empresa establecerán los mecanismos necesarios para llevar a cabo lo planificado.

Para todos los casos existen comisiones que serán encargadas de gestionar las autorizaciones pertinentes y llevar a efecto lo anteriormente indicado.

CUADRO RESUMEN POR LÍNEA DE NEGOCIO

Matriz de Objetivos e Indicadores - Año 2017 Línea de Negocio Transporte y Comercialización de Crudo

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversiones	Indicadores	Meta
OE . 3. Incrementar la capacidad de transporte y almacenamiento necesario para cubrir la demanda futura	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar la eficiencia en la disponibilidad del transporte, almacenamiento y despacho de crudo y derivados de hidrocarburos a nivel nacional. Reducir las diferencias volumétricas en los procesos de transporte, almacenamiento, entrega de crudo y derivados 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar condiciones las operativas en el transporte de hidrocarburos Modernizar los sistemas de comunicación Fortalecer los sistemas de gestión de seguridad, salud y ambiente en el S OTE . <ol style="list-style-type: none"> Implementar sistemas de gestión de integridad en ductos Garantizar la confiabilidad de los sistemas de transporte, almacenamiento y despacho. 	Dentro de la línea de negocios de transporte de crudo no se ejecutarán proyectos de inversión	Volumen de crudo transportado por el S OTE	131,4 MM BIs
OE . 7. Incrementar las actividades comerciales internacionales .	Incrementar la eficacia de la gestión de Comercio Internacional en EP PETROECUADOR	<ol style="list-style-type: none"> Contratar buques con estándares internacionales para el servicio de transporte marítimo de hidrocarburos nacional e internacional. Automatizar los procesos de facturación y aduanas de la Gerencia de Comercio Internacional. Gestionar y cumplir la programación operativa establecida en la Subgerencia de Programación y Coordinación Operativa 	No ejecutarán proyectos de Inversión.	Exportaciones de Crudo Oriente y Napo	124,9 MM BIs

Línea de Negocio Refinación, Transporte y Comercialización de Hidrocarburos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversiones	Indicadores	Meta	
OE 1. Incrementar la eficiencia del abastecimiento de derivados de hidrocarburos y biocombustibles a nivel nacional.	Transporte de Hidrocarburos	<ol style="list-style-type: none"> Automatizar la infraestructura costa fuera Modernizar los sistemas de comunicación y control automático de movimiento de productos. Implementar sistemas de integridad. Garantizar la confiabilidad de los sistemas de transporte, almacenamiento y despacho. 	<ol style="list-style-type: none"> Repotenciación de Poliductos de la Costa Modernización y repotenciación de estaciones y poliducto Esmeraldas-Santo Domingo-Quito; Santo Domingo-Pascuales Construcción de Infraestructura para Despacho de gasolina ecopaís a Nivel Nacional Gerencia de Transporte. Sistema contra incendios poliducto Esmeraldas- Quito y estación Ambato. 	Mezclas de productos en terminales Volumen transportado nacional de derivados por Poliductos Días de stock operativo mínimo de seguridad en Terminales	22,7 MM BIs 80,4 MM BIs 5 Días	
	Refinación de Hidrocarburos	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar la confiabilidad y disponibilidad de las unidades de proceso de refinarias. Incrementar la producción de derivados en refinarias. 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar la ejecución de la programación anual operativa (POA) de la refinaria Esmeraldas Mejorar el factor de servicio y la utilización de plantas de unidades de proceso, implementando un programa de eliminación de defectos. Implementar el sistema de gestión de activos. Optimizar variables de proceso de acuerdo a disponibilidad operativa. Mejorar el mantenimiento preventivo y predictivo de las unidades de producción. Implementar un plan de modernización de equipos y sistemas. Optimizar variables operacionales de las plantas. Implementar nuevas obras de mejoramiento en captación de gas. Mejorar el mantenimiento preventivo y predictivo. 	<ol style="list-style-type: none"> Rehabilitación del Sistema Eléctrico e Instrumentación de Refinería Esmeraldas. Construcción y Montaje de Tres Tanques para Almacenar NAO (120.000 bls), NBE (200.000 bls) y Diésel (200.000) en Refinería Esmeraldas. Diseño y Construcción de un Sistema Definitivo para la Preparación de Gasolina Artesanal. Equipos y Repuestos Críticos -Fase I. FASE I: Contrato con SK Engineering & Construction. FASE II Procura y construcción (SK). Rehabilitación de las Unidades Catalíticas II (CCR, HDT, Lazo de Regeneración). 	Crudo procesado en refinarias Derivados producidos en refinarias	60,8 MM BIs 70,7 MM BIs
	Comercialización Interna	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar la participación en el mercado de combustibles con productos de calidad a nivel nacional. Incrementar la gestión en el abastecimiento de combustibles a nivel nacional. Incrementar la capacidad de infraestructura necesaria para la comercialización de combustibles bajo normas de seguridad y medio ambiente. 	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer la red de comercialización. Mejorar el posicionamiento de EP PETROECUADOR Comercializadora en el mercado nacional. Mejorar la ejecución de la programación anual en el abastecimiento de combustibles. Ejecutar el presupuesto de inversión en los proyectos planificados. Mejorar la gestión de seguridad salud y ambiente en las instalaciones operativas. 	<ol style="list-style-type: none"> Comercialización cilindros de GLP. Red de gasolineras fronteras norte y sur del país. Adquisición, remodelación y construcción de depósitos de gasolina pesca artesanal. 	Cumplimiento de la demanda nacional	85,3 MM BIs

Línea de Negocio Refinación, Transporte y Comercialización de Hidrocarburos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversiones	Indicadores	Meta
OE 1. Incrementar la eficiencia del abastecimiento de derivados de hidrocarburos y biocombustibles a nivel nacional y la programación de carga de exportación de hidrocarburos	Comercialización Externa 1. Incrementar la eficacia de la gestión de Comercio Internacional en EP PETROECUADOR	1. Desarrollar competencias técnicas para el personal de la Gerencia de Comercio Internacional con entrenamientos realizados con instructores internacionales y/o cursos a nivel internacional. 2. Contratar buques con estándares internacionales para el servicio de transporte marítimo de hidrocarburos nacional e internacional. 3. Automatizar los procesos de facturación y aduanas de la Gerencia de Comercio Internacional. 4. Gestionar y cumplir la programación operativa establecida en la Jefatura Corporativa de Programación y Coordinación Operativa.	No ejecutarán proyectos de Inversión.	Importación de derivados	44,3 MM BIs
				Exportaciones de derivados	16,4 MM BIs

Matriz de Objetivos e Indicadores - Año 2017

Línea de Negocio Refinación, Transporte y Comercialización de Hidrocarburos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Estrategias Operativas	Estrategias de Inversiones	Indicadores	Meta
OE 2. Incrementar la eficiencia de la gestión de responsabilidad social y ambiental empresarial de EP PETROECUADOR	Refinación de Hidrocarburos 1. Reducir el nivel de contaminantes de combustibles.	1. Implementar tecnologías (conversión, tratamiento y blending). 2. Desarrollar opciones para obtener combustibles con menor contenido de contaminantes. 3. Optimizar las condiciones operativas en las unidades de proceso de refinería Esmeraldas. 4. Mejorar la ejecución de la programación anual de mantenimiento. 5. Mejorar el mantenimiento preventivo y predictivo de las unidades de producción. 6. Implementar un plan de modernización de equipos y sistemas. 7. Implementar y mejorar tecnologías de restauración ambiental. 8. Mejorar la capacidad operativa de remediación de los materiales contaminados	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de planta de tratamiento biológico de aguas negras y grises. • Modernización de los Sistemas Contraincendios de las estaciones de Captación de Gas de Campo Shushufindi y Libertador. • Proyecto ECOPAÍS. 	Contenido de azufre en Diésel premium	500 PPM
				Contenido de azufre en gasolinas	650 PPM
				Contenido de benceno en gasolina extra	1%
				Contenido de benceno en gasolina súper	2%
				Contenido de aromáticos en gasolina extra	30%
				Contenido de aromáticos en gasolina súper	35%
	Seguridad, Salud y Ambiente 1. Incrementar la restauración ambiental de áreas afectadas por actividades hidrocarbúferas	1. Implementar y mejorar tecnologías de restauración ambiental. 2. Mejorar la capacidad operativa de remediación de los materiales contaminados	• Planta de Recuperación de Hidrocarburos Residual.	Volumen de hidrocarburos recuperado en el tratamiento de residuos oleosos.	1400 Barriles

GLOSARIO DE TÉRMINOS

PIB: Producto Interno Bruto

EMBI: Emerging Markets Bonds Index

WTI: West Texas Intermediate

BL: Barril

ARCH: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero

Bls: Barriles

GLP: Gas Licuado de Petróleo

SOTE: Sistema de Oleoducto Transecuatoriano

OCP: Oleoducto de Crudos Pesados

MM Bls: Miles de Millones de Barriles.

MMPCS: Miles de Millones de Pies Cúbicos

TEPRE: Terminal de Productos Terminados

REFERENCIAS

- Banco Mundial, Sept. 28,2016; Ecuador: Panorama general. www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1.
- Diario Expreso, Nov. 25,2015. 18 meses de vigencia para el presupuesto. http://expreso.ec/actualidad/18-meses-de-vigencia-para-el-presupuesto-HSGR_8696446.
- INEC, Ago.2016; Inflación Mensual Agosto 2016; http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionAgosto2016/Reporte_inflacion_201608.pdf; Inflación Anual 2007-2016.
- Banco Central del Ecuador, Oct. 2016; Más de un Tercio de la Economía del País muestra un Crecimiento Positivo; <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/915-seminario-internacional-bce>; Tasa de Crecimiento del PIB.
- Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador Boletín No.96 2000.I – 2016.II Pg. 10; Valor Agregado Bruto Petrolero y No Petrolero.
- IDE, <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/67-estadisticas/macroeconomia/372-riesgo-pais>; Histórico Riesgo País.
- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión; 40 años Construyendo el Desarrollo del País; Histórico Precio de Crudo 2010-2015.
- Gerencia de Comercio Internacional; Informativo PIRA; Proyección Precio de Crudo 2017.
- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión; Estadísticos mensuales y Comisión Interinstitucional; Demanda por Sectores de Consumo.
- Gerencia de Comercialización Nacional; Listado de Comercializadoras Calificadas y participación de Mercado.
- Decreto Ejecutivo No. 799 publicado en el Registro Oficial No. 613 de 22 de octubre de 2015, sus reformas y complementos establecidos en los Decretos Ejecutivos 1061 y 1066 publicados en el 2016, Precios para el Mercado Interno a Nivel Nacional.
- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión; Estadísticos mensuales, Productos y Precios promedios de exportación.
- Secretaría de Hidrocarburos; O-SHE-SHE-2016-1038 de Ago. 26,2016; Resumen metas operativas Transporte.
- Secretaría de Hidrocarburos; O-SHE-SHE-2016-1038 de Ago. 26,2016; Resumen metas operativas Comercialización de Crudo.

- Secretaría de Hidrocarburos; O-SHE-SHE-2016-1038 de Ago. 26,2016; Pronóstico de la producción de crudo fiscalizado Bls.
- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión; Estadísticos mensuales, Productos y Precios promedios de exportación.
- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión; O-36380-PLA-PES-2016, de Dic. 23, 2016; Balance Oferta Demanda de Derivados 2017-20120; Cargas de Crudo a Refinerías; Producción Nacional de Derivados; Transporte de Derivados; Demanda Nacional de Derivados; Demanda Nacional de Derivados por Sectores.
- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión; Informe de Gestión 2015, Actualización de Metas operativas 2016; Importación de Derivados, Exportación de Derivados.
- Subgerencia de Finanzas, aprobado mediante resolución N° DIR-EPP-26-2016-12-30; Proforma Presupuestaria Prorrogada 2017.

Contenido

1. PRESENTACIÓN	2
2. INTRODUCCIÓN	3
3. MARCO LEGAL	3
4. MAPA ESTRATÉGICO	4
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO 2017	5
5.1 Análisis del Macro Entorno	5
<i>Gráfico N° 1: Inflación Anual 2007 – 2016</i>	6
<i>Cuadro N° 1: Valor Agregado Bruto Petrolero (*) y No Petrolero</i>	7
Gráfico N°2: Histórico Riesgo País	8
<i>Cuadro N° 2: Histórico precio del crudo</i>	9
Gráfico N° 3: Histórico precio del crudo	9
<i>Cuadro N° 3. Proyección precio del crudo</i>	10
5.2 Análisis del Microentorno	10
5.2.1 Mercado	10
<i>Gráfico N° 4 Demanda por sectores de consumo</i>	11
5.2.2 Competencia.....	11
<i>Cuadro N°4: Listado de Comercializadoras Calificadas y participación en el mercado</i>	11
5.2.3 Producto	12
5.2.4 Precios	12
<i>Cuadro N°5: Precios para el Mercado Interno a Nivel Terminal</i>	12
<i>Cuadro N° 6: Productos y precios promedios de exportación</i>	13
6. MISIÓN	13
7. VISIÓN	13
8. MODELO DE NEGOCIO	13
<i>Gráfico N° 5: Líneas de negocio EP PETROECUADOR</i>	14
9. DESCRIPCIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	14
9.1 Transporte y Comercialización de Crudo	14
9.1.1 Análisis FODA	14
<i>Cuadro N° 7: Objetivos, Indicadores y Metas 2017</i>	15
<i>Transporte y comercialización de crudo</i>	15
<i>Cuadro N° 8: Resumen metas operativas Transporte</i>	15
<i>Cifras en miles de barriles</i>	15
<i>Cuadro N° 9: Resumen metas operativas Comercialización de Crudo</i>	15
<i>Cifras en miles de barriles</i>	15
<i>Cuadro N° 10: Pronóstico de la producción de crudo fiscalizada Bls.</i>	16
9.1.2 Supuestos para el incumplimiento del Objetivo Estratégico.	16
<i>Cuadro N° 11: Supuestos que impedirían alcanzar el objetivo Estratégico</i>	16
9.2 Producción, Transporte y Comercialización de Derivados	16

9.2.1 FODA	17
<i>Cuadro N° 12: Objetivos, Indicadores y Metas 2017.....</i>	18
9.2.2 Supuestos para el incumplimiento de los Objetivos Estratégicos	18
<i>Cuadro N° 13: Supuestos que impedirían alcanzar los Objetivos Estratégicos</i>	18
9.3 Industrialización de Hidrocarburos.....	18
<i>Cuadro N° 14: Cargas de crudo a Refinerías</i>	19
<i>Cuadro N° 15: Producción nacional de derivados</i>	19
9.4 Transporte de Derivados	20
<i>Cuadro N° 16: Transporte de Derivados</i>	20
9.5 Comercialización Interna de Derivados	20
<i>Cuadro N° 17: Demanda nacional de derivados</i>	21
<i>Cuadro N° 18: Demanda nacional de derivados por sectores.....</i>	21
9.6 Comercialización Externa de Derivados.....	21
<i>Cuadro N° 19: Importación de derivados.....</i>	22
<i>Cuadro N° 20: Exportación de derivados</i>	22
10. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	22
10.1 Transporte y Comercialización de Crudo.....	23
10.1.1 Transporte de Crudo	23
<i>Cuadro N° 21: Matriz de Estrategias – Transporte de Crudo.....</i>	23
10.1.2 Comercialización de Crudo	23
<i>Cuadro N°22: Matriz de Estrategias – Comercialización Externa de Crudo</i>	24
10.2. Producción, Transporte y Comercialización de Derivados.....	24
10.2.1 Transporte de Derivados	24
<i>Cuadro N° 23: Matriz de Estrategias – Transporte de Derivados</i>	24
10.2.2 Industrialización de Hidrocarburos.....	25
<i>Cuadro N°24: Matriz de Estrategias – Industrialización de Hidrocarburos.....</i>	25
10.2.3 Comercialización Interna y Externa de Derivados	27
<i>Cuadro N° 25: Matriz de Estrategias – Comercialización Interna de Derivados</i>	27
<i>Cuadro N°26: Matriz de Estrategias – Comercialización Externa de Derivados</i>	28
11. RIESGOS ASOCIADOS.....	28
<i>Cuadro N°27: Matriz de Riesgos – Transporte y Comercialización de Crudo.....</i>	28
<i>Cuadro N°28: Matriz de Riesgos – Refinación, Transporte y Comercialización Interna y Externa de derivados</i>	29
12. PRESUPUESTO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	31
<i>Proforma Presupuestaria Prorrogada 2017.....</i>	31
<i>Gráfico N°6: Distribución porcentual del presupuesto de Costos y Gastos 2017</i>	32
<i>Gráfico N°7: Distribución porcentual del presupuesto de Inversiones 2017</i>	32
12.1 Optimización de Recursos:.....	32
13. PLAN DE EXPANSIÓN.....	33

14. PLAN DE DESINVERSIÓN.....	33
CUADRO RESUMEN POR LÍNEA DE NEGOCIO.....	35
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	37
REFERENCIAS.....	38