



Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador

Plan Estratégico Empresarial 2018-2021

Actualización Diciembre 2018

Contenido

1. Presentación.....	7
2. Introducción	7
3. Base Legal y Políticas de Estado	8
3.1 Marco General.....	8
3.2 Constitución de la Empresa.....	8
3.3 Alineación con la Planificación Nacional	9
3.4 Alineación con la Base Legal.....	9
3.4.1 Constitución de la República del Ecuador	9
3.4.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP	10
3.4.3 Ley de Hidrocarburos	11
3.4.4 Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP	12
3.4.5 Reglamento que regula atribuciones de Directorios de Empresas Públicas.....	12
3.5 Alineación con las Políticas de Estado.....	12
3.5.1 Visión a Largo Plazo Ecuador.....	12
3.5.2 Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021	13
3.5.3 Estrategia Territorial Nacional - ETN	14
3.5.4 Políticas del sector de hidrocarburos.....	15
3.6 Mapa de actores.....	16
4. La organización.....	16
4.1 Reseña histórica	16
4.2 Talento Humano.....	17
4.2.1 Evolución histórica de la fuerza laboral	17
4.2.2 Enfoque en el Cliente Interno	19
4.3 Situación Financiera	21
4.3.1 Evolución histórica de los estados financieros.....	21
4.3.2 Proforma presupuestaria 2018	24
4.4 Gestión por procesos	25
4.4.1 Mapa de procesos	26
4.5 Cadena de valor.....	27
4.6 Estructura organizacional.....	28
4.7 Matriz de competencias.....	30
4.8 Infraestructura petrolera	30

4.8.1 Transporte de crudo.....	31
4.8.2 Industrialización	31
4.8.3 Transporte de derivados	32
4.8.4 Distribución y comercialización.....	32
4.9 Seguridad, Salud y Ambiente	33
4.10 Responsabilidad Social Empresarial	35
4.10.1 Gobierno Corporativo	36
4.11 Políticas Empresariales.....	36
4.11.1 Política de Seguridad, Salud y Ambiente.....	36
4.11.2 Política de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias	37
4.11.3 Política de Seguridad de la Información Institucional.....	37
4.11.4 Política de Prevención y Control de Lavado de Activos	37
5. Análisis Situacional	38
5.1 Análisis PESTA.....	38
5.1.1 Factor Político.....	41
5.1.2 Factor Económico.....	43
5.1.3 Factor Social	48
5.1.4 Factor Tecnológico	49
5.1.5 Factor Ambiental.....	51
5.2 El sector de hidrocarburos en América Latina y el Caribe	53
5.3 Análisis de la cadena de valor	58
5.3.1 Transporte de crudo.....	58
5.3.2 Exportación de crudo	59
5.3.3 Industrialización de crudo	60
5.3.4 Producción de derivados.....	61
5.3.5 Transporte y almacenamiento de derivados	62
Cuadro 19: Capacidad operativa de almacenamiento de GLP.....	64
5.3.6 Comercialización interna de derivados.....	65
5.3.7 Importación de derivados	69
5.3.8 Exportación de derivados.....	70
5.4 Balance oferta-demanda de derivados	71
5.5 Análisis de las líneas de negocio	72
5.5.1 Transporte y Comercialización de crudo.....	72

5.5.2 Producción, Transporte y Comercialización de derivados	74
5.6 Análisis del mercado de comercialización interna de derivados	77
5.6.1 Matriz Boston Consulting Group - BCG	77
5.6.2 Segmentación del mercado.....	80
5.6.3 Perfil del consumidor	81
5.6.4 Enfoque en el cliente externo	82
5.7 Análisis FODA	85
5.8 Matriz de Estrategias.....	86
6. Direccionamiento Estratégico	87
6.1 Misión.....	87
6.2 Visión	87
6.3 Valores.....	88
6.4 Perspectivas Empresariales.....	89
6.5 Objetivos Estratégicos – Estrategias	90
6.5.1 Resumen de las principales Estrategias	90
6.6 Mapa Estratégico	92
6.7 Indicadores.....	93
6.8 Cuadro resumen de la planificación.....	98
7 Anexos.....	104
7.1 Vinculación con los Instrumentos de Planificación Nacional.....	104

Cuadros

Cuadro 1: Alineación con la Planificación Nacional	9
Cuadro 2: Políticas del sector de hidrocarburos	15
Cuadro 3: Mapa de actores.....	16
Cuadro 4: Evolución histórica de la fuerza laboral.....	18
Cuadro 5: Estado de situación.....	21
Cuadro 6: Estado de Resultados.....	23
Cuadro 7: Proforma presupuestaria 2018.....	24
Cuadro 8: Resumen de procesos empresariales	25
Cuadro 9: Matriz de competencias	30
Cuadro 10: Capacidad instalada refinerías.....	31
Cuadro 11: Producción de derivados	31
Cuadro 12: Características de los Poliductos	32

Cuadro 13: Programa Ambiental.....	34
Cuadro 14: Resumen Análisis PESTA.....	39
Cuadro 15: Costo de la gasolina ECOPAÍS	42
Cuadro 16: PIB petrolero y no petrolero.....	47
Cuadro 17: Estaciones de Bombeo del Oleoducto Transecuatoriano	58
Cuadro 18: Capacidad Operativa y Porcentaje de Utilización de almacenamiento de combustibles	63
Cuadro 19: Capacidad operativa de almacenamiento de GLP	64
Cuadro 20: Capacidad Operativa de almacenamiento de productos limpios en Refinerías	64
Cuadro 21: Proyección de la demanda interna de combustibles por sectores	66
Cuadro 22: Consumo promedio de combustibles sector eléctrico.....	68
Cuadro 23: Importación de derivados.....	69
Cuadro 24: Exportación de derivados	70
Cuadro 25: Balance Oferta-Demanda de derivados	71
Cuadro 26: Exportación de crudo.....	72
Cuadro 27: Exportación total de crudo	73
Cuadro 28: Producción, transporte y comercialización de derivados	74
Cuadro 29: Despacho de derivados	76
Cuadro 30: Ventas por producto.....	77
Cuadro 31: Participación del sector automotriz	78
Cuadro 32: Participación del sector doméstico	79
Cuadro 33: Segmentación (Industrial)	80
Cuadro 34: Segmentación (Automotriz)	80
Cuadro 35: Segmento Automotriz (Diésel, Extra, Súper, Extra con Etanol).....	81
Cuadro 36: Comercializadoras segmento industrial	82
Cuadro 37: Objetivos Estratégicos y Estrategias.....	90

Gráficos

Gráfico 1: Evolución del número de personal.....	18
Gráfico 2: Evolución del costo de personal.....	18
Gráfico 3: Tendencia Estado de Situación.....	22
Gráfico 4: Tendencia Estado de Resultados.....	24
Gráfico 5: Mapa de procesos	26
Gráfico 6: Cadena de valor	27
Gráfico 7: Estructura Orgánica	29
Gráfico 8: Infraestructura petrolera.....	30
Gráfico 9: Crecimiento del PIB en Ecuador	45
Gráfico 10: Precio del barril de petróleo.....	47
Gráfico 11: Reservas mundiales probadas de petróleo crudo por país	53
Gráfico 12: Producción Mundial de Crudo por Región	54
Gráfico 13: Producción de Crudo en Latino América	54

Gráfico 14: Capacidad de Refinación en América Latina 2017 (miles barriles/día)	55
Gráfico 15: Producción de Derivados en América Latina.....	55
Gráfico 16: Exportaciones de crudo en América Latina	56
Gráfico 17 Exportaciones de derivados en Latinoamérica.....	56
Gráfico 18: Importaciones de petróleo en América Latina	57
Gráfico 19: Demanda e Importación de derivados en América Latina	57
Gráfico 20: Transporte de crudo por el SOTE	59
Gráfico 21: Transporte de crudo por el OCP	59
Gráfico 22: Exportación de crudo.....	60
Gráfico 23: Cargas de crudo en refinerías.....	61
Gráfico 24: Producción nacional de derivados.....	62
Gráfico 25: Derivados transportados por poliductos.....	65
Gráfico 26: Demanda interna de derivados	66
Gráfico 27: Crecimiento del parque automotor, escenario tendencial	67
Gráfico 28: Crecimiento del parque automotor, escenario alternativo	67
Gráfico 29: Consumo de combustibles	68
Gráfico 30: Consumo de combustibles	69
Gráfico 31: Exportación de derivados	70
Gráfico 32: Balance Oferta-Demanda de derivados	71
Gráfico 33: Líneas de negocio	72
Gráfico 34: Margen Operativo Exportaciones de crudo	73
Gráfico 35: Producción, transporte y comercialización de derivados	74
Gráfico 36: Matriz BCG.....	77
Gráfico 37: Valores empresariales	88
Gráfico 38: Perspectivas empresariales	89

1. Presentación

Alineados con los objetivos establecidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 y con las políticas del Ministerio de Hidrocarburos, que buscan consolidar la soberanía del Estado sobre los recursos hidrocarburíferos, la EP Petroecuador se plantea objetivos que contribuyen al desarrollo sostenible del Ecuador, considerando tanto el entorno interno como externo en que se desenvuelve.

El presente documento permite planificar de manera articulada las actividades que agregan valor a la Empresa, expresadas en los procesos de refinación, transporte y comercialización interna y externa de hidrocarburos. Pretende constituirse en la herramienta fundamental para la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos y metas establecidos en el marco de la planificación empresarial con visión al 2021.

Nuestra propuesta se basa en la creación de valor a largo plazo, mediante el desarrollo de un modelo de gestión responsable y comprometido con las generaciones actuales y futuras. En ese sentido, el Plan Estratégico Empresarial brinda la oportunidad de gestionar el proceso de cambio, mediante una agenda coherente, que nos impulsa a cumplir los desafíos del sector, en un marco de transparencia, eficiencia y sustentabilidad.

2. Introducción

En el contexto global, las organizaciones se encuentran en un proceso de cambio permanente, y la implementación de herramientas de gestión y toma de decisiones como la planificación estratégica permiten proyectar su gestión de forma eficiente para dar respuestas claras y oportunas, así como poder satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

El Plan Estratégico Empresarial se constituye en la base formal que orienta el desarrollo y crecimiento de la EP Petroecuador. Considerando que es una herramienta con enfoque sistemático, apoya la toma de decisiones entorno a la misión institucional y al camino que debe recorrer para adaptarse a los cambios y demandas en el sector de hidrocarburos y así lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los productos que provee.

El Decreto Ejecutivo 1351-A, vigente a partir del 2 de enero de 2013, establece como responsabilidad y competencia de la empresa: transportar, refinar, comercializar interna y externamente los hidrocarburos, preservando el medio ambiente en los lugares de operación directa. Por tal motivo, el mismo está alineado a los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, así como a las políticas del Ministerio de Hidrocarburos.

3. Base Legal y Políticas de Estado

3.1 Marco General

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

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en su Capítulo I DE LAS DISPOSICIONES GENERALES Art. 34 establece lo siguiente: “PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES.- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados”.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art. 4 al referirse al ámbito financiero señala que “se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las Leyes establezcan para las instituciones del sector público”.

Por su parte el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa - SNDPP organiza y coordina la planificación para el desarrollo a través de un conjunto de procesos, entidades e instrumentos que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales. “Son objetivos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa:

- Contribuir, a través de las políticas públicas, al cumplimiento progresivo de los derechos constitucionales, los objetivos del régimen de desarrollo y disposiciones del régimen del buen vivir, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República;
- Generar los mecanismos e instancias de coordinación de la planificación y de la política pública en todos los niveles de gobierno; y,
- Orientar la gestión pública hacia el logro de resultados, que contemple los impactos tangibles e intangibles

Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del Gobierno Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas del sector de hidrocarburos.

3.2 Constitución de la Empresa

Mediante el Decreto Ejecutivo No. 315 del 6 de abril de 2010, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 171 de 14 de abril de 2010, se creó la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador; señalando que es “...una persona de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el cantón Quito, provincia de Pichincha”.

En el Art. 2 se establece que el “...objeto principal de EP Petroecuador, es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y a la Ley de Hidrocarburos para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos...”.

En lo relativo al ámbito de acción, el Art. 3 señala que EP Petroecuador “...podrá desarrollar sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional e internacional.”

Mediante el Decreto Ejecutivo No. 1351-A, publicado en el Registro Oficial No. 860 del 2 de enero de 2013, la EP Petroecuador asumió las operaciones de transporte, refinación, almacenamiento, y comercialización de hidrocarburos, entregando las relacionadas con exploración y explotación a Petroamazonas EP.

3.3 Alineación con la Planificación Nacional

De conformidad con lo establecido en la normativa vigente para la elaboración del Plan Estratégico Empresarial, se han considerado los siguientes niveles del Sistema Nacional de Planificación:

Cuadro 1: Alineación con la Planificación Nacional

Constitución de la República	
Artículo 313	
Artículo 315	
Visión a Largo Plazo Ecuador	
Objetivo 2	Objetivo 2.2.2
	Objetivo 2.2.4
Objetivo 3	Objetivo 3.3.9
Objetivo 7	Objetivo 7.2.5
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021	
Objetivo 3	Política 3.4
Objetivo 5	Política 5.8
	Política 5.10
Objetivo 8	Política 8.2
Políticas del Sector de Hidrocarburos	
1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarburíferos	
2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	
3. Fortalecimiento de la gestión ambiental y social del sector hidrocarburos, precautelando los ecosistemas y las relaciones con la comunidad	

3.4 Alineación con la Base Legal

3.4.1 Constitución de la República del Ecuador

La gestión de EP Petroecuador se enmarca con las siguientes Normas Constitucionales (R.O. 449, 20 de octubre de 2008):

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos.

3.4.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP

El Art. 3, numeral 3, indica que son principios de las empresas públicas, entre otros, “actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente”.

En el Art. 6.- ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, se indica que “Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas, el Directorio y la Gerencia General”.

En el Art. 7.- señala “El Directorio de las empresas estará integrado por:

a) Para el caso de empresas creadas por la Función Ejecutiva:

1. La o el Presidente del directorio de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, o su delegada o delegado permanente, quien lo presidirá;
2. La o el titular del Ministerio del ramo correspondiente, o su delegada o delegado permanente; y,
3. Una o un delegado de la Presidenta o Presidente de la República.

En el Art. 9.- indica las ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO, entre las cuales se establecen:

- “1. Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;
3. Aprobar la desinversión de la empresa pública en sus filiales o subsidiarias;
4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
5. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución;
6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución; (...)”

3.4.3 Ley de Hidrocarburos

El Art. 3.- El transporte de hidrocarburos por oleoductos, poliductos y gasoductos, su refinación, industrialización, almacenamiento y comercialización, serán realizadas directamente por las empresas públicas, o por delegación por empresas nacionales o extranjeras de reconocida competencia en esas actividades, legalmente establecidas en el país, asumiendo la responsabilidad y riesgos exclusivos de su inversión y sin comprometer recursos públicos [...]

Art. 5.- Los hidrocarburos se explotarán con el objeto primordial de que sean industrializados en el País.

Art. 6.- Corresponde a la Función Ejecutiva la formulación de la política de hidrocarburos. Para el desarrollo de dicha política, su ejecución y la aplicación de esta Ley, el Estado obrará a través del Ministerio del Ramo y de la Secretaría de Hidrocarburos.

Art. 7.- Corresponde al Ministro del Ramo someter a consideración del Presidente de la República la política nacional de hidrocarburos, en los siguientes aspectos:

- a. Aprovechamiento óptimo de los recursos de hidrocarburos;
- b. Conservación de reservas;
- c. Bases de contratación para los contratos de prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos que proponga el Comité de Licitaciones;
- d. Comercio exterior de los hidrocarburos;
- e. Bases de contratación que proponga el Comité de Licitaciones;
- f. Inversión de utilidades de los contratistas; y,
- g. Régimen monetario, cambiario y tributario relacionado con los hidrocarburos.

Art. 9.- El Ministro Sectorial es el funcionario encargado de formular la política de hidrocarburos aprobados por el Presidente de la República, así como de la aplicación de la presente Ley. Está facultado para organizar en su Ministerio los Departamentos Técnicos y Administrativos que fueren necesarios y proveerlos de los elementos adecuados para desempeñar sus funciones.

La industria petrolera es una actividad altamente especializada, por lo que será normada por la Agencia de Regulación y Control. Esta normatividad comprenderá lo concerniente a la prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y de sus derivados, en el ámbito de su competencia.

3.4.4 Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP

Art. 1 Principio de Publicidad de la Información Pública.- El acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado. Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de sus modalidades, conforme lo dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; las organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONGs), están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.

3.4.5 Reglamento que regula atribuciones de Directorios de Empresas Públicas

Art. 3.- Atribuciones y responsabilidades del Directorio.- El Directorio es responsable de que los objetivos, políticas y metas de la empresa estén debidamente articulados con el Plan Nacional de Desarrollo, las estrategias nacionales y las políticas sectoriales.

Art. 5.- Plan Estratégico Empresarial.- El Plan Estratégico Empresarial es el instrumento que asegura la alineación programática de la empresa con el Plan Nacional de Desarrollo, y tendrá su misma temporalidad y vigencia. Contendrá las políticas empresariales, los objetivos de gestión, metas programáticas y los lineamientos generales para el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión (...).

3.5 Alineación con las Políticas de Estado

3.5.1 Visión a Largo Plazo Ecuador

EP Petroecuador se alinea a los siguientes objetivos de la Visión de Largo Plazo Ecuador 2030:

Objetivo 2: Gestionar con responsabilidad intergeneracional los recursos

Componente 2.2: Gestión Ambiental para la prevención, remediación y control de la contaminación

Objetivos Específicos:

2.2.2 Mantener procesos de remediación ambiental relacionados con la actividad hidrocarburífera

2.2.4 Incrementar la calidad de los combustibles

Meta: Mejorar la calidad de combustibles para alcanzar las Directivas Europeas EURO 5¹

Objetivo 3: Construir un entorno innovador, creativo y productivo

Componente 3.3: Potenciar la producción nacional de alto valor agregado en la industria nacional de bienes y servicios

Objetivos Específicos:

3.3.9: Disminuir los volúmenes de importación de combustibles

Meta: Disminuir la importación de derivados de hidrocarburos para el abastecimiento del mercado nacional, e incrementar las exportaciones de los mismos.

Objetivo 7: Crecer de manera sostenible e inclusiva

Componente 7.2: Gestión fiscal eficiente para eliminar desigualdades

Objetivos Específicos:

7.2.5: Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean auto sostenibles.

Meta: Reducir la dependencia de las Empresas Públicas de transferencias del Gobierno Central al 0%.

3.5.2 Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021

Los siguientes son los objetivos a los que se alinea la gestión de la empresa:

Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones.

Política 3.4: Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.

Política 5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los

¹ Si bien esta meta corresponde a la Visión a Largo Plazo, el objetivo definido en el presente plan tiene la meta de cumplir con estándares EURO 3.

recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.

Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.

Política 8.2: Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.

3.5.3 Estrategia Territorial Nacional - ETN

El Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 como instrumento nacional, plantea además una Estrategia Territorial Nacional (ETN), cuyo enfoque trasciende e integra las miradas sectoriales hacia una visión multidimensional, que permita una articulación entre los diversos niveles de gobierno generando complementariedad.

3.5.3.1 Lineamientos territoriales para cohesión territorial con sustentabilidad ambiental y gestión de riesgos

a.7 Implementar sistemas de gestión integral de pasivos ambientales, desechos sólidos, descargas líquidas y emisiones atmosféricas, así como de desechos tóxicos y peligrosos (con énfasis en las zonas urbanas, industriales y de extracción de recursos naturales no renovables).

3.5.3.2 Lineamientos de articulación para la gestión territorial y gobernanza multinivel

f. Articulación de instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

f.4 Vincular las herramientas de gestión integral de riesgos y los sistemas de alerta temprana en la planificación de todos los niveles de gobierno.

3.5.4 Políticas del sector de hidrocarburos

La planificación estratégica de EP Petroecuador se alinea a las siguientes políticas:

Cuadro 2: Políticas del sector de hidrocarburos

Políticas del Sector Hidrocarburos	
Política	Estrategia
1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarburíferos	a. Impulsar la promoción, apertura y captación de inversión para financiar los proyectos del sector. MH-PAM-PEC-SH
	b. Promover la realización de rondas petroleras para incrementar las reservas y producción de petróleo y gas. SH-PAM
	c. Maximizar el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos, aplicando modalidades contractuales que generen confianza y permitan la ejecución de proyectos de inversión en el sector. SH-PAM
	d. Impulsar la implementación de planes para la optimización de campos y recuperación mejorada. VH-PAM-SH
	e. Mejorar los procesos técnicos en la cadena de valor de hidrocarburos, con el fin de lograr mayor eficiencia, calidad y seguridad en las operaciones. PAM-PEC-FLOPEC
	f. Optimizar el uso de los sistemas de transporte y almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados. PEC-FLOPEC-PAM
	g. Fortalecer el control y garantizar el óptimo abastecimiento y comercialización de derivados de hidrocarburos. PEC-ARCH
	h. Garantizar que las instalaciones hidrocarburíferas cumplan con las normativas de calidad y seguridad. PEC-PAM-FLOPEC-ARCH
2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	a. Transparentar la gestión en las actividades del sector hidrocarburos, promoviendo la aplicación de Códigos de Conducta. MH- PAM-PEC-ARCH-SH-FLOPEC
	b. Impulsar la autonomía financiera y económica de las empresas públicas. PAM-PEC-FLOPEC
	c. Promover la optimización y coordinación de la gestión de las empresas estatales y entidades adscritas. PAM-PEC-ARCH-SH-FLOPEC
	d. Promover la implementación de proyectos de eficiencia energética en el sector hidrocarburos. PEC-PAM-FLOPEC-SH
	e. Impulsar el fortalecimiento del sistema integrado de información física, documental y digital del sector hidrocarburos. SH-PEC-PAM-ARCH-FLOPEC
3. Fortalecimiento de la gestión ambiental y social del sector hidrocarburos, precautelando los ecosistemas y las relaciones con la comunidad	a. Impulsar la adecuada gestión y ejecución de los aspectos sociales y ambientales en los proyectos y actividades hidrocarburíferos bajo la normativa y estándares internacionales. PAM-SH-PEC
	b. Impulsar el desarrollo de modelos de gestión de responsabilidad social y ambiental adecuados, para el desarrollo de las actividades del sector por medio de un vínculo comunitario sólido, responsable, solidario y transparente. PAM-SH-PEC
	c. Fortalecer la coordinación interinstitucional para lograr una adecuada relación entre los gobiernos locales, sus comunidades y las empresas públicas y privadas. VH
	d. Fortalecer espacios de diálogo de carácter sectorial para la gestión de políticas públicas y participación ciudadana. VH
	e. Promover la transversalización de la gestión de riesgos naturales y antrópicos en el sector hidrocarburos. PAM-PEC-ARCH-SH-FLOPEC
	f. Impulsar políticas, planes y proyectos para el tratamiento de pasivos ambientales y sociales generados en las operaciones del sector. PAM-PEC-SH-FLOPEC

Fuente: Ministerio de Hidrocarburos

3.6 Mapa de actores

El proceso de planificación estratégica debe considerar a todos los actores para identificar sus expectativas y necesidades. Para ello, se los clasificó de acuerdo a su rol en el proceso:

Cuadro 3: Mapa de actores

			Nivel de incidencia
Decisores	De quienes depende la definición y aprobación de la estrategia empresarial	Presidencia de la República	Alto
		Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES	Alto
		Empresa Coordinadora de Empresas Públicas – EMCO EP	Alto
		Ministerio de Hidrocarburos	Alto
		Secretaría de Hidrocarburos	Alto
Gestores	Responsables de la ejecución de la estrategia empresarial	EP Petroecuador	Alto
Referentes	Los aliados que crean el consenso y apalancan la estrategia empresarial	Petroamazonas EP	Alto
		Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – ARCH	Alto
		Flota Petrolera Ecuatoriana – FLOPEC	Medio
		OCP Ecuador	Medio
		Operador Nacional de Electricidad – CENACE	Medio
		Ministerio de Finanzas	Alto
		Contraloría General del Estado	Medio
		Servicio Nacional de Contratación Pública – SERCOP	Bajo
Petróleos de Venezuela – PDVSA	Medio		
Destinatarios	A quienes se dirige la estrategia empresarial	Ciudadanía	Alto
		Clientes	Alto
		Proveedores	Alto
Entorno	A quienes se debe informar el desarrollo de la estrategia para lograr inserción social	Ciudadanía	Alto
		Ministerio del Ambiente	Alto
		Ministerio del Trabajo	Bajo
		Medios de comunicación	Alto

Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

4. La organización

4.1 Reseña histórica

La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana - CEPE, inició sus actividades en junio de 1972 con la misión de precautelarse los hidrocarburos del suelo ecuatoriano para convertirlos en un recurso que alimente el desarrollo económico y social del país y además, explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera.

El 26 de junio de 1972 se inauguró el Oleoducto Transecuatoriano con una capacidad de transporte de 250.000 bd para un crudo de 30° API. En mayo de 1985 se realizó una primera ampliación de su capacidad a 300.000 bd para un crudo de 29° API. En marzo de 1992 entró en

funcionamiento la segunda ampliación a 325.000 bd para un petróleo de 28.5° API; finalmente en diciembre de 1998 se suscribió otro convenio entre Petroecuador y la empresa Arco Oriente-Agip Oil para la optimización del oleoducto a su máxima capacidad de 360.000 bd y 390.000 bd usando químico reductor. Esta capacidad se conserva hasta la actualidad.

Con la finalidad de dejar de importar derivados especialmente gasolinas, se diseñó y construyó la refinería de Esmeraldas entre 1975 y 1977, iniciando su operación en mayo de 1977 con una capacidad de refinación de 55.600 bd. En 1987 se realizó su primera ampliación a 90.000 bd, ampliándose en 1997 a 110.000 bd y adaptándose para procesar crudos más pesados, incorporando nuevas unidades para mejorar la calidad de los combustibles y minimizar el impacto ambiental.

En noviembre de 1989, se revertieron al Estado Ecuatoriano las instalaciones de la refinería Anglo Ecuadorian Oil Fields Ltda. y en 1990 la refinería Repetrol (ex Gulf), al concluir sus respectivos contratos de operación. Estas plantas industriales conforman hoy día la refinería La Libertad, ubicada en la Provincia de Santa Elena y cuya capacidad de procesamiento es de 45.000 bd.

La refinería Shushufindi arrancó en 1987 con una capacidad de 10.000 bd y en 1995 se duplicó su capacidad a 20.000 bd. Esta planta cuenta con dos unidades de destilación atmosférica, de 10.000 bd cada una. La planta de gas se diseñó para aprovechar el gas natural asociado al crudo extraído en los campos y para producir GLP y gasolina natural. Su carga máxima es de 25 millones de pies cúbicos.

En 1989, CEPE cambia su razón social a Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador - Petroecuador, con sus empresas filiales Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial con un nuevo modelo empresarial, acorde con los tiempos y nuevos desafíos.

El 6 de abril de 2010, dentro del proceso de reordenamiento jurídico del país y en pos de fortalecer las áreas estratégicas de su economía, se crea la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador, con el mismo objetivo y responsabilidad de su antecesora de velar por la gestión del sector hidrocarburífero.

El 2 de enero de 2013, mediante Decreto Ejecutivo 1351-A, Petroamazonas EP asumió las operaciones de exploración y producción de crudo y gas natural, mientras que las fases de refinación, transporte, comercialización interna y externa de hidrocarburos quedan a cargo de EP Petroecuador.

4.2 Talento Humano

4.2.1 Evolución histórica de la fuerza laboral

La evolución histórica de la fuerza laboral a partir del año 2012 se presenta a continuación:

Cuadro 4: Evolución histórica de la fuerza laboral

Año	Personal Administrativo		Personal Operativo		Promedio anual de personas	Costo laboral total	Costo laboral/	Costo laboral/
	No. Personas	Costo	No. Personas	Costo			mes/	año/
							persona	persona
2012	3.097	9.161.168	5.542	9.572.961	8.639	18.734.129	2.168,55	26.022,64
2013	2.249	6.637.424	3.149	6.151.622	5.398	12.789.046	2.369,22	28.430,63
2014	2.226	6.722.611	2.927	6.987.725	5.153	13.710.336	2.660,65	31.927,82
2015	1.903	5.836.305	2.699	6.629.596	4.602	12.465.901	2.708,80	32.505,61
2016	1.933	5.729.430	2.496	6.261.436	4.429	11.990.866	2.707,35	32.488,23
2017	2.053	6.335.515	2.392	6.639.973	4.445	12.975.488	2.919,12	35.029,44

Al mes de diciembre 2017

Fuente: Subgerencia de Talento Humano.

Debido a la separación de Petroamazonas y Petroecuador, el costo laboral mensual por persona se incrementa a partir del año 2013.

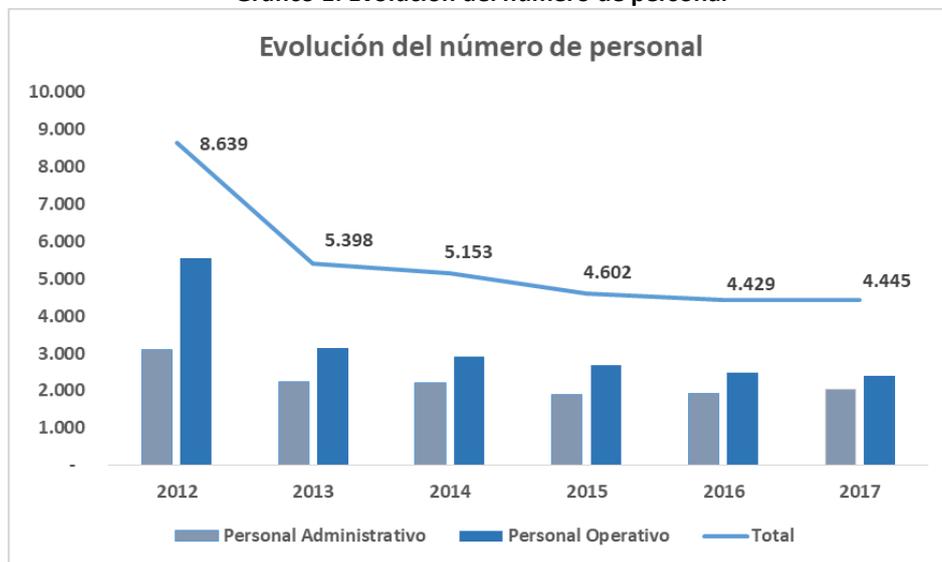
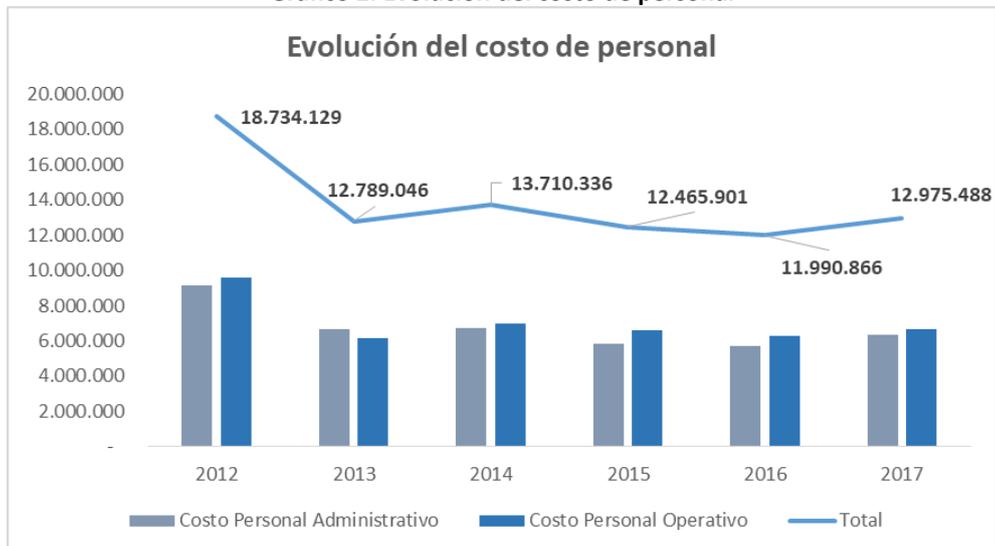
Gráfico 1: Evolución del número de personal

Fuente: Subgerencia de Talento Humano

Gráfico 2: Evolución del costo de personal

Fuente: Subgerencia de Talento Humano

Durante el periodo 2012 – 2017 la fuerza laboral de la EP Petroecuador, presenta la siguiente evolución:

- El número de personal ha decrecido en un 48%, respecto al año 2012.
- Con relación al total de empleados, en el 2012 el personal operativo representó el 64% de la nómina; mientras a que a diciembre de 2017 su participación es del 54%.
- El costo de la nómina entre el 2012 y el 2017 se reduce en aproximadamente 6,3 millones de dólares.

4.2.2 Enfoque en el Cliente Interno

4.2.2.1 Participación del personal

Dentro de los esfuerzos que ha realizado la EP Petroecuador en fomentar de manera positiva la participación del personal se pueden mencionar los siguientes puntos de mayor relevancia:

- El talento humano constituye un recurso fundamental dentro de la Empresa y que requiere atención no sólo en el ámbito laboral sino también en su entorno social y familiar, por esta razón la EP Petroecuador tiene un procedimiento denominado: “GESTIONAR LOS BENEFICIOS, ESTÍMULOS E INTERVENCIONES SOCIALES”, cuyo propósito es gestionar beneficios, servicios y desarrollar programas y/o proyectos; así como establecer, mecanismos de intervención socio-laboral de forma integral; tendiente a contribuir al bienestar de los servidores públicos y fortalecer el clima laboral de EP Petroecuador.
- El “Reconocimiento Interno” ha sido un estímulo que ha causado un efecto positivo en los servidores públicos de la Empresa tanto el reconocimiento por la Trayectoria Laboral, como en casos específicos de la realización de Actos Heroicos.
- La EP Petroecuador y el Comité de Empresa de los Trabajadores – CETRAPEP, suscribieron el primer Contrato Colectivo de Trabajo, el 7 de noviembre de 2017, en conmemoración al 15 de noviembre de 1922; con la asistencia del Presidente de la República del Ecuador Lic. Lenín Moreno, quien además fue testigo de honor de este pacto junto al Ministro de Hidrocarburos, Ing. Carlos Pérez.

Este contrato colectivo es considerado como un hecho histórico, ya que en los 45 años de vida institucional de EP Petroecuador nunca antes se incluyó una Cláusula Anticorrupción, la cual implica un compromiso de parte de los obreros de la empresa pública de trabajar de manera transparente y eficiente. Además de ello contempla temas fundamentales que garantizan el respeto a los derechos de los trabajadores, así como el cuidado del medio ambiente, pilares principales para la adecuada operación de la Empresa Pública Petroecuador.

4.2.2.2 Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo

- El propósito de Gestión de Talento Humano que se encuentra establecido en el procedimiento de Administración del Talento Humano señala: “Administrar los servicios y subsistemas de Talento Humano empleando modelos de gestión humanistas y herramientas de alta eficiencia empresarial a fin de fortalecer el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales”.
- Respecto a las Políticas de Selección y Promoción se encuentra establecido el proceso “Vinculación del Personal”.

- Las funciones para todos los cargos de la EP Petroecuador se encuentran establecidas en el Manual de Clasificación de Cargos.
- En relación a la política de remuneración la Empresa ha establecido el proceso de “Diseño de Estructuras y Valoración de Cargos”.
- La Empresa cuenta con un Plan Anual de Capacitación el cual está alineado a los objetivos estratégicos empresariales, plan operativo, resultados de los subsistemas de Talento Humano, entre otros, mismo que es desarrollado, revisado y consensado con las diferentes unidades orgánicas mediante la detección de necesidades de capacitación conforme lo establecido en el proceso: “Formar, Capacitar y Desarrollar el Talento Humano”.
- Así mismo, una de las etapas del Proceso en mención contempla la ejecución de Cursos Virtuales para lo cual la empresa cuenta con una Plataforma Virtual, que permite desarrollar y promover métodos modernos de formación a través de medios electrónicos e interactivos.
- En lo inherente a la calidad de vida se ha promovido el equilibrio vida trabajo, de tal manera que los familiares, en este caso niños, visiten a sus padres y madres en sus puestos de trabajo, con la finalidad de establecer lazos de comprensión y apoyo en el entorno familiar.

La gestión del talento humano en la empresa se enfoca en tres ejes:

- Modelo eficiente de gestión de talento humano
 - Desarrollo y aprobación de procedimientos ajustados a la normativa vigente.
 - Análisis de puestos de trabajo y diseño de cargos.
 - Selección de personal calificado.
 - Evaluación de desempeño por competencias.

Gestión del conocimiento

Implementación del Plan de Capacitación, cuyo contenido se orienta básicamente a los siguientes temas:

Área técnica: mantenimiento y confiabilidad en refinerías, certificación API 510, 570, 653, planificación de parada de plantas, medición y calibración de tanques, protección catódica, control de calidad, planificación del mantenimiento, brigadas de derrames, sistemas de bombeo, tratamiento de gases, hidráulica de poliductos y oleoductos, tratamiento de residuos sólidos peligrosos, técnicas de seguridad marítima, brigadas contra incendios, tratamiento de aguas residuales, sistemas de seguridad, entre otros.

Área comercial: sistema de trazabilidad, comercio internacional de hidrocarburos, estrategias de comunicación digital.

Área de asesoría y apoyo: norma tributaria, aplicación de NIIF, control y administración de bienes, business intelligence, continuidad del negocio orientado a TIC's, administración de centro de datos, seguridad de la información, administración de procesos de contratación, indicadores de gestión, gestión de riesgos en proyectos, gestión documental, entre otros.

- Cultura y clima organizacional
 - Alinear la cultura organizacional a la estrategia empresarial.
 - Programas de gestión del cambio.
 - Comunicación interna eficaz.
 - Evaluar el clima laboral. Al respecto, el Ministerio del Trabajo reconoció a EP Petroecuador por los resultados obtenidos tras la medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional. El índice alcanzado es de 80%, que refleja un clima laboral aceptable, producto de la evaluación de tres componentes: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo.

4.3 Situación Financiera

4.3.1 Evolución histórica de los estados financieros

A continuación se presenta la evolución histórica de los estados financieros durante el periodo 2012 – 2016:

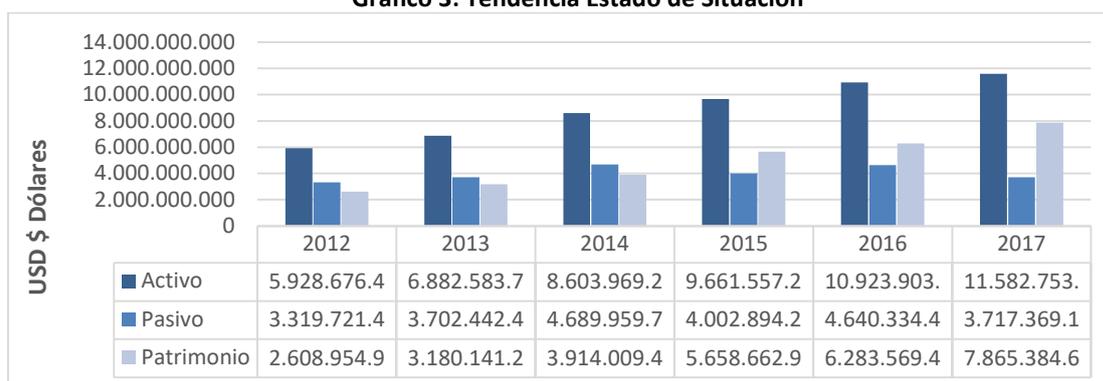
Cuadro 5: Estado de situación

Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo						
Activo Corriente	3.182.545.440	3.656.062.920	3.023.046.878	2.793.715.662	2.588.364.454	4.030.762.281
Bancos	242.867.771	478.790.392	363.422.628	374.758.982	657.850.307	1.117.354.185
Cuentas por Cobrar	1.801.342.476	1.914.862.204	1.442.091.917	1.177.980.076	1.067.803.112	2.158.043.401
Otros Activo Corriente	1.138.335.193	1.262.410.324	1.217.532.333	1.240.976.604	862.711.035	
Activo no Corriente	2.746.130.970	3.226.520.806	5.580.922.338	6.867.841.557	8.335.539.378	7.551.991.556
Propiedad Planta y Equipo	1.965.814.793	2.211.628.332	2.899.957.287	4.830.027.477	4.951.785.366	4.854.903.611
Otros Activos no corriente	780.316.177	1.014.892.474	2.680.965.051	2.037.814.080	3.383.754.013	2.697.087.895
TOTAL ACTIVO	5.928.676.410	6.882.583.726	8.603.969.216	9.661.557.220	10.923.903.832	11.582.753.787
Pasivo						
Pasivo Corriente	3.153.350.293	3.413.983.791	2.501.501.060	2.058.536.679	1.806.120.967	2.062.043.013
Obligaciones Corto Plazo	3.004.526.690	3.180.915.924	2.484.294.659	1.797.640.663	1.776.910.295	2.052.771.010
Otros Pasivos Corrientes	148.823.603	233.067.867	17.206.401	260.896.016	29.210.672	9.272.002
Pasivo no Corriente	166.371.155	288.458.663	2.188.458.663	1.944.357.587	2.834.213.448	1.655.326.118
Obligaciones a Largo Plazo	92.169.600	273.179.856	2.188.458.663	1.944.357.587	2.834.213.448	1.655.326.118
Otros Pasivos no Corrientes	74.201.554	15.278.807				
TOTAL PASIVO	3.319.721.448	3.702.442.454	4.689.959.723	4.002.894.266	4.640.334.415	3.717.369.130
Patrimonio						
Capital	2.608.954.962	3.180.141.271	3.914.009.493	5.658.662.954	6.283.569.418	4.272.174.316
Reservas						

Resultados Acumulados						
Resultados del periodo						
TOTAL PATRIMONIO	2.608.954.962	3.180.141.271	3.914.009.493	5.658.662.954	6.283.569.418	7.865.384.657
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.928.676.410	6.882.583.726	8.603.969.216	9.661.557.220	10.923.903.832	11.582.753.787

Fuente: Subgerencia de Finanzas

Gráfico 3: Tendencia Estado de Situación



Fuente: Subgerencia de Finanzas

Activo corriente: la EP PETROECUADOR tiene aperturadas cuentas bancarias en el exterior en dos instituciones financieras, el China Development Bank (CDB) y el Industrial and Commercial Bank of China Limitad (ICBC), con el fin de receptor los ingresos provenientes de la facturación de crudo por parte de las Compañías Petroleras extranjeras amparados en los convenios y contratos suscritos entre el Ministerio de Finanzas, Banco Central del Ecuador, Petroleras de China y Tailandia y EP PETROECUADOR en años anteriores. En cada una de las cuentas bancarias en el exterior, tanto del CDB como del ICBC, se mantienen saldos mínimos (encajes bancarios).

Con respecto a las cuentas por cobrar, el saldo total al 31 de diciembre 2017 es de US\$ 2.054 millones, el rubro más importante lo integran las cuentas por cobrar a clientes internacionales, las mismas que evidencian cifras considerables, en razón de que se registra la totalidad de la facturación por la exportación de crudo y derivados, particularmente en la venta de crudo al exterior ya que se realizan en gran parte bajo contratos de largo plazo en los cuales se establecen condiciones de pago de hasta 30 días.

Activo no corriente: esta cuenta está constituida por los activos fijos: propiedad, planta y equipo; las subcuentas que la conforman son terrenos, edificios, vehículos, mobiliario, planta, equipo y maquinaria, equipos de computación, obras en curso y otros.

El saldo de los activos fijos al 31 de diciembre de 2017 varía con respecto al 2016, en un -2%, que representa US\$ 97 millones, debido al impacto de las depreciaciones por la revalorización de los activos fijos.

Pasivo corriente: se registran las obligaciones a proveedores, prestaciones sociales y las obligaciones financieras a corto plazo. En el 2017 el saldo de documentos por pagar varía con

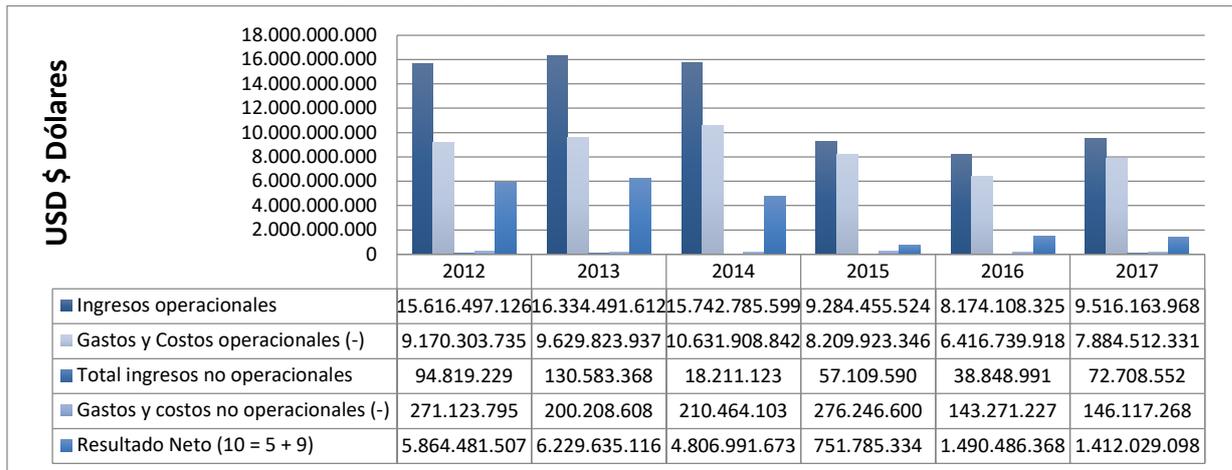
respecto 2016, en un 49%, que representan US \$27,5 millones; dentro de esta partida se encuentran los anticipos de clientes nacionales por compras de combustible, y estos no han sido aplicados por dichos clientes y por ende el cliente puede utilizar a futuro su prepago. El saldo de las cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2017 varía con respecto al 2016 en un 30%, que representa un incremento en el saldo de US\$ 200 millones.

Pasivo no corriente: En las obligaciones al exterior existe una variación del -42% que representa una disminución de US\$1.179 millones, con respecto al periodo anterior; situación que obedece a la cancelación de las cuotas de los créditos externos de Noble Américas, y del Industrial and Comercial Bank of China Limited (ICBC).

Cuadro 6: Estado de Resultados

Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Ingresos operacionales	15.616.497.126	16.334.491.612	15.742.785.599	9.284.455.524	8.174.108.325	9.516.163.968
2. Gastos y Costos operacionales (-)	9.575.711.054	10.035.231.256	10.743.540.947	8.313.533.180	6.579.199.721	7.884.512.331
3. RESULTADO OPERACIONAL (3 = 1 - 2)	6.040.786.072	6.299.260.356	4.999.244.652	970.922.344	1.594.908.604	1.631.651.637
4. Total ingresos no operacionales	94.819.229	130.583.368	18.211.123	57.109.590	38.848.991	72.708.552
5. Gastos y costos no operacionales (-)	271.123.795	200.208.608	210.464.103	276.246.600	143.271.227	146.117.268
6. Otros Egresos (-)						
7. Resultado No Operacional (4 - 5 - 6)	-176.304.566	-69.625.240	-192.252.980	-219.137.010	-104.422.236	-73.408.716
8. Resultado Neto (10 = 3 + 7)	5.864.481.506	6.229.635.116	4.806.991.672	751.785.334	1.490.486.368	1.558.242.921

Fuente: Subgerencia de Finanzas

Gráfico 4: Tendencia Estado de Resultados


Fuente: Subgerencia de Finanzas

Ingresos operativos: El total de las ventas anuales (ingresos operativos) en el año 2017 fue de US\$ 9.516 millones y otros ingresos no operativos por US\$ 46 millones, presentando una variación en los ingresos operativos de US\$ 1.342 millones en más respecto al período 2016, especialmente por mayor volumen de exportación de crudo y derivados, incremento de los precios internacionales del crudo y por el incremento en la venta interna de derivados.

Costos y gastos operacionales: En el 2017 se puede apreciar un aumento en los costos operativos por US\$ 1.305 millones respecto del año anterior, especialmente por el incremento en los costos por la importación de derivados, por el incremento en los volúmenes de exportación de crudo y derivados; y, por la subida experimentada en los precios internacionales del petróleo.

4.3.2 Proforma presupuestaria 2018

La proforma presupuestaria para el primer año de ejecución del Plan Estratégico Empresarial se presenta a continuación:

Cuadro 7: Proforma presupuestaria 2018

Cifras en US dólares

INGRESOS	10.133.257.908
INGRESOS ACTIVIDAD OPERACIONAL	9.030.278.272
FINANCIAMIENTO	631.781.035
INGRESOS PARA PAGO A TERCEROS	255.280.373
SALDO INICIAL DE BANCOS Y OTROS	215.918.227

Nota: Los ingresos por actividad operacional no consideran el consumo interno de crudo.

COSTOS Y GASTOS	1.171.061.750
REFINACIÓN	267.678.483
TRANSPORTE	222.712.159
COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	193.281.393
COMERCIO INTERNACIONAL	95.299.892
SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE	27.286.512
SOPORTE ADMINISTRATIVO	224.287.922
LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO	140.515.390
INVERSIONES	496.607.795
REFINACIÓN	350.981.152
TRANSPORTE	117.346.394
COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	16.355.000
SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE	2.113.700
SOPORTE ADMINISTRATIVO	9.811.549
TOTAL COSTOS Y GASTOS + INVERSIONES	1.667.669.545

4.4 Gestión por procesos

El Directorio de la EP Petroecuador, mediante Resolución No. DIR-EPP-002-2010 de 6 de abril de 2010, recomendó al Gerente General que “de forma inmediata, expida la normativa interna que asegure la continuidad de la actividad empresarial y la gestión operativa de la empresa”, así como “implemente esquemas de gestión por procesos de forma desconcentrada”.

Mediante Resolución No. 2010001 de 7 de abril de 2010, el Gerente General de la EP Petroecuador, aprobó la “Normativa de Gestión” que la rige, determinando en el mencionado instrumento legal, las áreas de Gestión del Negocio, las características de los macroprocesos, las normas internas de aplicación general de los mismos y en acápites posteriores, estableciendo que los procesos se regirán por la normativa específica de cada uno de ellos.

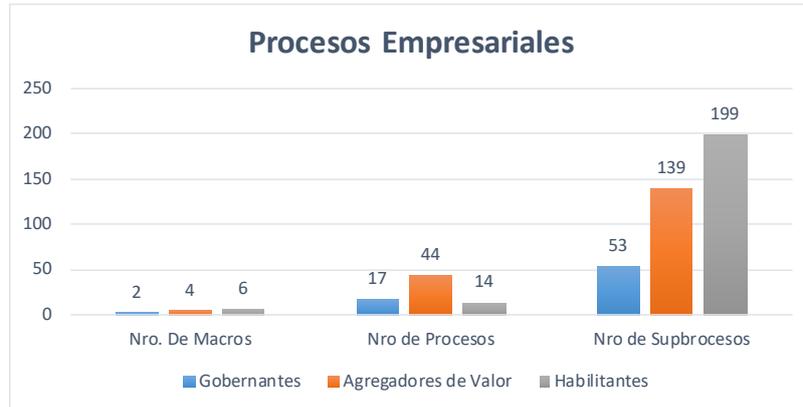
El Gerente General, mediante Resolución No. 2014113 de 7 de abril de 2014 dispuso la modificación de la Normativa de Gestión vigente, considerando el marco legal, plan estratégico, políticas internas de las unidades orgánicas, estructura de la gestión por procesos, manuales de procesos, entre otros aspectos estratégicos empresariales y las disposiciones establecidas en esta Resolución.

En ese sentido, es preciso revisar los instrumentos de institucionalidad de la empresa en el marco del rediseño de la estructura y del estatuto orgánico.

Actualmente se cuenta con 12 (doce) macroprocesos, de los cuales 2 (dos) son gobernantes, 4 (cuatro) agregadores de valor y 6 (seis) habilitantes.

Cuadro 8: Resumen de procesos empresariales

TIPO	Nro. De Macros	Nro de Procesos	Nro de Subprocesos
Gobernantes	2	17	53
Agregadores de Valor	4	44	139
Habilitantes	6	14	199
Totales	12	75	391



Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión.

Estos instrumentos han sido identificados, levantados, actualizados y mejorados constantemente a partir del año 2010, para lo cual se han automatizado los siguientes sistemas:

Sistema de Solicitudes: desarrollo propio que permite a los funcionarios de la empresa solicitar permisos personales, médicos, comisiones de servicios (pasajes aéreos, vehículos y/o alojamiento en los campamentos operativos), que integra los procesos de Gestión de Servicios Administrativos y Talento Humano.

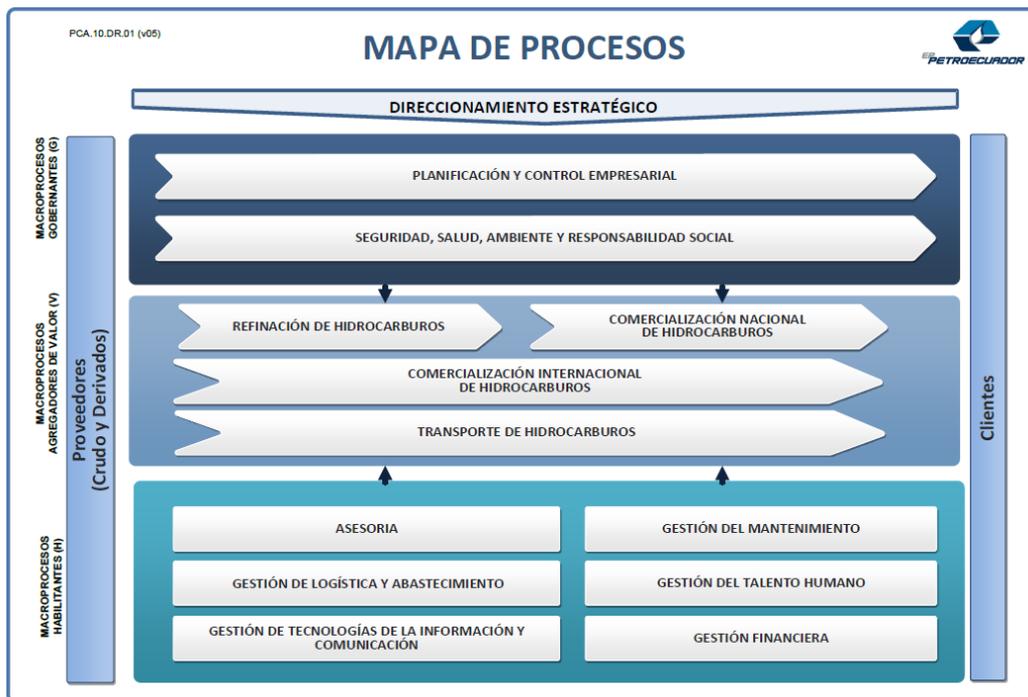
Sistema Corporativo de Seguros: primer proceso automatizado en la herramienta BPM – IBM, que disminuye los tiempos de los pagos de liquidaciones. Se integra con los la herramienta Oracle EBS.

Sistema de Administración de Juicios SAJPEC: desarrollo propio que está registrado como propiedad intelectual de EP Petroecuador en el IEPI. El sistema permite ordenar, controlar y administrar adecuadamente los procesos judiciales en los que interviene la empresa en materia constitucional, laboral, penal, civil, tributaria, contencioso administrativo y coactivas.

4.4.1 Mapa de procesos

Con acta de Aprobación de Procesos N° 00372 del 04 de agosto de 2017, se aprobó la versión 05 del Mapa de Procesos Nivel 0.

Gráfico 5: Mapa de procesos

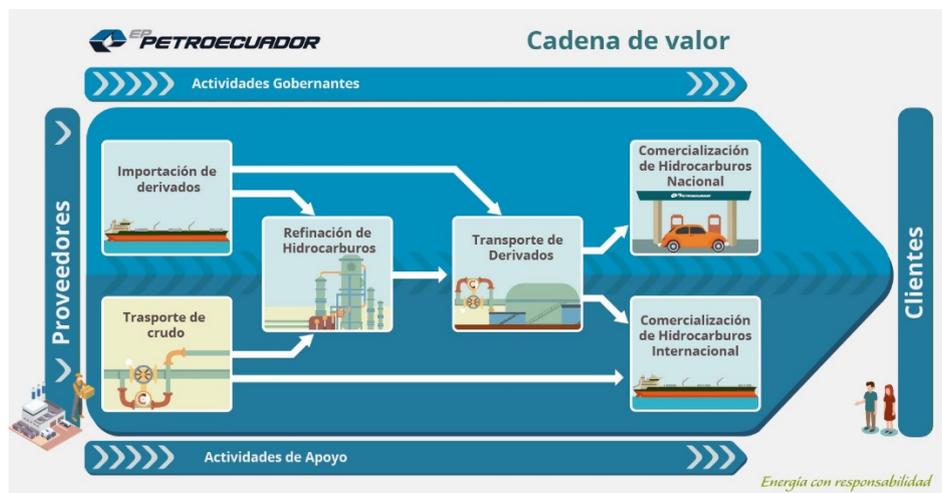


Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

4.5 Cadena de valor

Con acta de Aprobación de Procesos N° 00372 del 4 de agosto de 2017 se aprobó la versión 01 de la Cadena de Valor de EP Petroecuador.

Gráfico 6: Cadena de valor



Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

4.6 Estructura organizacional

Las Unidades de Negocio se categorizan en:

Soporte Gerencial/Staff: Unidades administrativas relacionadas con los procesos gobernantes:

- Auditoría Interna
- Procuraduría
- Subgerencia de Seguridad, Salud y Ambiente
- Jefatura Corporativa de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias
- Jefatura Corporativa de Programación y Coordinación Operativa
- Jefatura de Seguridad Física
- Jefatura de Imagen y Comunicación

Operaciones: Unidades administrativas relacionadas con los procesos creadores de valor o del negocio:

- Gerencia de Refinación
- Gerencia de Transporte
- Gerencia de Comercio Internacional
- Gerencia de Comercialización Nacional

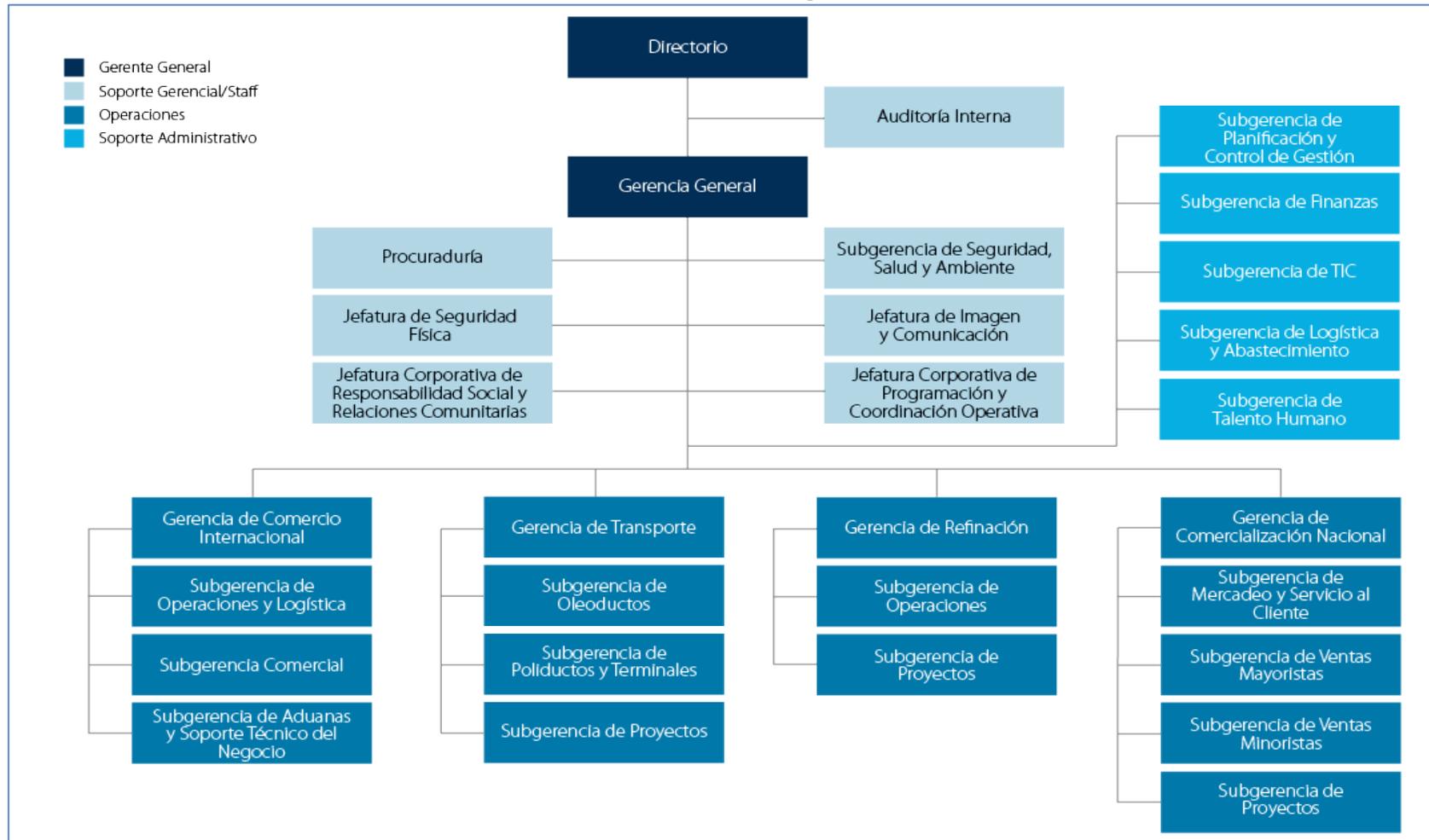
Soporte Administrativo: Unidades administrativas relacionadas con los procesos habilitantes o de apoyo:

- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión
- Subgerencia de Finanzas
- Subgerencia de TIC
- Subgerencia de Logística y Abastecimiento
- Subgerencia de Talento Humano

Se modifica las Unidades de Soporte Gerencial / Staff y Soporte Administrativo de acuerdo a aprobación DIR-EPP-21-2015-12-22. Mediante Resolución DIR-EPP-04-2017-02-07 se aprobó la prórroga en la temporalidad hasta el 30 de abril de 2017 de la vigencia de la Unidad Temporal de Industrias Básicas, por lo que una vez culminada dicha prórroga al momento ya no está vigente la Subgerencia de la Unidad Temporal de Industrias Básicas en la Estructura Organizacional de la EP Petroecuador, por lo que se procede a actualizar la misma.

Nota: Cabe señalar que los instrumentos de institucionalidad (cadena de valor, mapa de procesos y estructura orgánica) señalados en el presente capítulo, deberán ser puestos a consideración de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas en el marco del rediseño de la estructura y estatuto orgánico por procesos a ser realizado en el año 2018.

Gráfico 7: Estructura Orgánica



Fuente: Subgerencia de Talento Humano. Estructura aprobada según Resolución N° DIR-EPP-21-2015-12-22.

4.7 Matriz de competencias

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Hidrocarburos y en el Decreto Ejecutivo No. 315, son competencias de la EP Petroecuador: el transporte, refinación, comercialización interna y externa de crudo y derivados.

Cuadro 9: Matriz de competencias

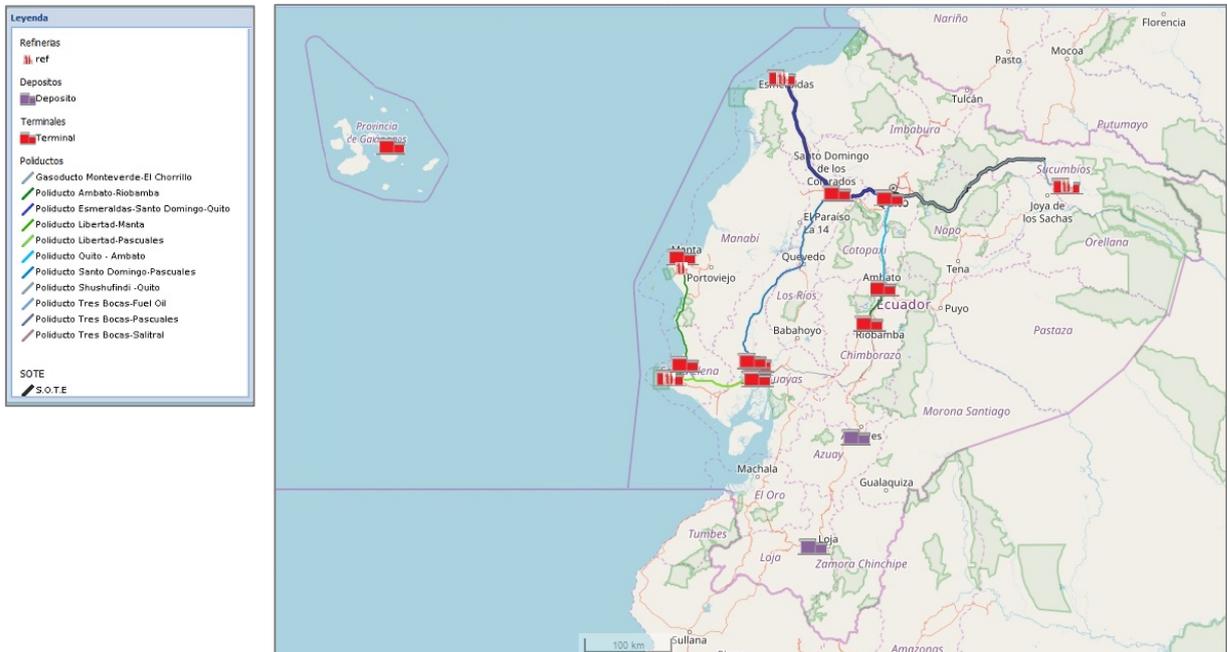
	<p>Refinación Procesamiento de crudo y transformación en derivados de hidrocarburos</p>
	<p>Transporte y Almacenamiento De crudo y derivados de hidrocarburos por los sistemas de oleoductos y poliductos</p>
	<p>Comercialización interna De derivados de hidrocarburos</p>
	<p>Comercialización externa De crudo y derivados de hidrocarburos en el mercado internacional</p>

Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

4.8 Infraestructura petrolera

EP Petroecuador dentro de su rol es responsable de las fases de transporte, refinación, comercialización interna y externa de crudo y derivados, para lo cual cuenta con la infraestructura a lo largo del país:

Gráfico 8: Infraestructura petrolera



Fuente: Geoportal EP Petroecuador

4.8.1 Transporte de crudo

El Oleoducto Transecuatoriano tiene una longitud de 498 Km., y una capacidad de transporte de 360.000 barriles por día. A junio de 2018 se registra una capacidad utilizada de 93,5% debido a la falta de producción y entrega de crudo; en este contexto se analizará la alternativa de prestar el servicio de transporte de crudo a otras compañías.

4.8.2 Industrialización

EP Petroecuador opera tres refinerías, una planta de GLP y una planta licuefactora de gas natural.

Cuadro 10: Capacidad instalada refinerías

Refinería	Capacidad Instalada
Esmeraldas	110.000 bpd
Libertad	45.000 bpd
Shushufindi	20.000 bpd
Planta de GLP Shushufindi	25 MMPC/día
Planta de GNL Bajo Alto	200 TM/día

Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

La producción en refinerías, en conjunto con las mezclas realizadas en los terminales, permite abastecer la demanda de combustibles de acuerdo al siguiente esquema:

Cuadro 11: Producción de derivados

Producto	Ref. Esmeraldas	Ref. La Libertad	Ref. Shushufindi	BEATERIO	PASCUALES
Gasolina Súper	X	X		X	X
Gasolina Extra	X	X	X	X	X
Gasolina Ecopaís	X	X			X
Diésel 2	X	X	X		
Diésel Premium	X				
GLP	X	X	X		
Fuel Oil # 4	X	X			
Fuel Oil # 6 Exp.	X				
Fuel Oil # 6 Elec.	X		X		
Crudo Reducido			X		
Jet Fuel	X	X	X		
Asfaltos	X				
Solventes		X			
Residuo industrial			X		
Diésel 1		X	X		
Absorver		X			
Pesca Artesanal	X	X			
Azufre	X				

Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

4.8.3 Transporte de derivados

Para el transporte de derivados, actualmente se cuenta con una red de poliductos y ductos de GLP a lo largo del País con una extensión total de 1.648 km con una capacidad total de transporte de 448.213 bls/día. Se transportan los derivados desde las refinerías y terminales marítimos hasta los terminales y depósitos, donde se almacenan en grandes tanques, para luego ser distribuidos a las comercializadoras. Los poliductos que transportan los derivados del petróleo son:

Cuadro 12: Características de los Poliductos

Poliducto	Longitud Km	Diámetro Tubería Plg.	Capacidad Bombeo Bls/día	Caudal Máximo Bls/h
Esmeraldas - Santo Domingo	164,6	16	60.504	2.521
Santo Domingo – Quito *	88,3	12	46.752	1.948
Santo Domingo - Pascuales	276,5	10	36.480	1.600
Quito - Ambato	110,4	6	11.700	488
Ambato - Riobamba	40,7	6	12.480	520
Shushufindi - Quito	304,8	4 - 6	10.800	450
Libertad - Pascuales	126,7	10	21.600	900
Libertad - Manta	170,6	6	8.400	350
Tres Bocas - Pascuales	20,6	12	108.000	4.500
Tres Bocas - Fuel Oil	5,6	14	48.000	2.000
Monteverde - Chorrillo	124,2	12	81.000	3.375
Pascuales - La Troncal	103	10	46.500	1.938
La Troncal - Cuenca	112	8	30.800	1.283
TOTAL	1.648		523.016	

Nota (*): Este poliducto se encuentra actualmente en repotenciación.

Fuente: Gerencia de Transporte, EP PETROECUADOR – 2018

4.8.4 Distribución y comercialización

Para la atención a distribuidores y consumidores finales internos se cuenta con:

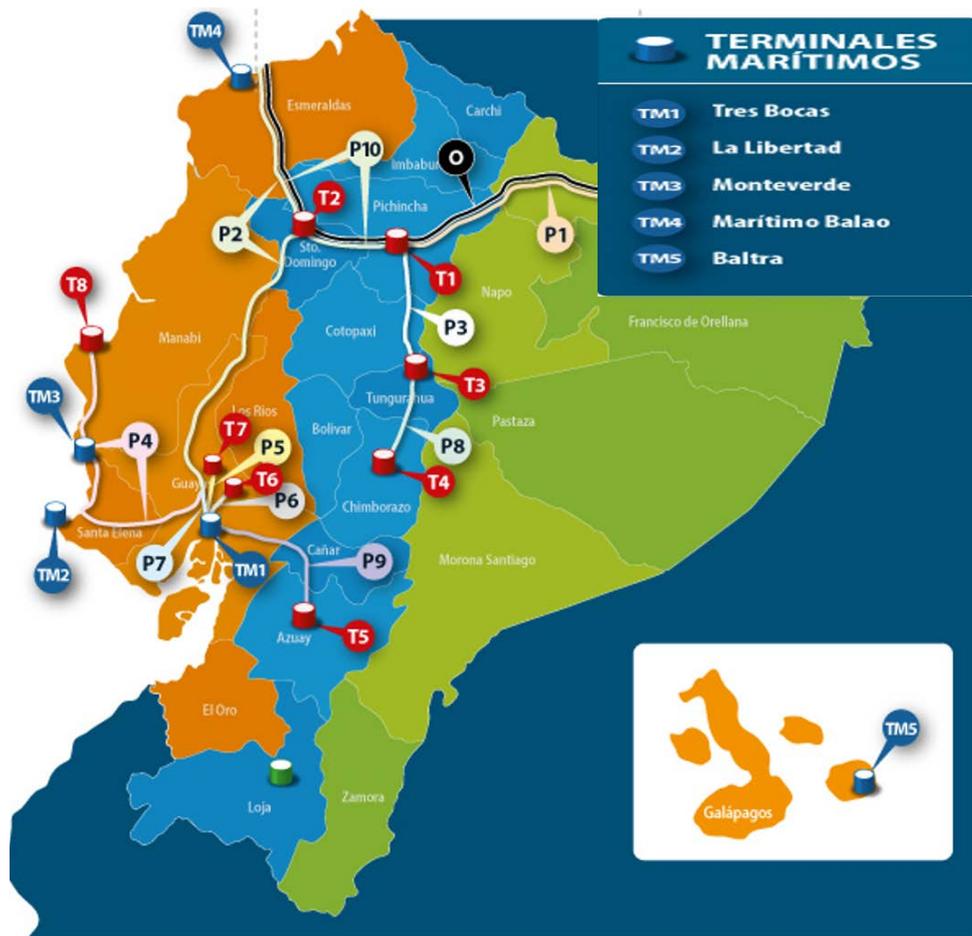
Comercializadora EP Petroecuador

- 44 Estaciones de Servicios propias
- 203 Estaciones de Servicio afiliadas
- 12 depósitos de pesca artesanal
- 6 depósitos de Gas Licuado de Petróleo (GLP)
- 16 sucursales

La exportación de crudo, Importación y exportación de derivados se la realiza en los terminales marítimos:

- Esmeraldas
- La Libertad
- Tres Bocas
- Monteverde

Gráfico 9: Terminales Marítimas



4.9 Seguridad, Salud y Ambiente

La Constitución del Ecuador del 2008 marca un hito importante para esta función, dándole un nuevo impulso e importancia con el fortalecimiento de su posición a nivel empresarial en búsqueda de una organización acorde a las condiciones de una sociedad y sus leyes cada vez más exigentes en materia de protección ambiental, seguridad en los espacios laborales y salud de los trabajadores.

En la actual estructura empresarial las funciones de Seguridad, Salud y Ambiente son un eje transversal a todos los niveles de la empresa, donde la Subgerencia de Seguridad, Salud y Ambiente tiene la misión de definir y controlar la aplicación de políticas y procedimientos en materia de gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo; así como, brindar asesoría y acompañamiento; las áreas operativas en cambio deben realizar sus actividades cumpliendo con estándares de calidad, seguridad y preservación del ambiente, lo que implica tanto la implantación de acciones preventivas como de control de los impactos que se generen durante el desarrollo de sus actividades.

Actualmente la empresa se encuentra en la construcción de un modelo que mejore la gestión de los riesgos laborales que reduzca el impacto ambiental y social de sus actividades, a través de la implementación de sistemas de gestión certificables bajo estándares internacionales y el desarrollo de modernas técnicas de monitoreo y restauración de áreas afectadas.

Las certificaciones corresponden a los siguientes sistemas:

- La norma OHSAS 18001 establece los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de seguridad y salud en el trabajo, destinados a permitir que una organización controle sus riesgos para la Seguridad y Salud en el Trabajo y mejorar el desempeño laboral.
- Sistema de gestión ambiental ISO 14001: con el fin de controlar, mediante su reducción o eliminación, los impactos que producen sus actividades en el medio ambiente, logrando empresas más sostenibles, favoreciendo el desarrollo de tecnologías limpias, mejorando el manejo de todos los aspectos ambientales y el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

Cuadro 13: Programa Ambiental

Estrategia	Periodo de ejecución
Reducción de consumos de energía	2017 - 2020
Reducción de consumos de agua	2017 - 2020
Reducción de consumos de papel	2017 - 2020
Implementación de plantas de tratamiento de efluentes	2017 - 2020
Implementación de estrategia de manejo de emisiones	2017 - 2021
Implementación de estrategia de manejo de desechos	2017 - 2021
Programa de remediación de pasivos ambientales	Permanente
Planes de contingencia acorde a riesgos ambientales por instalación	Permanente

Fuente: Subgerencia de Seguridad, Salud y Ambiente

La Seguridad, Salud y Ambiente en EP Petroecuador se desarrolla bajo los siguientes ejes de acción:

Salud: Proteger la salud de los colaboradores de los factores de riesgo a los que estén potencialmente expuestos por la ejecución sus actividades.

Seguridad industrial: Dirigir, coordinar y controlar los procesos vinculados a la gestión de seguridad industrial, para garantizar la integridad física y mental de los colaboradores.

Gestión ambiental: Coordinar y controlar los procesos establecidos por la Empresa para prevenir, mitigar y controlar el impacto ambiental inherente a las operaciones.

Restauración ambiental: Restaurar las áreas afectadas por fuentes de contaminación producidas por las operaciones de la Empresa y remediar los materiales contaminados producto de la operación.

4.10 Responsabilidad Social Empresarial

EP Petroecuador promueve el cumplimiento de la legislación y estándares socio ambientales aplicables, asegurando estricta observancia de los principios constitucionales, tratados internacionales, leyes y reglamentos relacionados con esta tarea.

La gestión de Responsabilidad Social Empresarial – RSE se enfoca en diseñar, formular, implementar, monitorear y evaluar el Sistema Integral de Sostenibilidad Empresarial - SISE, con la finalidad de asegurar la confianza, reputación y sostenibilidad del negocio a largo plazo, cumpliendo con los principios constitucionales y alineados al Plan Nacional de Desarrollo.

La gestión de relaciones comunitarias se orienta a dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de políticas y normativas vinculadas a la gestión de relaciones comunitarias, que faciliten la ejecución de los programas y procesos de la Empresa en armonía con las comunidades de sus áreas de influencia, estableciendo vínculos fundamentados en la corresponsabilidad, confianza, intereses comunes y creación de valor compartido.

Las actividades de RSE se sustentan en el Plan de Sostenibilidad 2017 – 2021 cuyo enfoque se centra en la generación de impactos éticos, económicos, ambientales y sociales, a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Alinear la RSE con las políticas de la empresa tanto a nivel corporativo como en todas las dependencias y unidades del negocio
2. Integrar la RSE a la gestión de la empresa en su totalidad, incluidos planes estratégicos, procedimientos, prácticas, sistemas, procesos y proyectos
3. Asegurar la coherencia de las políticas de RSE con las prácticas de la empresa, haciéndose evidente tanto en las evaluaciones (a nivel corporativo, en las unidades del negocio e individual) como en la cultura de la organización y en sus impactos y relaciones dentro y fuera de la empresa.

Con la implementación del SISE se busca incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en todos los aspectos de la empresa, con el fin de crear oportunidades que faciliten:

- Cumplimiento regulatorio
- Prácticas económicamente satisfactorias
- Ética e integridad operativa
- Innovación
- Balance de resultados e impactos económicos, ambientales y sociales
- Relaciones exitosas con los grupos de interés
- Liderazgo en el mercado
- Reputación e imagen positivas
- Contribuciones a la sociedad

Los programas que apalancan la ejecución del SISE son los siguientes:

1. Programa de Gobierno Corporativo

2. Programa Cadena de Valor
3. Programa Ambiental
4. Programa Trabajo Decente
5. Programa Derechos Humanos
6. Programa Sociedad
7. Programa Responsabilidad del Producto

4.10.1 Gobierno Corporativo

El objetivo del Gobierno Corporativo es crear un equilibrio entre los objetivos económicos y sociales de una empresa, incluyendo aspectos como el uso eficiente de los recursos, la rendición de cuentas en el uso de su poder y su comportamiento en su entorno social. Para la implementación del Gobierno Corporativo se consideran las siguientes etapas:

1. Análisis situacional
2. Elaboración del Sistema Integral de Sostenibilidad Empresarial
3. Comunicación y participación de los grupos de interés
4. Control y seguimiento

4.11 Políticas Empresariales

Son políticas empresariales de la EP Petroecuador:

- Política de Seguridad, Salud y Ambiente
- Política de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias
- Política de Seguridad de la Información Institucional.

4.11.1 Política de Seguridad, Salud y Ambiente

1. Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables en materia de seguridad, salud y ambiente.
2. Integrar los objetivos empresariales a la gestión de seguridad, salud y ambiente, articulando sus acciones con los principios constitucionales.
3. Contribuir para el desarrollo de energías sustentables.
4. Proveer los recursos humanos, económicos, tecnológicos y financieros, necesarios para mejorar de manera continua el desempeño individual y colectivo de Seguridad, Salud y Ambiente en todas nuestras actividades. Establecer sistemas de gestión para controlar, medir y mejorar el desempeño de Seguridad, Salud y Ambiente, involucrando activamente a todo el personal que labora bajo nuestra responsabilidad, con el propósito de prevenir la contaminación ambiental, lesiones y enfermedades ocupacionales.
5. Ejecutar los procesos de rehabilitación y remediación en las diferentes áreas de operación de la Empresa, priorizando el uso del equipo humano y recursos propios de la EP Petroecuador.
6. Asegurar que nuestros colaboradores cuenten con capacidades, conocimientos y recursos necesarios, relacionados con la seguridad, salud y ambiente; con el propósito de alcanzar un entorno laboral ambientalmente amigable, seguro y saludable.
7. Implementar el programa de prevención integral al uso y consumo de drogas, en el que intervendrán y se involucrarán todos los colaboradores que forman parte de la EP Petroecuador.
8. Controlar la posesión, distribución de drogas en la institución, en el desarrollo de las actividades dentro de las instalaciones y durante la operación de maquinaria y vehículos,

- o cuando sus colaboradores estén realizando trabajos en nombre de la misma en otras locaciones.
9. De existir casos de personas con dependencia a las drogas, la EP Petroecuador se compromete a apoyar y gestionar la atención especializada correspondiente, en lo referente a procesos de tratamiento /acompañamiento terapéutico, tanto en el sistema de salud pública como en el privado.
 10. La Empresa apoyará y gestionará la integración laboral de las personas que voluntariamente han participado y concluido un proceso de tratamiento/ acompañamiento terapéutico, por consumo de alcohol u otras drogas, en las mismas condiciones a las que tenía antes de la iniciar el proceso, tomando en cuenta las sugerencias del especialista tratante.
 11. Construir instalaciones seguras conforme a los estándares de la industria hidrocarburífera, brindando el mantenimiento oportuno y manteniendo condiciones adecuadas de seguridad.
 12. Asegurar que todos los empleados y contratistas entienden que el trabajo seguro y la protección del ambiente es un requisito para realizar sus actividades y que cada uno de ellos es responsable de su propia seguridad, de quienes les rodean y la del entorno.
 13. Aplicar buenas prácticas en la industria hidrocarburífera para la prevención de la contaminación y riesgos laborales.
 14. Realizar seguimiento de las condiciones de salud de nuestro personal y de la gestión de los riesgos relacionados con el trabajo que desempeñan.
 15. Sociabilizar la presente política a los trabajadores, contratistas, proveedores y partes interesadas en las operaciones de la EP Petroecuador.

4.11.2 Política de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias

1. Diálogos con los grupos de interés
2. Buenas prácticas de sostenibilidad aplicados para cada uno de sus proyectos
3. Respeto a los derechos humanos
4. Transparencia en la gestión empresarial.

4.11.3 Política de Seguridad de la Información Institucional

- Confidencialidad: Protección de información sensible contra divulgación no autorizada;
- Integridad: Protección de la precisión y validez de la información contra modificación no autorizada;
- Disponibilidad: Capacidad de tener acceso a la información y de utilizarla cuando se requiera.

4.11.4 Política de Prevención y Control de Lavado de Activos

- Comunicación adecuada y continua con los Stakeholders para que cumplan con la política y normativa vigente en esta materia;
- El personal de la empresa se compromete a conocer, cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos para la prevención y control del lavado de activos, así como a entregar de manera oportuna la información requerida por la Jefatura de Prevención y Control de Lavado de Activos;
- El staff de la empresa (Gerentes, Subgerentes) se comprometen a informar y asesorar al Gerente General de EP PETROECUADOR en todos los aspectos que le competen en su ámbito de acción y que puedan prevenir el acto de lavado de activos.

5. Análisis Situacional

5.1 Análisis PESTA

Este análisis permite observar el comportamiento de las 5 tendencias macroambientales inherentes a los factores político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, y ambiental respecto a la gestión de la EP Petroecuador, con la finalidad de observar el enfoque al cual están dirigidos los esfuerzos empresariales y el desempeño en el mercado de hidrocarburos.

Cuadro 14: Resumen Análisis PESTA

	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	Alta rotación de las autoridades de la empresa			Comercialización de gasolina Ecopaís	Política Gubernamental de Lucha contra la corrupción
				Acuerdos marco de cooperación, Acuerdos bilaterales y multilaterales, con el fin de realizar: Intercambio de conocimientos experiencias y buenas prácticas en las actividades del sector hidrocarburos	Política gubernamental sobre ambiente, impulso a la productividad, competitividad y transparencia en la gestión establecidas en el PND 2017 – 2021, que conducen la gestión empresarial
Económico	Limitada asignación presupuestaria para el funcionamiento de la empresa	Incremento de la demanda de combustibles impacta en el subsidio que absorbe el estado ecuatoriano		Se espera un crecimiento de la economía durante el periodo 2017 - 2020	Política de atracción de inversiones
		Fluctuaciones negativas del precio internacional del petróleo			
Social				Política de responsabilidad social empresarial	Política de Gobierno enfocada: "Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el manejo eficiente de los recursos naturales (...)".
				Participación de actores sociales en procesos y proyectos productivos de la empresa	
Tecnológico				TIC's para la gestión de los procesos productivos y administrativos del sector hidrocarburos	Incorporación de nuevas tecnologías en las operaciones de EP Petroecuador

	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
				La transformación de la matriz energética y productiva plantea nuevos escenarios de actuación para EP Petroecuador y el sector hidrocarburífero	
				Desarrollo de la industria petroquímica propone la reducción de la exportación primaria y la generación de productos con valor agregado	
Seguridad, Salud y Ambiente				Política sectorial para el fortalecimiento de la gestión ambiental y social	El derecho ciudadano a vivir en un ambiente sano, libre de contaminación y sustentable, y la garantía de los derechos de la naturaleza
				Respeto y cumplimiento de las políticas ambientales, locales y mundiales	

Elaboración: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

5.1.1 Factor Político

5.1.1.1 Alta rotación de las autoridades de EP Petroecuador

En este contexto, el no tener continuidad en la gestión por parte de las autoridades hace que cada vez que se efectúan cambios se produzcan demoras en la gestión hasta que el nuevo staff se ponga al tanto de la realidad y requerimientos de la empresa, consecuentemente esto representa un impacto MUY NEGATIVO.

5.1.1.2 Comercialización de gasolina ECOPAÍS

Dentro del cambio de la matriz productiva, el Gobierno Nacional a través de sus Ministerios Rectores y la EP Petroecuador, fomenta la producción de la gasolina ECOPAÍS, un biocombustible compuesto gasolina base y bioetanol, proveniente de la caña de azúcar.

La incorporación del bioetanol genera una reducción de la producción de NAO en un 14%, debido al alto octanaje del bioetanol, lo que implica una reducción en las importaciones de este derivado y efectos positivos en la balanza comercial nacional.²

Este proyecto inició en enero del año 2010 en la ciudad de Guayaquil, despachándose al momento el 100% en esta localidad. El objetivo para la producción de esta gasolina tiene un fin ecológico ya que reduce las emisiones contaminantes al ambiente. La expansión de la cobertura al resto del país se encuentra en análisis.

El despacho de ECOPAIS en el año 2017 representó el 36,8 % de todas las gasolinas y el 12,3% del despacho nacional de derivados. Alrededor del 40% de las estaciones de combustible del Ecuador distribuyen gasolina ECOPAIS, según el Presidente de la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador (Camddepe).

Sin embargo, es preciso indicar que actualmente la provisión de alcohol artesanal para la producción de ECOPAÍS es insuficiente para atender la demanda del producto, puesto que la capacidad de producción de las empresas alcoholeras no satisface la demanda requerida. En este contexto, con el fin de contribuir a la activación del sector agrícola, la EP Petroecuador suscribió con las empresas Consorcio Artesanal Cado, Producargo S.A., Codana S.A. y Soderal S.A., un contrato de USD 95 millones para la provisión de alcohol anhidro (etanol), que garantizará el abastecimiento de gasolina ECOPAÍS en las ocho provincias en las que actualmente se comercializa este combustible.

Desde el punto de vista social y ambiental, considerando que el etanol es un producto renovable, amigable con el medio ambiente y sustituye a un recurso no renovable, se considera un aspecto POSITIVO y adicionalmente contribuye al encadenamiento productivo del agro ecuatoriano, en referencia al cultivo de la caña de azúcar.

² <http://www.produccion.gob.ec/ecopais-una-muestra-del-cambio-de-la-matriz-productiva/>

No obstante, cabe aclarar que debido al subsidio a los combustibles, la relación costo de producción – precio de venta, no es favorable para la empresa. A continuación se presenta la evolución de los costos de producción por galón de la gasolina ECOPAÍS, en el periodo 2010-2018:

Cuadro 15: Costo de la gasolina ECOPAÍS

Año	Costo por galón (USD)
2010	2,2097
2011	2,8714
2012	3,0912
2013	2,9578
2014	2,8714
2015	1,9451
2016	1,4941
2017	1,7372
2018 (promedio enero-abril)	2,0275

Fuente: Subgerencia de Finanzas

5.1.1.3 Acuerdos bilaterales y multilaterales

EP Petroecuador, enfocada en las directrices del Gobierno y la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables para su aprovechamiento sustentable, ha suscrito “Acuerdos Marco” con diferentes países. Este factor tiene un impacto **POSITIVO**, ya que por medio de estos acuerdos se fomentará el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas en las actividades del sector hidrocarburos, para el desarrollo y fortalecimiento institucional; para ello se lleva a cabo un programa de pasantías, aprendizaje y capacitación en temas de interés común para las partes, que ayuden a robustecer a las mismas en sus conocimientos profesionales, al respecto se han firmado convenios con:

- PETROPERÚ: Intercambio de conocimientos y buenas prácticas en las actividades del sector hidrocarburos, para el desarrollo y fortalecimiento institucional.
- ECOPETROL: Intercambio de conocimientos y buenas prácticas en materia de refinación que permitan el fortalecimiento institucional, gestión ambiental, administración y capacitación en el área de refinación de petróleo.

5.1.1.4 Política Gubernamental de Lucha contra la corrupción

Este factor tiene un impacto MUY POSITIVO para nuestra Empresa, puesto que se han definido como objetivos principales recuperar la transparencia, los valores y la eficiencia de la EP Petroecuador.

En este sentido, se incluyó en el Contrato Colectivo de los trabajadores de la empresa una cláusula anticorrupción, misma que deberá ser parte de todos los contratos firmados por la empresa, que manifiesta:

*“Los señores miembros del comité de empresa declaran expresamente que no han ofrecido, ofrecen u ofrecerán, y no han efectuado o efectuarán ningún pago, préstamo servicio ilegítimo o prohibido por la ley, entretenimiento, viajes, obsequios, dádiva monetaria indebida o cualquier otro beneficio o ventaja económica o de otro tipo, a ningún funcionario, trabajador o autoridad de la EP Petroecuador que hubiera tenido o tenga que ver con el proceso de negociación del contrato colectivo”.*³

5.1.1.5 Políticas sobre impulso a la productividad, competitividad y transparencia en la gestión

EP Petroecuador alineada con las políticas del Plan Nacional de Desarrollo, ha formulado sus instrumentos de planificación enfocados en incentivar la producción y consumo ambientalmente responsables, de manera eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social, en un marco de transparencia y corresponsabilidad. Estos factores reflejan un impacto MUY POSITIVO constituyéndose en la guía de la gestión empresarial.

5.1.2 Factor Económico

5.1.2.1 Limitada asignación presupuestaria para el funcionamiento de la Empresa

Las políticas de estado sobre la optimización y austeridad del gasto público representan un impacto **NEGATIVO** para la Empresa, ya que se podría comprometer la gestión oportuna de los proyectos necesarios para el adecuado desarrollo y cumplimiento de la misión de la EP Petroecuador, debido a la falta de asignación de recursos presupuestarios para ejecutar las inversiones requeridas.

5.1.2.2 Incremento de la demanda de combustibles derivados de petróleo

El Ecuador es deficitario en la producción de derivados de petróleo, lo cual obliga a importarlos en altos volúmenes a precio internacional y venderlos a precios subsidiados. Ha incrementado la demanda de diésel y gasolina para el sector de transporte y de gas licuado de petróleo GLP para el sector residencial.

El incremento de la demanda de diésel y gasolina para el sector automotriz es producto del incremento en ventas que empezó a reflejarse en el 2017 cuando el Gobierno eliminó los cupos de importación y las salvaguardias, mientras que el gas licuado de petróleo GLP para el sector residencial incremento su demanda, debido a la falta de concreción de la iniciativa de las cocinas de inducción.

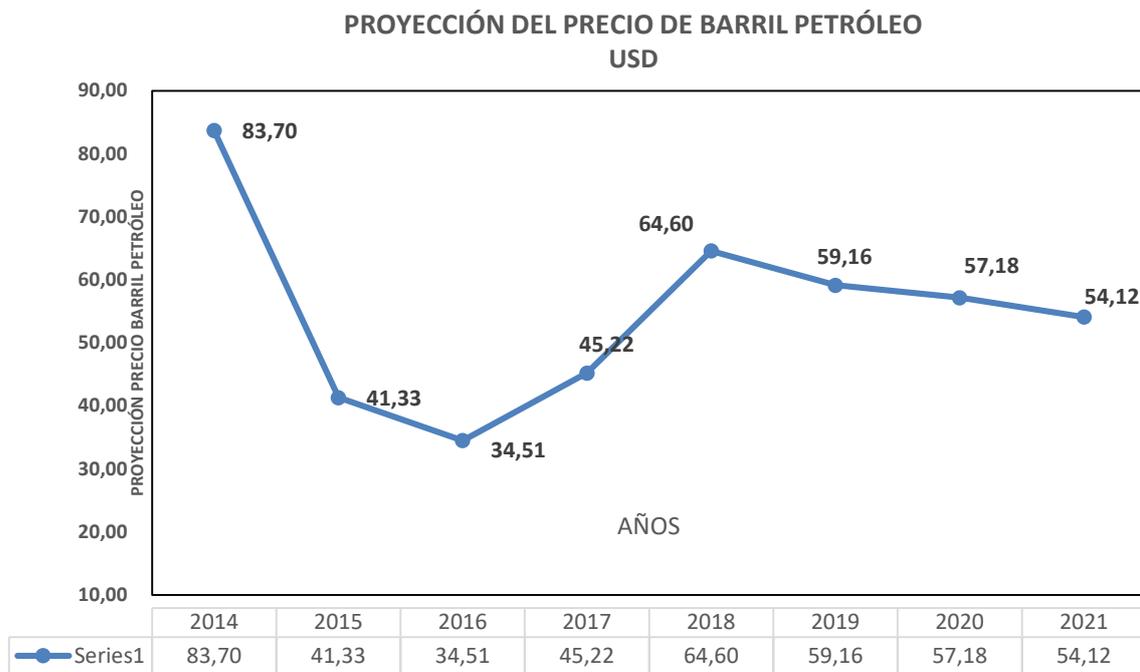
³ <http://www.eppetroecuador.ec/?p=4117>

Este factor tiene un impacto **NEGATIVO**, ya que el subsidio de los combustibles derivados de petróleo, respecto a los precios del mercado internacional, es absorbido por el Estado, impactando directamente en los resultados de la empresa, y lógicamente al Presupuesto General del Estado.

5.1.2.3 Fluctuaciones negativas del precio internacional del petróleo

Desde el año 2015 los precios del petróleo han permanecido estables sin variaciones que afecten significativamente su desempeño; toda vez que ante la noticia de los países miembros de la OPEP de reducir su producción en alrededor de 1,2 millones de barriles de petróleo por día y de los países que no pertenecen a la OPEP cerca de 1 millón de barriles de petróleo por día, han permitido una estabilidad en los precios del crudo; cotizándose entre USD 41,33 (WTI) en 2015⁴, USD 34,51 (WTI) en 2016, USD 45,22 (WTI) en 2017 y USD 64,60 (WTI) en 2018⁵

Gráfico 10: Proyección de precios del barril de crudo



Fuente: Informativo PIRA

Consecuentemente, este factor tiene un impacto **NEGATIVO**, ya que la EP Petroecuador es la responsable de la comercialización externa del petróleo crudo y derivados, proceso que se vería directamente afectado por la permanente variación de los precios del crudo.

⁴ Gerencia de Comercio Internacional. Precios proyectados, proyección actualizada a Marzo 30/2018. Precios 2014-2017

⁵ Informativo PIRA Precios proyectados, proyección actualizada a Marzo 30/2018. Precios 2018-2021

Es necesaria la importación de gasolinas, diésel y GLP para cubrir la demanda nacional de estos productos. Este hecho incide para que el Estado subsidie los derivados que se comercializan en el mercado interno.

De conformidad con el Artículo 72 de la Ley de Hidrocarburos, al Presidente de la República le corresponde regular los precios de venta al consumidor de los derivados de hidrocarburos. De acuerdo al Decreto Ejecutivo N° 799, se reguló los subsidios para los sectores: industrial, naviero y aéreo; sin verse afectado el precio de venta de combustibles para el sector de transporte público, pesquero nacional y artesanal, lo que le permitió al estado ahorrar cerca de USD 300 millones.⁶

5.1.2.4 Perspectivas macroeconómicas positivas para el Ecuador

El crecimiento económico en Ecuador se ha enfrentado a diversas dificultades, una de ellas vino con la reducción en la tasa de inflación, acompañada de un empeoramiento en las condiciones laborales y contracción de la demanda interna, que ha contribuido también a contraer las importaciones. Al mismo tiempo, los ajustes fiscales han obligado a reducir el gasto público, principalmente en inversiones de capital. Respecto del sector externo, esta situación no ha impedido una mejora de las exportaciones, incluidas las petrolíferas, y como consecuencia de la balanza comercial, esto ocasiona que la financiación externa aumente, debido a la inversión y la deuda externa.

El PIB representa el desempeño de la economía en un determinado periodo de tiempo. A continuación se presenta la evolución del PIB del periodo 2000-2017 en el Ecuador:



Fuente: Banco Central del Ecuador⁷

⁶ Noticias de Negocios, 16 de octubre de 2015, "Ecuador recorte subsidios a derivados de crudo para sector industrial", Reuters, <http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKCNOSA2M720151016>

⁷ <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

En este cuadro se pueden apreciar algunas etapas marcadas en la evolución de las actividades económicas del país, una de ellas es cuando nuestro país entró en la dolarización en el año 2000, a partir de ese año se experimentó una recuperación ya que se pasó de una tasa de crecimiento de 1,09% a una tasa de 4% en los años subsiguientes hasta llegar al año 2004 la mayor de crecimiento en este periodo con el 8,21%. A partir de ese año empezó una etapa en que se contrajo el crecimiento del PIB hasta el año 2007 en que llegó al 2,19%; en el año 2008 levemente se recuperó para volver a caer al año siguiente, en el que se dio la crisis inmobiliaria en Estados Unidos lo cual nos repercutió de cierta forma junto con la caída del precio del petróleo a nivel mundial, pero a raíz de ese año se volvió a crecer hasta el año 2011 en que se alcanzó el 7,87% pero se configuró una tendencia a la desaceleración productiva mismo que terminó en el año 2016 en el que se alcanzó una tasa de crecimiento de -1,47%. Esto se debe en parte a los bajos precios del petróleo a nivel mundial, agudizados por el terremoto ocurrido en Manabí en abril de 2016.

*“El déficit fiscal se ha mantenido en niveles muy elevados, como consecuencia de la creciente deuda pública tanto interna como externa. Por ese motivo, es necesario aplicar un programa de ajuste gradual en el gasto. La recuperación en las exportaciones petrolíferas y en los ingresos procedentes de la recaudación impositiva tras el terremoto, resultan insuficientes”.*⁸

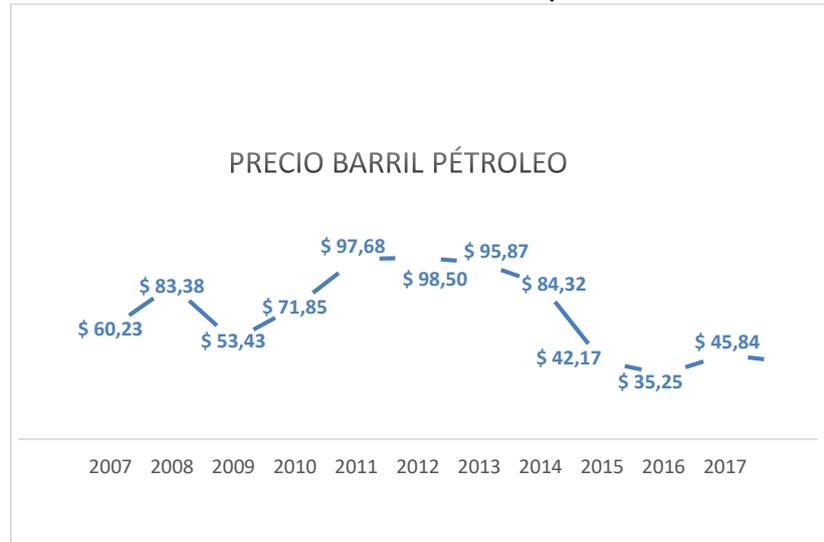
Se hace necesario continuar con la tendencia de recortes en gasto público, tratando de no perjudicar los derechos sociales, para lo cual, es destacable la propuesta planteada en la nueva proforma presupuestaria realizada por parte de las autoridades en las que se prioriza el gasto social, en un afán por reducir el déficit fiscal, a esto se llama optimizar la inversión pública por medio de medidas de austeridad fiscal.

La proforma presupuestaria para el año 2017 asciende a 36.818 millones de dólares, que representa un crecimiento del 2% respecto al presupuesto codificado del año 2016, para lo cual se utilizó un precio estimado de barril de petróleo de USD 41,69 y se estiman exportaciones por 136,6 millones de barriles. Este valor es inferior al precio promedio obtenido durante el primer semestre que fue de USD 43,24 por barril.⁹

A continuación se presenta un cuadro en el que se puede apreciar la evolución del precio del barril de petróleo de los últimos 10 años.

⁸ http://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Ecuador_junio_2017.pdf

⁹ <http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/preciosWTI-4.pdf>
<https://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-acciones-presupuesto-economia-ecuador.html>

Gráfico 10: Precio del barril de petróleo


Fuente: Banco Mundial

Con respecto al desempeño económico del país durante el periodo 2017 – 2020, “el aporte más importante al crecimiento de la economía durante este período es del PIB de las ramas no petroleras, con excepción del año 2018 en que el aporte mayor es de las ramas petroleras - como resultado de la incorporación de la nueva producción y exportación de petróleo crudo que sumaría el proyecto ITT al total de la producción nacional. En 2019 la tasa de variación sería negativa, como resultado del extraordinario incremento del PIB petrolero en 2018 por la incorporación del proyecto ITT”.¹⁰

Cuadro 16: PIB petrolero y no petrolero

PRODUCTO INTERNO BRUTO PETROLERO Y NO PETROLERO				
Variable	2017	2018	2019	2020
	(prev)	(prev)	(prev)	(prev)
Miles de dólares de 2007				
PIB ramas petroleras	7.401.161	7.768.046	7.571.413	7.750.621
PIB ramas no petroleras	60.140.705	60.852.975	62.731.964	64.338.623
Otros elementos del PIB	2.269.490	2.305.983	2.320.810	2.345.810
PIB total	69.811.356	70.927.005	76.624.187	74.435.054
Tasas de variación (a precios de 2007)				
PIB ramas petroleras	0,6	4,9	-2,5	2,3
PIB ramas no petroleras	0,7	1,1	3,0	2,5
Otros elementos del PIB	0,7	1,6	0,6	1,0
PIB total	0,7	1,6	2,3	2,4

Fuente: Banco Central del Ecuador

¹⁰ <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>

5.1.3 Factor Social

5.1.3.1 El desarrollo del país sustentado en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

La EP Petroecuador, comprometida con la Gestión de Responsabilidad Social Empresarial, facilita la ejecución de los proyectos y procesos industriales actuando en armonía con los grupos de interés, partiendo del reconocimiento de sus necesidades y expectativas; de la adopción de las mejores prácticas que buscan el beneficio mutuo, basados en los principios constitucionales, con el fin de asegurar la confianza e imagen de la empresa, promoviendo la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El Plan Nacional de Desarrollo se orienta al cumplimiento de los objetivos de Gobierno, reducción del déficit fiscal y cumplimiento del presupuesto programático, orientado al trabajo conjunto, que hará que la economía continúe su proceso sostenido de recuperación.¹¹ Una de sus políticas es “Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.”

Este factor tiene un impacto **MUY POSITIVO**, por cuanto EP Petroecuador asume su rol frente a la comunidad y contribuye también desde este ámbito al desarrollo del país en un marco de equidad social.

5.1.3.2 La Constitución Política del Estado del año 2008 y el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 garantizan los derechos del ser humano y de los pueblos

EP Petroecuador enfocará su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial para precautelar los derechos del ser humano. Este factor tiene un impacto **POSITIVO**, ya que el cumplimiento del marco normativo y legal relacionado, se torna en una oportunidad para mejorar las operaciones en lo que respecta al cuidado de la naturaleza y su participación con las comunidades en los sectores de influencia petrolera.

5.1.3.3 Incorporación de los actores sociales en los procesos y proyectos productivos de EP Petroecuador para incentivar la distribución igualitaria de la riqueza nacional

EP Petroecuador, en sus zonas de influencia, en especial en las áreas operativas, mantiene los modelos de compensación social, con el firme compromiso de respeto a la naturaleza y normativa social – ambiental, en donde se da apertura a la participación de los actores sociales comunitarios, alineados a los modelos de compensación social, programas de salud comunitaria, capacitación, atención de necesidades básicas insatisfechas (proyectos de salud, vialidad, entre otros) y talleres de desarrollo social; consecuentemente, este factor tiene un impacto **POSITIVO** por cuanto permite que las actividades operativas y proyectos en desarrollo puedan ejecutarse en armonía con las comunidades de las áreas de influencia, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de las operaciones hidrocarburíferas en beneficio del país.

¹¹ www.presidencia.gob.ec.

5.1.4 Factor Tecnológico

5.1.4.1 Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) para la gestión de los procesos productivos y administrativos del sector hidrocarburos

La EP Petroecuador cuenta con una alta disponibilidad de tecnología y telecomunicaciones en cumplimiento a las Normas de Control Interno, para abordar temas contingentes, alineados siempre a proveer equipos y conectividad a las estaciones y terminales operativos de la empresa. Para el efecto, se tiene previsto para cada año la potenciación de los equipos y plataformas tecnológicas.

Los sistemas tecnológicos soportan los procesos productivos y administrativos de la empresa a través de la incorporación de nuevas capacidades a las plataformas corporativas y de concentrar su integración en un ERP, así como el fortalecimiento de los servicios empresariales en: Máximo, BI, ETRM, POS, CRM, entre otros.

Todo lo indicado enmarcado siempre en la adecuada asignación de recursos para el fortalecimiento y desarrollo de los proyectos que apalanquen su cumplimiento y la vigilancia de los riesgos a los cuales está expuesto la operación de la industria petrolera. (Plan Estratégico de TIC's, 2016-2018, Subgerencia de TIC's EP Petroecuador).

Este factor tiene un impacto **POSITIVO** que debe tenerse en consideración a fin de incrementar la eficiencia de los procesos productivos y administrativos de EP Petroecuador.

5.1.4.2 La transformación de la matriz energética y matriz productiva propone grandes retos para EP Petroecuador y el sector hidrocarburífero

La planificación energética permite viabilizar y operativizar los lineamientos determinados en las políticas energéticas del país, de tal manera que se prevea de manera coordinada, coherente y oportuna las necesidades energéticas a futuro, siendo indispensable que la planificación estratégica mantenga un enfoque holístico considerando todas las interacciones del sector petrolero, tanto al interno como externo.

Se buscará siempre asegurar el acceso y accesibilidad a fuentes modernas de energía, con nuevas tecnologías que cuiden el medio ambiente y promuevan el bienestar de la sociedad y el desarrollo económico del país.

Dado que las previsiones gubernamentales están orientadas a reducir el uso de los combustibles derivados del petróleo, especialmente en lo que corresponde a la generación eléctrica, la EP Petroecuador debe asumir el reto de reenfocar su horizonte y objetivos, provenientes de este factor que tiene un impacto **POSITIVO**, ya que nos pone en la disyuntiva de evolucionar o perecer.

El Ecuador es un país exportador de materia prima, siendo el petróleo uno de los rubros de exportación más importante de acuerdo al boletín mensual de Comercio Exterior, Enero – Febrero 2017¹², en donde se indica que para el periodo ene-nov 2016, la balanza comercial registró en exportaciones petroleras 4.899 MM USD FOB, siendo mayor las exportaciones no petroleras con 10.312 MM USD FOB, mostrando un evidente impacto que genera el valor del petróleo en la sostenibilidad de la balanza comercial ecuatoriana, a pesar que en los últimos años ha dependido especialmente por la variación de los precios de petróleo en el mercado internacional.

Los retos potenciales de mediano plazo nos obligan a reenfocarnos a ser exportadores de derivados del petróleo, para lo cual se debe fortalecer las capacidades de procesamiento, industrialización, transporte y comercialización. La petroquímica es otro de los potenciales segmentos de mercado que ofrecen oportunidades para EP Petroecuador.

5.1.4.3 Desarrollo de la Industria Petroquímica

El nuevo modelo de desarrollo y los retos y oportunidades para la industria petroquímica en el país, cuyo fortalecimiento se basa en la estrategia de acumulación y redistribución establecida en el Plan Nacional de Desarrollo del país, refiere a *“La industria petroquímica que será una realidad en el Ecuador, nuestro crudo es pesado y los pozos son cada vez más difíciles de explotar, se requiere tecnología para dar el salto cualitativo y generar valor agregado”*.

Un potencial crecimiento de la capacidad tecnológica en base a una estrategia de productividad sistémica de largo plazo, son los pasos que deben darse para el fortalecimiento de la industria petroquímica. La petroquímica demanda para su crecimiento la reducción de la exportación primaria y el incremento de exportación de servicios, de manera especial, aquellos con alto valor agregado.

“Demandamos productos de petroquímica de países con alto nivel tecnológico y que realizan una gran inversión extranjera directa en petroquímica”, puesto que los resultados de la balanza comercial es negativa debido a la escasa tecnificación de la industria petroquímica.

El Gobierno ecuatoriano da pasos positivos importantes hacia el cambio de la matriz productiva y la generación de mayor inversión para la investigación y educación superior. *“Generamos este cambio en la medida que se sustituye la producción primaria por la producción mucho más cercana a la industria y servicios que significan mayor valor agregado”*.

Es necesario consolidar mayor investigación con el propósito de dar valor agregado a la industria petroquímica ecuatoriana, con procesos de síntesis de polímeros, la eliminación de contaminantes y residuos ambientales, desarrollo de catalizadores y sistemas eficientes de transporte de crudo.¹³

¹² http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC_IC_07_73.pdf

¹³ (“Petroquímica: Visión y Oportunidades).

www.yachay.gob.ec/petroquimica-un-sector-para-el-desarrollo-productivo-del-ecuador/

5.1.5 Factor Ambiental

5.1.5.1 Política sectorial para el fortalecimiento de la gestión ambiental y social

En el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, uno de los elementos básicos para asegurar la protección de la naturaleza y del ser humano, es la utilización de tecnología adecuada en la prevención, control y mitigación de los impactos ambientales producto de las actividades petroleras y mejoramiento del ambiente de trabajo a fin prevenir accidentes y enfermedades profesionales; esta política de Responsabilidad Social busca incidir en las prácticas internas y de la acción pública de la EP Petroecuador con sus grupos de interés, a fin de desarrollar programas sostenibles en armonía con las comunidades de las áreas de influencia, con un enfoque ético tanto para la sociedad como para la naturaleza siempre relacionado a:

- Diálogo con grupos de interés
- Buenas prácticas de sostenibilidad
- Respeto a los derechos humanos
- Transparencia en la gestión empresarial

Consecuentemente, este factor tiene un impacto **POSITIVO** para EP Petroecuador.¹⁴

5.1.5.2 Políticas ambientales mundiales y locales

El 26 de julio de 2017, nuestro país suscribió el Acuerdo de París bajo la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático, que reemplazará al Protocolo de Kioto. Con esta acción, el Estado ecuatoriano, coherente con su vocación de protección ambiental y sus propuestas de vanguardia en el proceso geopolítico de la lucha contra el cambio climático, se suma a los 175 países del mundo que han firmado dicho Acuerdo.

Durante las negociaciones, el Ecuador colaboró de manera significativa al texto final con la inclusión del concepto de “justicia climática”. Asimismo, en materia de bosques, Ecuador aportó con su experiencia en políticas e incentivos positivos para la reducción de emisiones por deforestación y degradación de los bosques; en políticas de conservación, gestión sostenible de los bosques y aumento de las reservas forestales de carbono.

Los sectores demandantes de hidrocarburos y los que representan las mayores emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), son el transporte como principal consumidor de energía, además el mayor demandante de combustibles fósiles, seguido de la industria y generación de electricidad.

En el Ecuador se espera que las emisiones de los sectores energéticos pasen de 37.000 kt CO₂ en el 2016 a 51.000 kt CO₂ en el 2040, lo cual representa un aumento de 38% en ese periodo, es decir cerca de un 24% menos que la referencia, puesto que el total de emisiones evitadas en

¹⁴ Memoria de Sostenibilidad EP PETROECUADOR 2016

el periodo 2016-2040 podría alcanzar un valor de más de 93.000 kt CO₂.¹⁵ Así también se puede referir que las mayores reducciones en las emisiones se obtendrán en la generación de electricidad y sector industrial debido a la incorporación de fuentes renovables no convencionales y a las medidas de eficiencia energética del país.

Por otra parte, en cumplimiento con la legislación ambiental Ecuatoriana, regida por la Constitución, 2008 (Art. 396 y 73) que señala “en caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas”; la EP Petroecuador mantiene la Política de Seguridad, Salud y Ambiente y su reglamento que promueve la adopción de condiciones adecuadas de seguridad, mantenimiento adecuado de instalaciones, y la aplicación de buenas prácticas para la prevención de contaminación y riesgos laborales.

Uno de los compromisos de su política es: “Establecer sistemas de gestión para controlar, medir y mejorar nuestro desempeño de seguridad, salud y ambiente, involucrando activamente a nuestro personal y al que labora bajo nuestra responsabilidad a fin de prevenir la contaminación ambiental, y minimizar el riesgo de lesiones y enfermedades ocupacionales”, lo que representa un impacto muy **POSITIVO** en el marco de la responsabilidad social empresarial.

Nuestro país es responsable de apenas el 0,15% de emisiones mundiales. Para el Gobierno de Ecuador este acuerdo representa el punto de partida que busca un mundo con energía limpia, a partir de la implementación efectiva de estrategias firmes para la reducción de emisiones globales de gases de efecto invernadero.¹⁶

En este contexto, EP Petroecuador a través de la Gerencia de Comercialización Nacional dio a conocer el nuevo reglamento para las comercializadoras, que entre sus principales puntos contempla el mantener la infraestructura en buen estado de conservación y cumplir las normas técnicas, ambientales, de calidad y seguridad vigentes; así como cumplir con los procedimientos y normas técnicas INEN y otras disposiciones emitidas por la ARCH.¹⁷

Adicionalmente, en marzo de 2017, se inauguró la planta para recuperación y tratamiento de hidrocarburos residuales en Refinería La Libertad, que permite la recuperación de los residuos de hidrocarburos provenientes de la limpieza de tanques de almacenamiento de la refinería. Esta instalación cumple con normas y procedimientos ambientales certificados, generando algunos beneficios: eliminación de pasivos ambientales, reducción de la generación de desechos producto de la limpieza de fondo de tanques y de separadores de aceites y además con el cierre de las piscinas también se contribuye al mejoramiento de la calidad del aire.¹⁸

¹⁵ Revista: Una Visión integral del Sector Energético Ecuatoriano, MICSE, 2016, pág. 71-73

¹⁶ <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-suscribe-acuerdo-de-paris-sobre-cambio-climatico/>

¹⁷ <http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/BOLETIN-44.pdf>

¹⁸ <http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Boletin-17-ICO-2017-EP-PETROECUADOR-INAUGURA-PLANTA-DE-RECUPERACION-Y-TRATAMIENTO-DE-HIDROCARBUROS-RESIDUALES-EN-REFINERIA-LA-LIBERTAD.pdf>

5.1.5.3 El derecho ciudadano a vivir en un ambiente sano, libre de contaminación y sustentable y la garantía de los derechos de la naturaleza

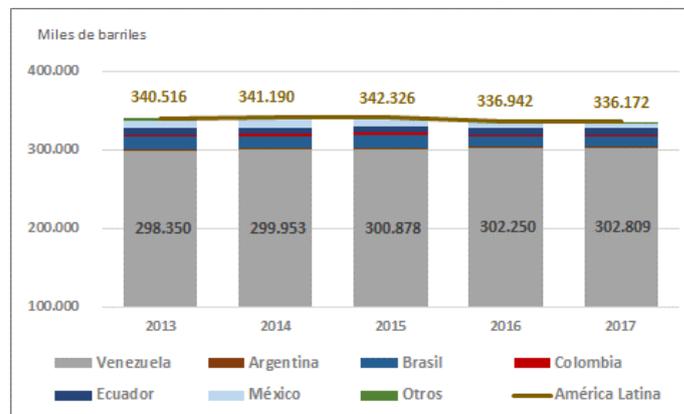
Respetando siempre el marco jurídico que cobija la responsabilidad, el compromiso nacional se refleja en el Buen Vivir, EP Petroecuador comprometida con este objetivo nacional enfatiza y promueve el cumplimiento de la protección de los derechos de la naturaleza, para lo cual se trabaja para tener “...una planificación integral que conserve los hábitats, gestione de manera eficiente los recursos, repare de manera integral e instaure sistemas de vida en una armonía real con la naturaleza.”

Este factor tiene un impacto **MUY POSITIVO** para EP Petroecuador ya que nos plantea un reto al cambio y genera un efecto sinérgico para la modernización y sostenibilidad de la empresa a fin de mantener una relación armónica con las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de las instalaciones operativas y mejoramiento de la seguridad y salud de sus trabajadores.

5.2 El sector de hidrocarburos en América Latina y el Caribe

A finales del 2017 las reservas probadas mundiales de crudo totalizaron 1.483 millones de barriles, disminuyendo ligeramente en un 0,4% en relación a 1.489 millones de barriles alcanzados al final del año 2016. El total de reservas probadas de petróleo crudo en América Latina fue de 336.2 millones de barriles disminuyendo en un 0.2 % con relación al 2016.²⁰

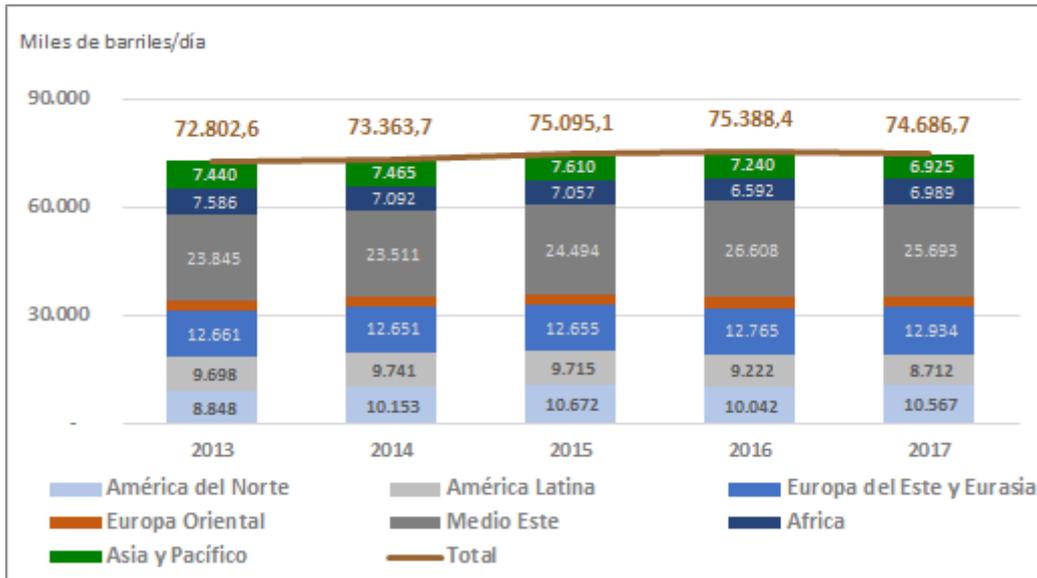
Gráfico 11: Reservas mundiales probadas de petróleo crudo por país



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP

En cuanto a producción de petróleo crudo el año 2017 las regiones de América del Norte y África tuvieron crecimiento en 5,2% y 6,0% respectivamente en relación al año 2016; lo que no sucede en América Latina, región en la que se presenta un decrecimiento considerable.

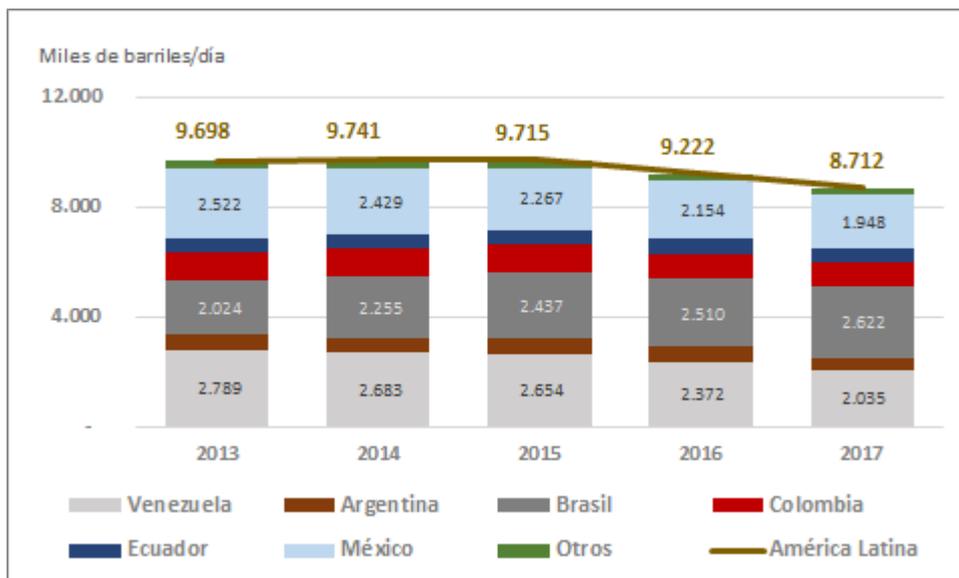
Gráfico 12: Producción Mundial de Crudo por Región



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP

En el siguiente gráfico se puede observar el decremento de la producción de crudo en América Latina (excepción de Brasil), especialmente en Venezuela por la crisis económica que atraviesa este país; el año 2017 la producción de la región fue menor en -5,5% en comparación con el 2016.

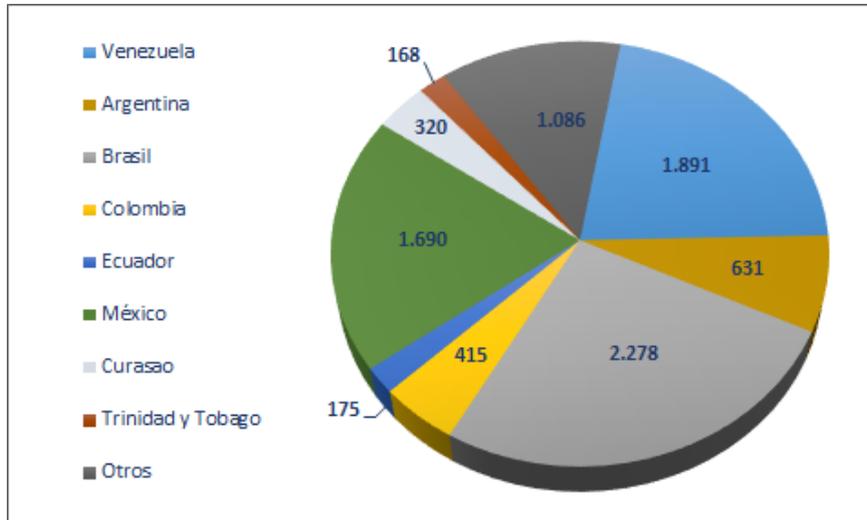
Gráfico 13: Producción de Crudo en Latino América



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP

La capacidad de refinación en América Latina a finales de 2017 no tuvo variación en comparación del año 2016; siendo Brasil el país con mayor capacidad con 2.278 miles barriles/día.

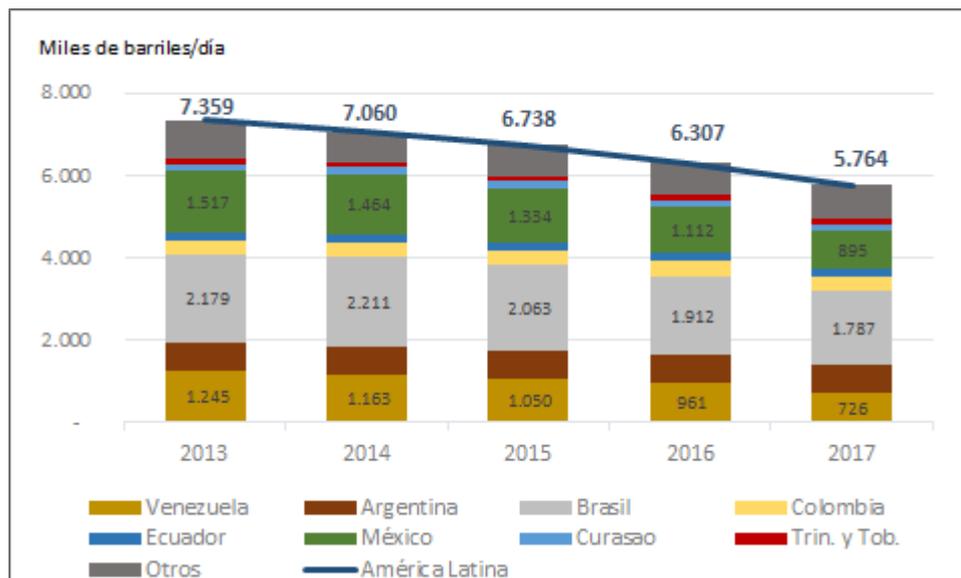
Gráfico 14: Capacidad de Refinación en América Latina 2017 (miles barriles/día)



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP, Estadístico EP PETROECUADOR

La producción de derivados de petróleo en Latinoamérica se respalda en el incremento de las importaciones con la finalidad de abastecer la demanda, en el siguiente gráfico se observa la disminución de la producción principalmente en Venezuela y México.

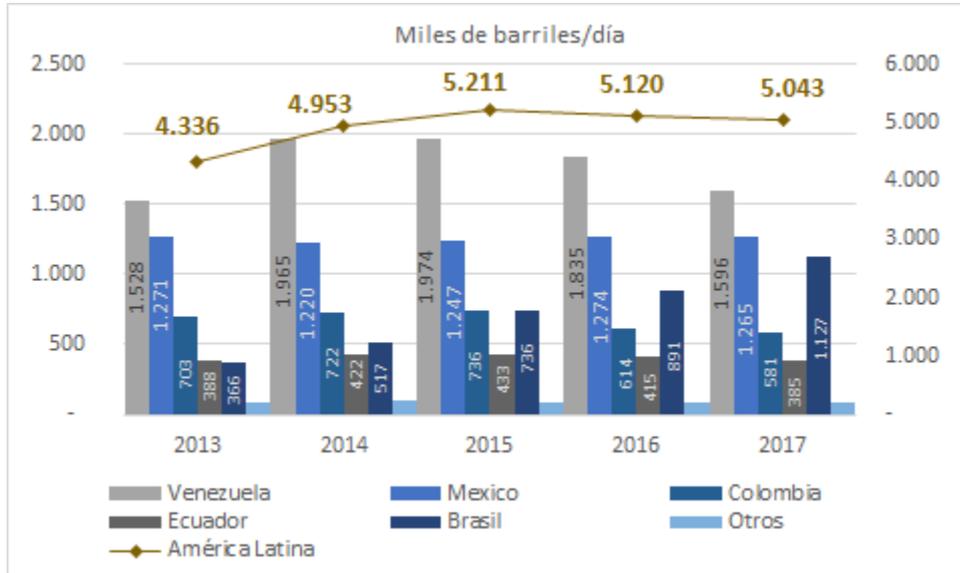
Gráfico 15: Producción de Derivados en América Latina



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP, Estadístico EP PETROECUADOR

América Latina ha modificado considerablemente la comercialización de crudo en los últimos años ante la aparición de nuevos productores y consumidores, reflejándose en muchas de las exportaciones de la región, que mayoritariamente iban a Estados Unidos, se están redirigiendo poco a poco hacia Asia ante el crecimiento de su demanda.

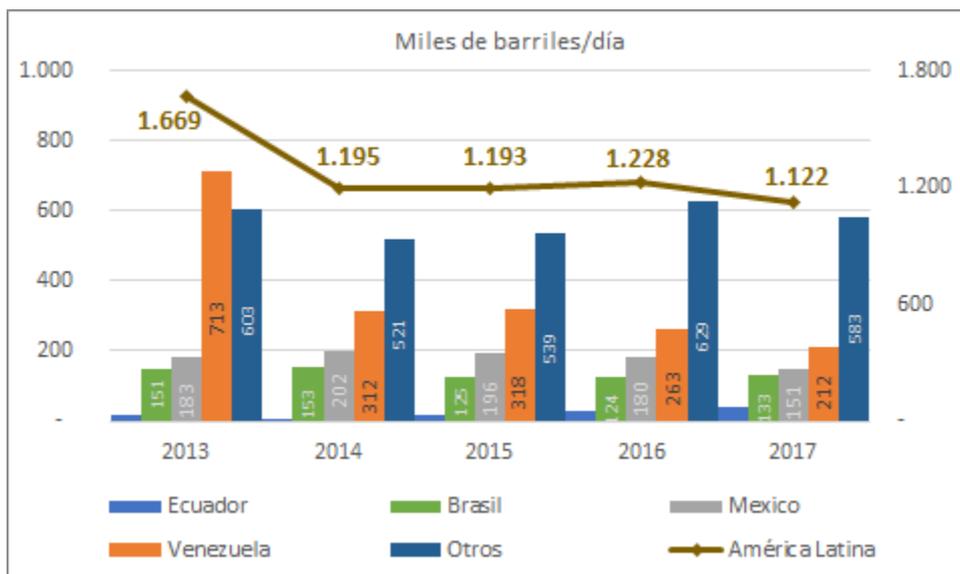
Gráfico 16: Exportaciones de crudo en América Latina



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP

En cuanto a las exportaciones de derivados Latinoamericanas, se establece un comportamiento similar a la producción y exportación de crudo como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 17 Exportaciones de derivados en Latinoamérica

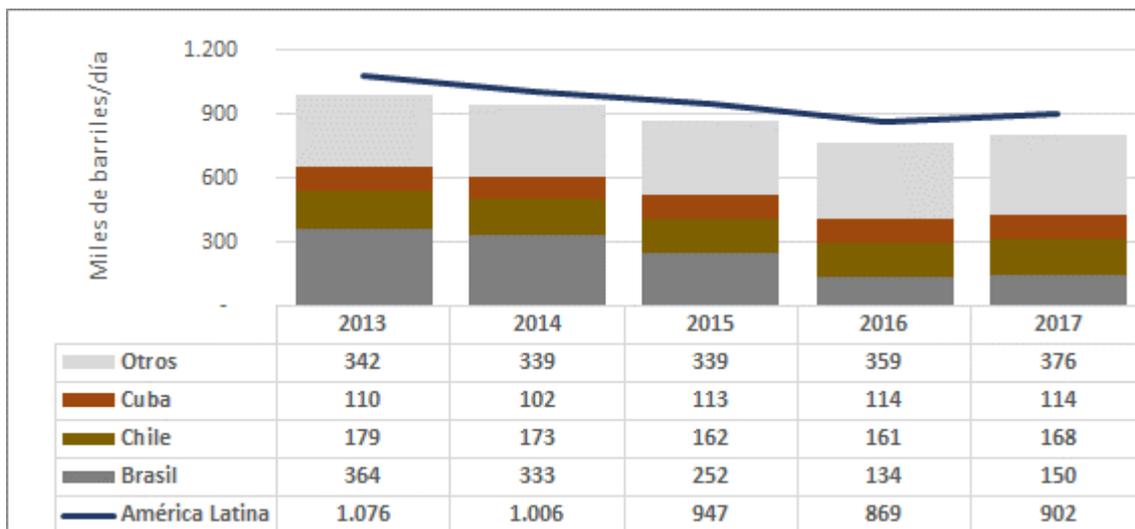


Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP

De la información presentada se desprende que dentro del contexto latino americano del sector hidrocarburífero, Ecuador ocupa el quinto lugar en la exportación de crudo, y tiene una presencia marginal en la exportación de derivados.

En Latinoamérica las importaciones de crudo se mantienen y las importaciones de derivados de petróleo tienden a incrementarse, debido al aumento de la demanda de combustibles:

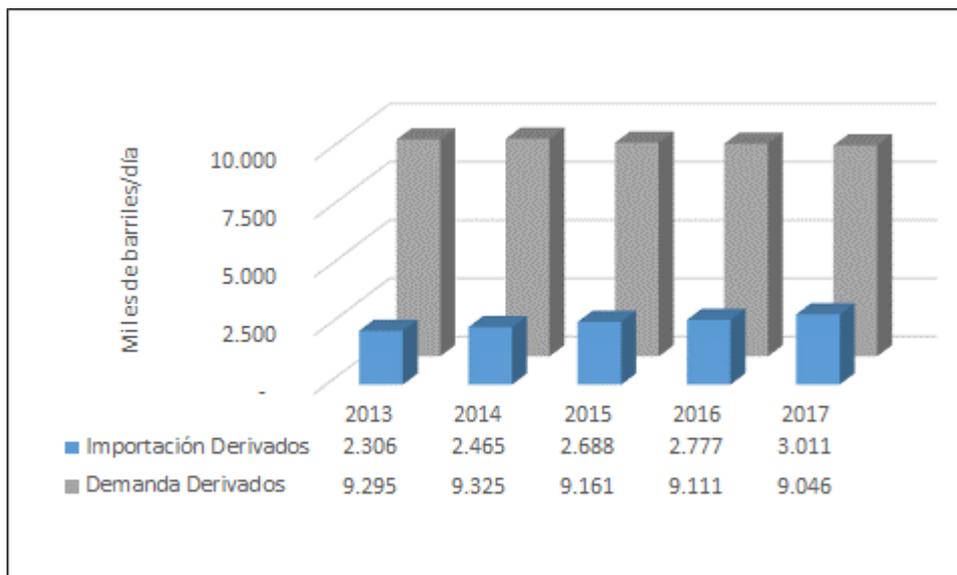
Gráfico 18: Importaciones de petróleo en América Latina



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP

En el gráfico a continuación, se visualiza la dependencia de países de la región respecto a suplir su demanda de derivados en base a importaciones, siendo Ecuador dependiente de las importaciones en un 60,36% para cubrir su demanda.

Gráfico 19: Demanda e Importación de derivados en América Latina



Fuente: Boletín Estadístico Anual 2018-OPEP

5.3 Análisis de la cadena de valor

Este análisis considera las diferentes fases de operación de la empresa:

- Transporte de crudo
- Exportación de crudo
- Industrialización de crudo
- Transporte de derivados
- Comercialización interna de derivados
- Comercialización externa de derivados

5.3.1 Transporte de crudo

El Sistema del Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) constituye una de las obras de infraestructura más importantes del Ecuador, tiene una capacidad de transporte de 360.000 bd para crudo de mínimo 23,7 °API y 390.000 BPPD utilizando químico reductor de fricción; con una longitud de 497,7 Km; y con una Potencia Instalada de 101.150 HP en sus seis estaciones de bombeo: Lago Agrio, Lumbaqui, El Salado, Baeza, Papallacta y Quinindé; cuatro estaciones reductoras de presión: San Juan, Chiriboga, La Palma y Santo Domingo y un Terminal Marítimo en Balao – Esmeraldas.

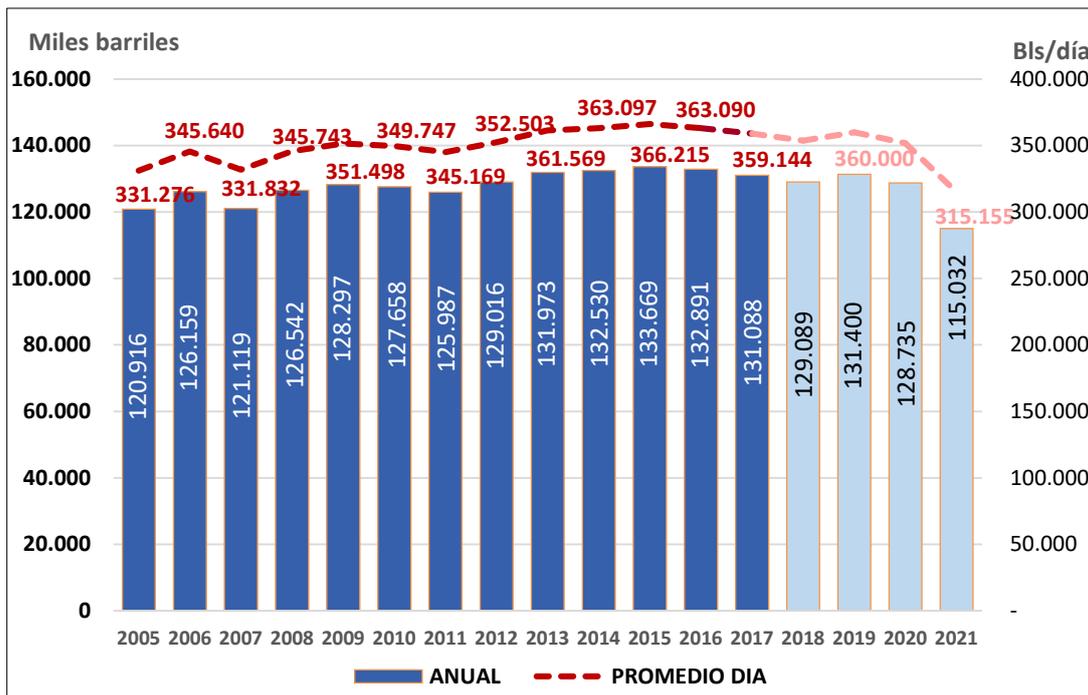
Cuadro 17: Estaciones de Bombeo del Oleoducto Transecuatoriano

Estación	Ubicación	Altitud	Potencia
Lago Agrio	0.00	297	17.500
Lumbaqui	66.57	850	17.500
El Salado	111.72	1.289	12.950
Baeza	164.08	2.002	20.300
Papallacta	189.29	3.009	20.300
Quinindé	420.25	97	12.600
TOTAL (HP)			101.150

Fuente: Gerencia de Transporte

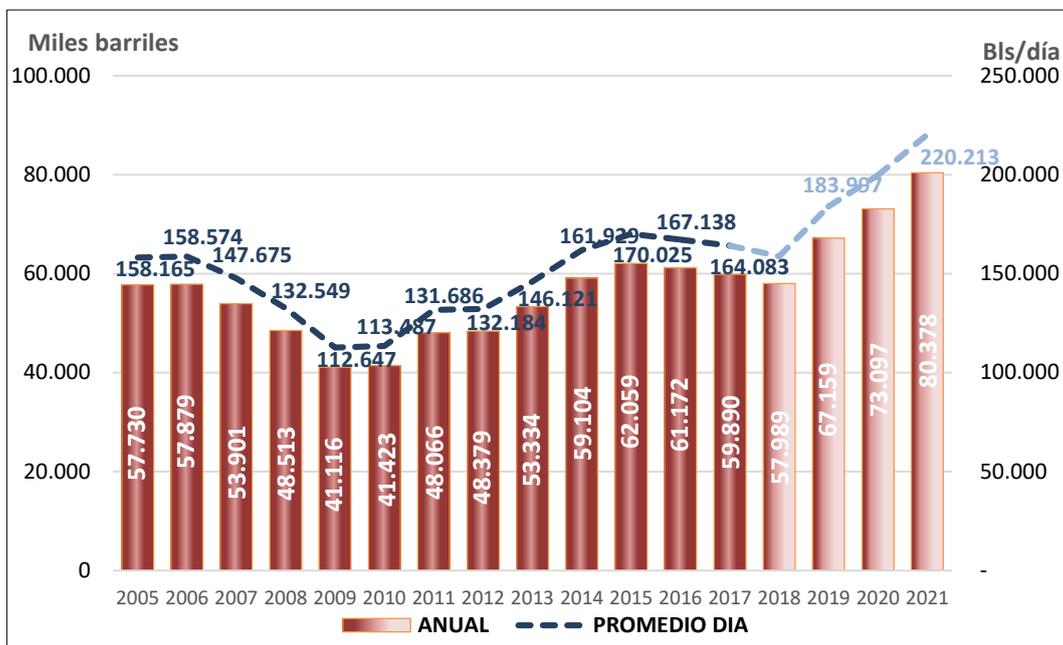
De acuerdo con las cifras de los estimados hidrocarburíferos realizados por la Secretaría de Hidrocarburos, el transporte de crudo por el SOTE disminuirá a partir de junio del 2019, debido a la declinación de los campos con crudo liviano y a la mayor producción de crudo pesado del ITT y del Bloque 31, los cuales serían transportados por el OCP.

Gráfico 20: Transporte de crudo por el SOTE
Periodo: 2005-2021



Fuente: Gerencia de Transporte, Secretaría de Hidrocarburos

Gráfico 21: Transporte de crudo por el OCP



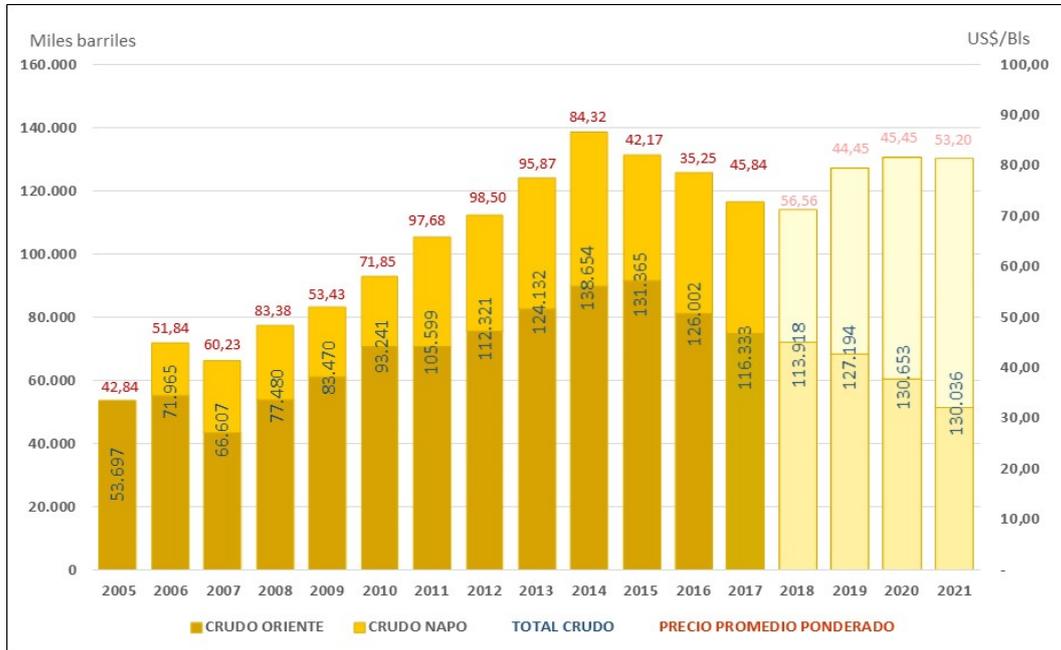
Fuente: Gerencia de Transporte, Secretaría de Hidrocarburos

5.3.2 Exportación de crudo

La exportación de crudo se realiza a través de los Terminales de Balao y de OCP, el primero destinado a crudo Oriente, con una gravedad entre 24 y 26°API y el segundo para crudo Napo entre 17 y 20°API. Los volúmenes de exportación son establecidos por la Secretaría de

Hidrocarburos, de acuerdo con la producción de crudo de PETROAMAZONAS EP y Compañías Privadas menos las cargas a refinerías y consumos internos.

Gráfico 22: Exportación de crudo
Periodo: 2005-2021



Fuente: Gerencia de Comercio Internacional, Secretaría de Hidrocarburos

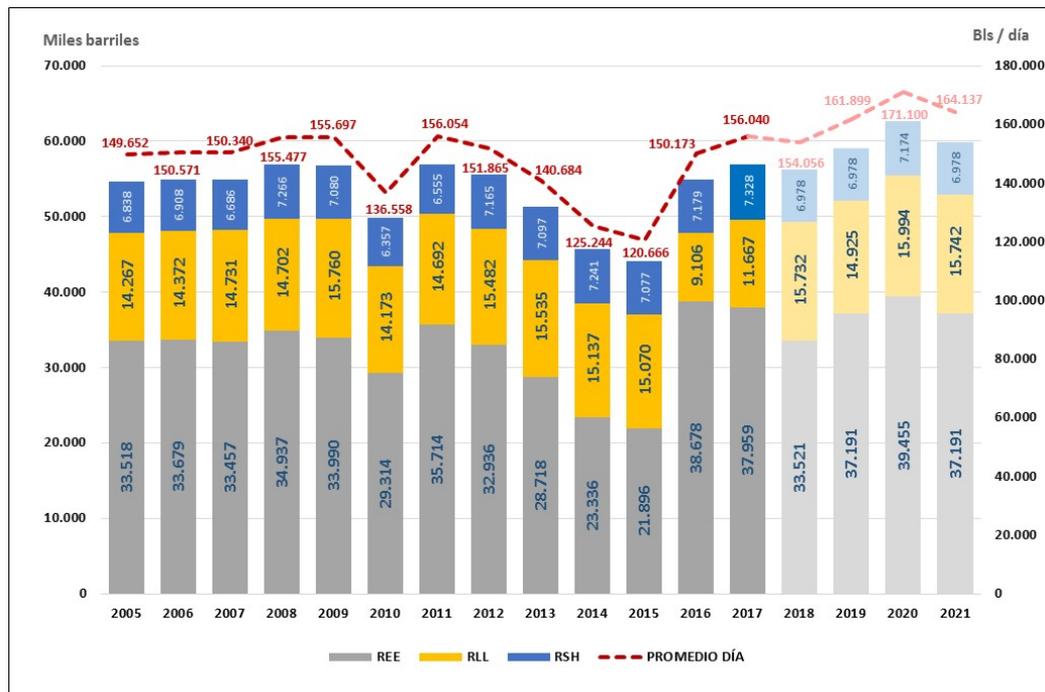
5.3.3 Industrialización de crudo

Actualmente la EP Petroecuador cuenta con tres refinerías: Esmeraldas con una capacidad de procesamiento de 110.000 BPD ubicada en la Provincia de Esmeraldas; La Libertad con capacidad de 45.000 BPD en la Provincia de Santa Elena; y, Shushufindi con 20.000 BPD de capacidad en la Provincia de Sucumbíos.

Conforme lo establecido en el art. 5 de la Ley de Hidrocarburos: *“Los hidrocarburos se explotarán con el objeto primordial de que sean industrializados en el País”*, por lo que para EP PETROECUADOR, es prioritario atender primero el abastecimiento de sus refinerías y después el remanente de crudo es destinado a la exportación. Las cargas de crudo para las diferentes refinerías se aprecian a continuación:

Gráfico 23: Cargas de crudo en refinерías

Periodo: 2005-2021


Fuente: Gerencia de Refinación

Como se observa en el gráfico a partir de la culminación de la Rehabilitación de Refinería Esmeraldas, a partir de diciembre de 2015 se incrementa la carga de crudo en refinерías. Sin embargo es preciso indicar, que las refinерías deben considerar paros programados de mantenimiento periódico para su normal funcionamiento.

5.3.4 Producción de derivados

Luego de 20 años de funcionar de manera limitada y el permanente deterioro de las unidades de refinación debido al decremento de la calidad del crudo, se finalizó con un profundo proceso de rehabilitación; el mayor centro refinador del Ecuador recuperó su capacidad de procesamiento de diseño y su carga a 110 mil barriles por día.

La rehabilitación de Refinería Esmeraldas, permitió la incorporación de tecnología de punta en los nuevos equipos instalados en las diferentes unidades de proceso, incrementando el 2016 un 10% la producción de derivados respecto al año 2012 y la reducción de importaciones en un 15% en el 2016 con respecto al 2015. Cabe indicar que las importaciones de derivados durante el periodo 2013 – 2015 se incrementaron en un 30% en relación al 2012, por efecto de los paros programados durante la rehabilitación.

Aportando al cambio de la matriz energética y con el fin de proteger el medio ambiente, la EP Petroecuador produce la gasolina ECOPAÍS, un biocombustible compuesto gasolina base y bioetanol proveniente de la caña de azúcar.

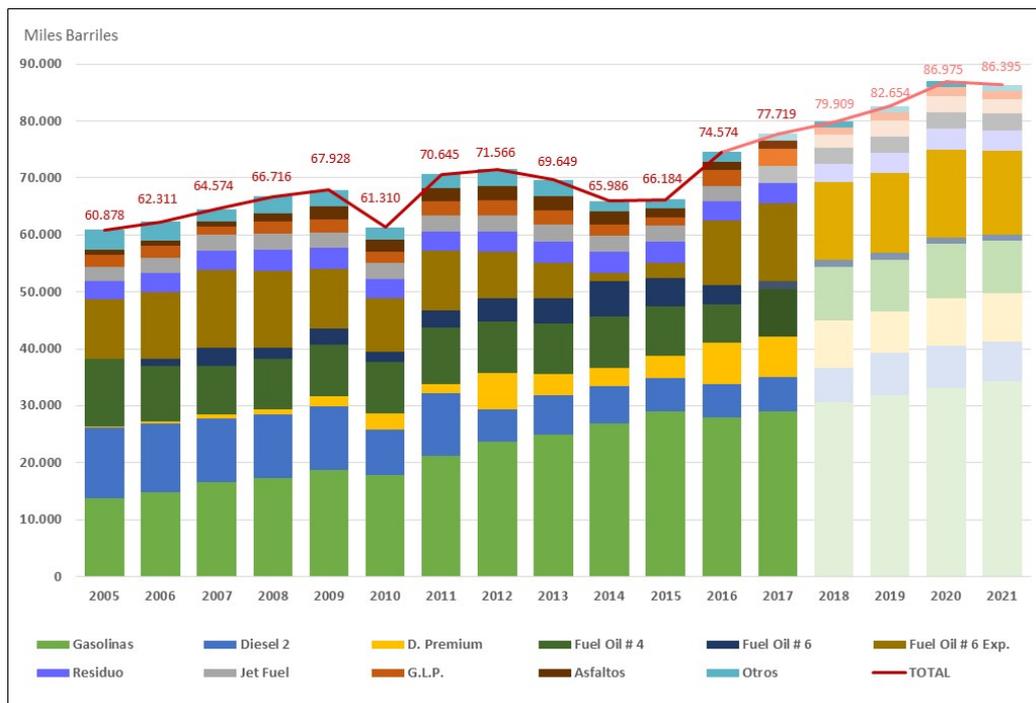
En la actualidad EP Petroecuador ha realizado inversiones para la producción de gasolina ECOPAÍS en: Refinerías Esmeraldas y La libertad, además de los Terminales Pascuales, La Toma

(Loja) y Barbasquillo (Manta). Durante el mes de julio de 2017 se inició el despacho en los Terminales La Troncal y Chaullabamba (Cuenca)

La producción nacional de derivados comprende la producción en refinerías y las mezclas que se realizan en terminales, además de las importaciones de naftas y Cutter Stock que ingresan como materia prima, para obtener gasolinas y fuel oil, respectivamente, conforme la demanda requerida.

Gráfico 24: Producción nacional de derivados

Periodo: 2005-2021



Fuente: Gerencia de Refinación

5.3.5 Transporte y almacenamiento de derivados

El transporte y almacenamiento de derivados está ligado directamente a la demanda interna de derivados, de igual manera se debe mantener los niveles de stock necesarios para garantizar el normal abastecimiento de los combustibles que el mercado requiere.

Considerando que el crecimiento de la demanda de combustibles tiene un impacto directo en las necesidades de infraestructura de transporte y almacenamiento, EP Petroecuador ha implementado proyectos que permiten atender las crecientes necesidades del mercado interno, como es el caso del Poliducto Pascuales – Cuenca, permitiendo transportar gasolina y diésel desde el Terminal Pascuales, y gas licuado de petróleo, desde el Terminal El Chorrillo hasta la ciudad de Cuenca; entre Pascuales y La Troncal se ha instalado un ducto de 10 pulgadas de diámetro y, entre La Troncal y Cuenca, un ducto de 8 pulgadas de diámetro. La longitud total del ducto es de 215 kilómetros.

Además la modernización y repotenciación de estaciones y poliductos tiene por objeto garantizar el transporte y abastecimiento de derivados del petróleo requeridos por las terminales. A continuación se detalla la capacidad operativa de los terminales y depósitos a 2017:

Cuadro 18: Capacidad Operativa y Porcentaje de Utilización de almacenamiento de combustibles

Cifras en barriles Julio/2018

Detalle	Capacidad Operativa	Promedio de Almacenamiento	% de utilización	No. Tanques
Terminal Beaterio	671.032	289.982	43%	26
Terminal Pascuales	1.115.280	1.059.516	95%	30
Terminal Ambato	133.130	57.513	43%	8
Terminal Barbasquillo	152.717	145.081	95%	10
Terminal Cuenca	342.696	325.561	95%	20
Terminal La Troncal	212.037	201.435	95%	12
Cabecera Libertad	214.368	202.914	95%	7
Cabecera Esmeraldas	490.248	444.705	91%	11
Cabecera Shushufindi	41.575	37.722	91%	2
Depósito La Toma	4.742	4.458	94%	4
Terminal Sto. Domingo	271.670	121.339	45%	9
Depósito Baltra	25.170	22.653	90%	5
Terminal Riobamba	70.318	46.683	66%	6
Terminal Fuel Oil	71.203	67.643	95%	2
TOTAL	3.816.185	3.027.205		152

Fuente: Gerencia de Transporte, EP PETROECUADOR

Cuadro 19: Capacidad operativa de almacenamiento de GLP

Cifras en Toneladas Métricas
Al 31 de julio del 2018

Terminal	Capacidad Operativa	% de Utilización
Cuenca	5.120	80 %
Chorrillo	12.896	85 %
Esmeraldas	3.904	90 %
La Troncal	2.400	80 %
Monteverde *	43.727	79 %
Oyambaro	2.638	90 %
La Libertad	213	90 %
Shushufindi	2.628	90 %
TOTAL	73.526	82 %

*Incluye tanques de Propano y Butano

Fuente: Jefatura Corporativa de Programación Operativa, EP PETROECUADOR

Dentro del programa de sostenimiento de plantas para Refinería Esmeraldas se contempla la construcción de tanques para los siguientes derivados: Nafta Base, Diésel y Nafta de Alto Octano, lo que permitirá incrementar la capacidad de almacenamiento en la refinería.

Cuadro 20: Capacidad Operativa de almacenamiento de productos limpios en Refinerías

Cifras en barriles al 2017

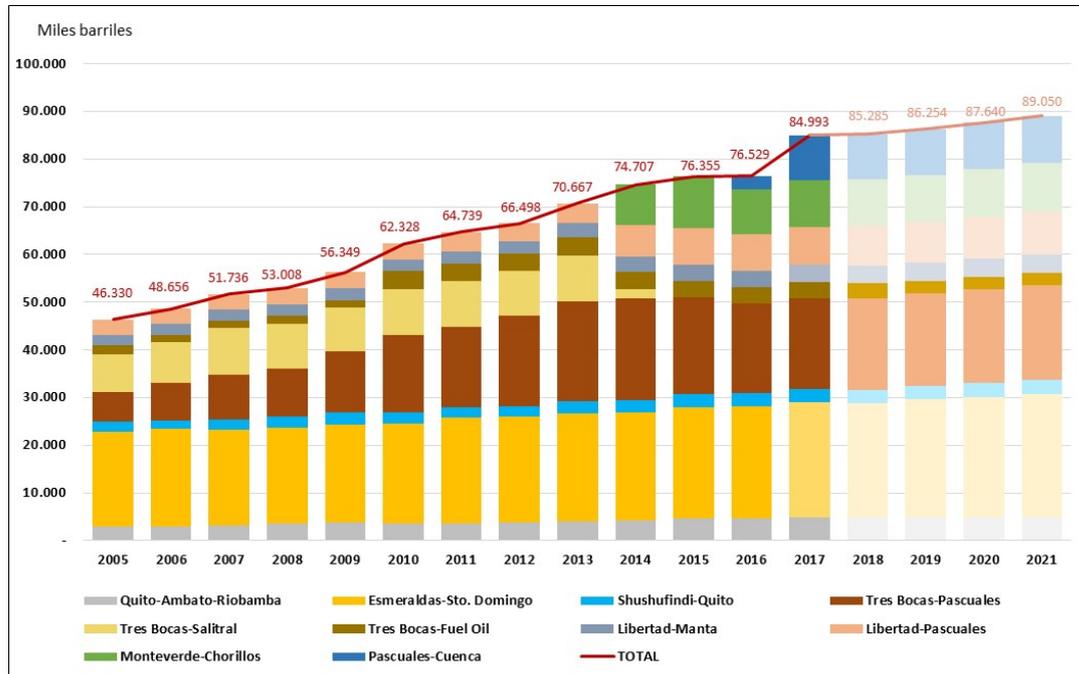
Refinería	2018
Esmeraldas	4.436.988
La Libertad	1.359.406
Shushufindi	366.041
TOTAL	6.162.435

Fuente: Gerencia de Refinación

La EP Petroecuador, a través de su red de poliductos, transporta la producción e importación de productos a los diferentes depósitos y terminales de distribución.

Gráfico 25: Derivados transportados por poliductos

Periodo: 2005-2021



Fuente: Gerencia de Transporte

5.3.6 Comercialización interna de derivados

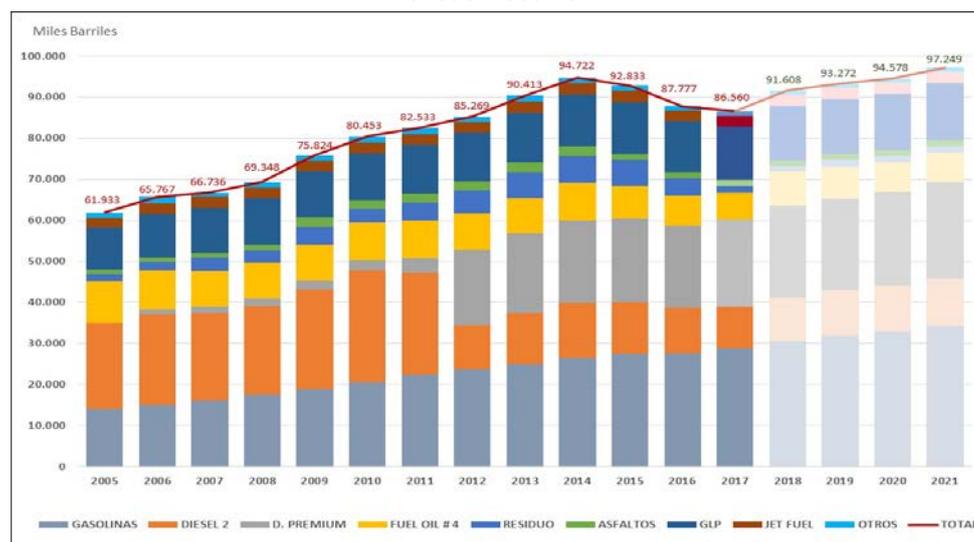
La reducción en el consumo nacional de derivados en los últimos años se relaciona principalmente con la entrada en funcionamiento de los proyectos hidroeléctricos, lo cual se traduce en un menor uso de centrales termoeléctricas.

En cuanto al comportamiento del consumo de gasolinas es ascendente, uno de los factores de mayor incidencia es el crecimiento del parque automotor.

El consumo de GLP ha tenido un crecimiento promedio de alrededor 2% anual hasta el 2017, a excepción del año 2016 que tuvo una tendencia negativa de 2.1% anual debido a la comercialización de las cocinas de inducción y el mayor control al contrabando en las fronteras.

Gráfico 26: Demanda interna de derivados

Periodo: 2005-2021


Fuente: Gerencia de Comercialización Nacional

Cuadro 21: Proyección de la demanda interna de combustibles por sectores

Cifras en miles de barriles

Periodo: 2018-2021

SECTOR	2018	2019	2020	2021
Aéreo	2,785	2,781	2,809	2,837
Agrícola	287	274	279	284
Automotriz	53,180	54,305	55,976	58,009
Cementero	35	41	42	42
Doméstico	11,956	12,017	12,233	12,453
Eléctrico	4,723	4,649	3,871	3,872
Industrial	8,843	9,243	9,338	8,444
Naviero	3,730	3,810	3,820	3,846
Pesquero	2,586	2,619	2,642	2,702
Petrolero	3,318	3,383	3,419	3,516
Productos Especiales	165	150	150	151
TOTAL	91,608	93,272	94,578	97,249

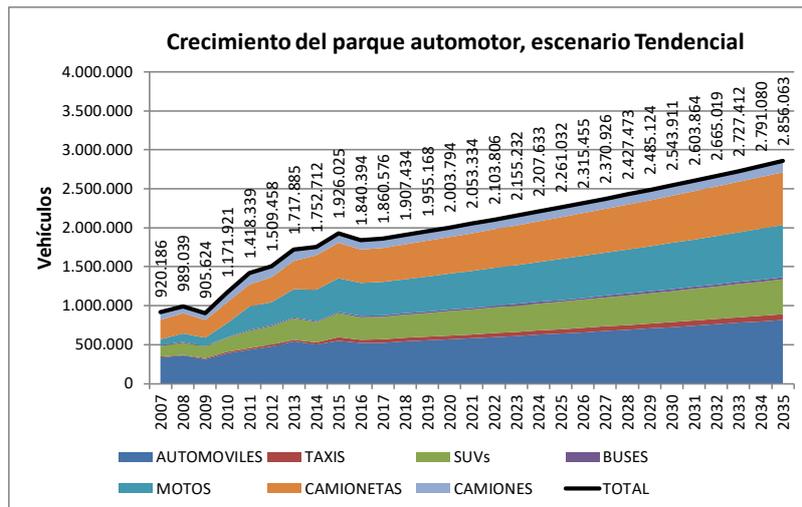
Fuente: Gerencia de Comercialización Nacional

Nota: El GLP industrial se encuentra considerado en el sector Industrial, mientras que la pesca artesanal dentro del sector Pesquero.

5.3.6.1 Sector automotriz

En el escenario con crecimiento del ingreso per cápita tendencial, se espera que el número de vehículos crezca de 1,8 millones de vehículos en el 2016 a 2,8 millones de vehículos en el 2035 (incluyendo motocicletas). El número de vehículos por 1000 habitantes se incrementa de 85 a 104 desde el 2016 al 2035.

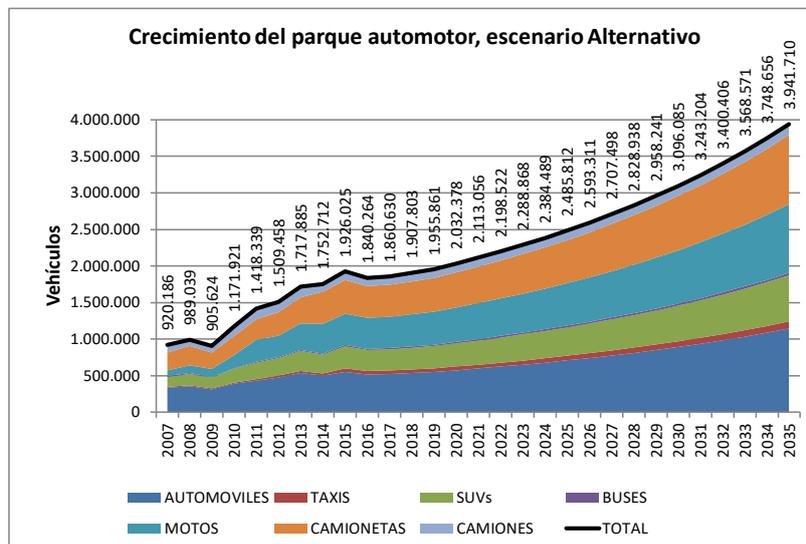
Gráfico 27: Crecimiento del parque automotor, escenario tendencial



Fuente: Gerencia de Refinación – Análisis prospectivo

En el escenario con crecimiento del ingreso per cápita alternativo, el número de vehículos crece de 1,8 millones de vehículos en el 2016 a 3,9 millones de vehículos en el 2035 (incluyendo motocicletas). El número de vehículos por 1000 habitantes se incrementa de 85 a 144 desde el 2016 al 2035.

Gráfico 28: Crecimiento del parque automotor, escenario alternativo



Fuente: Gerencia de Refinación – Análisis prospectivo

5.3.6.2 Sector eléctrico

En lo que corresponde al sector eléctrico, con el ingreso de las grandes centrales hidroeléctricas en los años 2016 y 2017 se produce una fuerte disminución del consumo promedio de combustibles, lo que representa un ahorro económico para el país, así como también la disminución de emisiones de CO2 lo que genera beneficios ambientales.

El Plan Maestro de Electricidad 2016-2025 acorde con la Estrategia Nacional para del cambio de la Matriz Productiva, establece los consumos de combustibles en el sector eléctrico como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 22: Consumo promedio de combustibles sector eléctrico

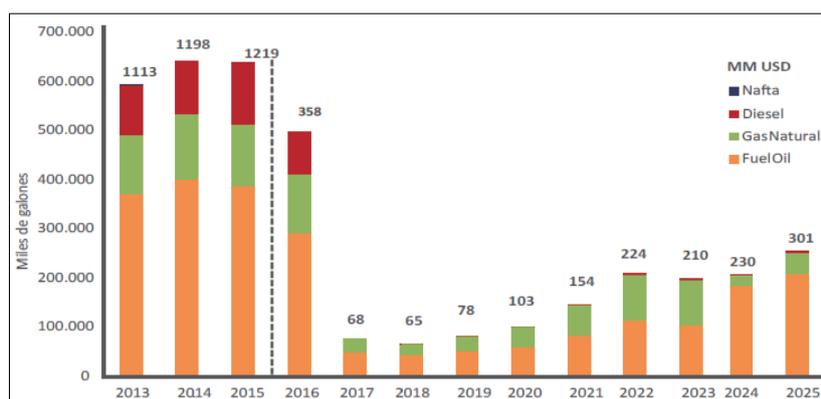
Cifras en miles de galones

Periodo: 2013-2025

Año	Nafta	Diésel	Fuel Oil #4	Fuel Oil #6	Gas Natural	Total
2013	2.706	98.740	26.524	343.514	120.809	592.293
2014	0	106.342	30.486	368.784	135.841	641.453
2015	0	124.567	52.645	335.749	123.780	636.741
2016	0	84.114	43.346	248.728	120.370	496.558
2017	0	0	34.190	15.746	25.072	75.008
2018	0	14	33.841	8.288	23.391	65.534
2019	0	142	35.869	16.013	30.147	82.171
2020	0	140	3	23.331	41.301	64.775
2021	0	1.011	37.521	44.039	62.608	145.179
2022	0	3.798	40.327	71.441	92.301	207.867
2023	0	2.821	39.523	62.456	92.025	196.825
2024	0	537	41.230	11.070	20.679	73.516
2025	0	2.826	46.975	31.874	40.533	122.208

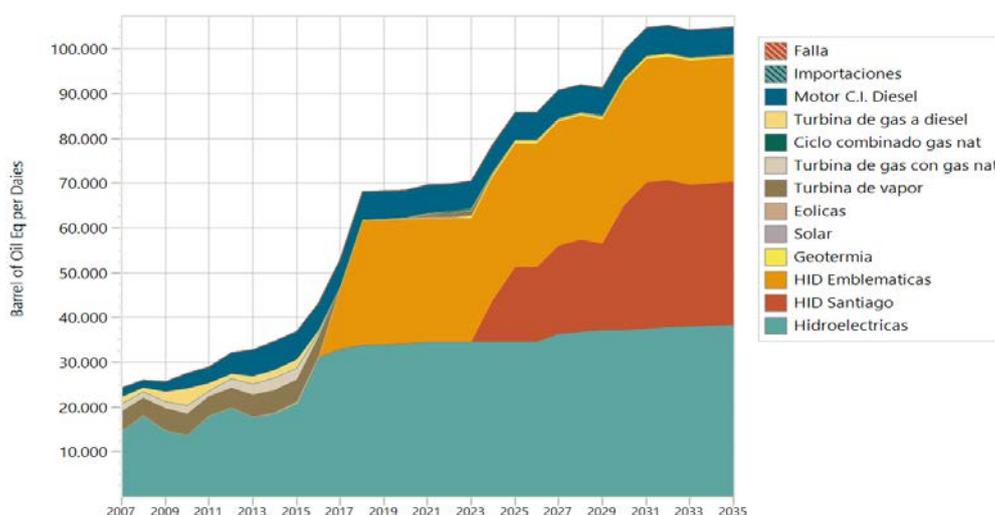
Fuente: MEER Ministerio de Electricidad y Energía Renovable - Plan Maestro de Electricidad 2016 – 2025

Gráfico 29: Consumo de combustibles



Fuente: Plan Maestro de Electricidad 2016-2025.

Como se observa, con el ingreso de las grandes centrales hidroeléctricas, se produce una fuerte disminución del consumo promedio de combustibles, especialmente diésel, fuel oil 4 y fuel oil 6. Este escenario considera niveles de eficiencia Energética, 90% hidrogenación, 10% térmica, con las hídricas emblemáticas y las cuencas nuevas del Santiago y Zamora.

Gráfico 30: Consumo de combustibles


Fuente: Gerencia de Refinación

5.3.7 Importación de derivados

La capacidad de producción de refinerías y el continuo crecimiento del consumo interno de derivados, hacen que la EP Petroecuador deba realizar importaciones de productos para satisfacer la demanda.

Con la rehabilitación de Refinería Esmeraldas se observa una disminución en la importación de derivados en los años 2016 y 2017, sin embargo se espera un crecimiento a partir del 2018 para cubrir la demanda proyectada creciente de combustibles sobre todo en el sector automotriz.

Cuadro 23: Importación de derivados

Cifras en miles de barriles
Periodo: 2013-2021

Año	GLP	Diésel	D. Premi	NAO	NBO	C. Stock	Otros	TOTAL
2013	9.565	5.639	15.234	16.050	-	2.095	113	48.696
2014	10.763	8.174	16.791	15.846	4.219	1.047	574	57.414
2015	10.848	7.115	16.562	14.237	5.266	1.890	254	56.172
2016	10.086	4.897	13.154	13.646	2.338	3.187	33	47.342
2017	10.443	3.800	14.060	12.814	3.562	4.281	33	48.994
2018	11.143	4.638	14.363	14.441	4.893	3.234	33	52.746
2019	10.613	3.221	15.325	16.682	2.200	2.822	40	50.903
2020	10.870	3.800	14.709	17.629	1.709	3.003	32	51.752
2021	11.406	4.995	15.524	17.922	3.721	2.844	32	56.445

Fuente: Gerencia de Comercio Internacional – EP Petroecuador

5.3.8 Exportación de derivados

Una vez satisfecha la demanda interna de derivados, los excedentes de la producción de refinerías se exportan. En los últimos años los productos con mayor participación en la comercialización internacional son la nafta de bajo octano y el fuel oil.

Cuadro 24: Exportación de derivados

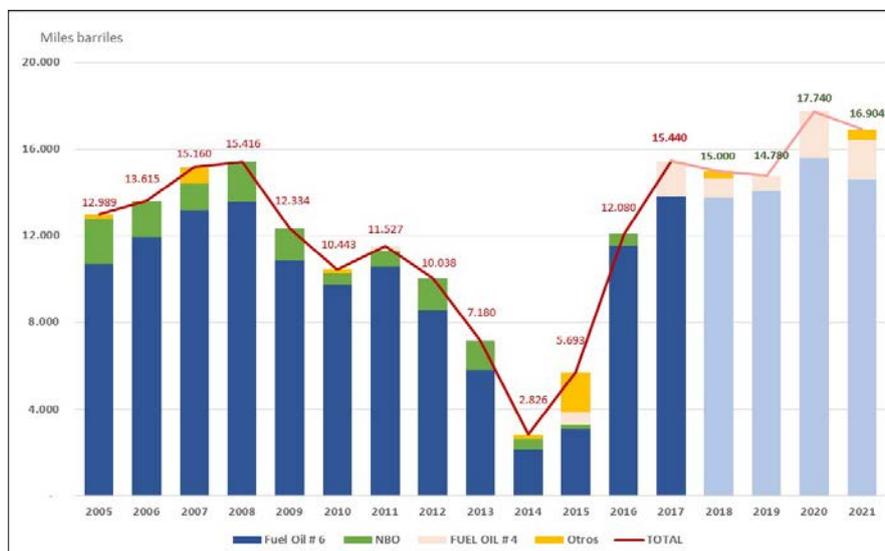
Cifras en miles de barriles
Periodo: 2013-2021

Año	Fuel Oil # 6	NBO	FUEL OIL # 4	Otros	TOTAL
2013	5.800	1.379	-	-	7.180
2014	2.104	520	-	202	2.826
2015	3.107	181	586	1.819	5.693
2016	11.558	522	-	-	12.080
2017	13.805	-	1.635	-	15.440
2018	13.760	-	900	340	15.000
2019	14.060	-	720	-	14.780
2020	15.580	-	2.160	-	17.740
2021	14.630	-	1.800	474	16.904

Fuente: Gerencia de Comercio Internacional

Gráfico 31: Exportación de derivados

Periodo: 2005-2021



Fuente: Gerencia de Comercio Internacional

5.4 Balance oferta-demanda de derivados

En el siguiente balance oferta-demanda se puede observar que la EP Petroecuador mantiene abastecido el mercado interno de combustibles, con estándares de cantidad, calidad, seguridad, oportunidad y responsabilidad, respetando a las personas y al ambiente. La oferta de derivados se compone de la producción propia y de las importaciones de productos; en cuanto a la demanda de derivados incluye el consumo interno y las exportaciones. De la diferencia entre la Oferta y la Demanda se obtienen los stocks de seguridad que son utilizados en cualquier emergencia.

Cuadro 25: Balance Oferta-Demanda de derivados

Cifras en miles de barriles

Periodo: 2013-2021

Año	Producción Propia	Importaciones	OFERTA	Consumo Interno	Exportaciones	DEMANDA
2013	51.504	48.696	100.200	90.413	7.180	97.593
2014	44.873	57.414	102.287	94.722	2.826	97.548
2015	44.792	56.172	100.964	92.833	5.693	98.526
2016	55.403	47.342	102.745	87.777	12.080	99.857
2017	57.061	48.994	106.055	86.560	15.440	102.000
2018	57340	52.746	110.086	91.608	15.000	106.608
2019	60.950	50.903	111.853	93.272	14.780	108.052
2020	64.634	51.752	116.386	94.578	17.740	112.318
2021	61.908	56.445	118.353	97.249	16.904	114.153

Nota: La diferencia entre la oferta y la demanda corresponde a un stock de seguridad

Fuente: Gerencia de Comercio Internacional

Gráfico 32: Balance Oferta-Demanda de derivados

Periodo: 2005-2021

Cifras en miles de barriles

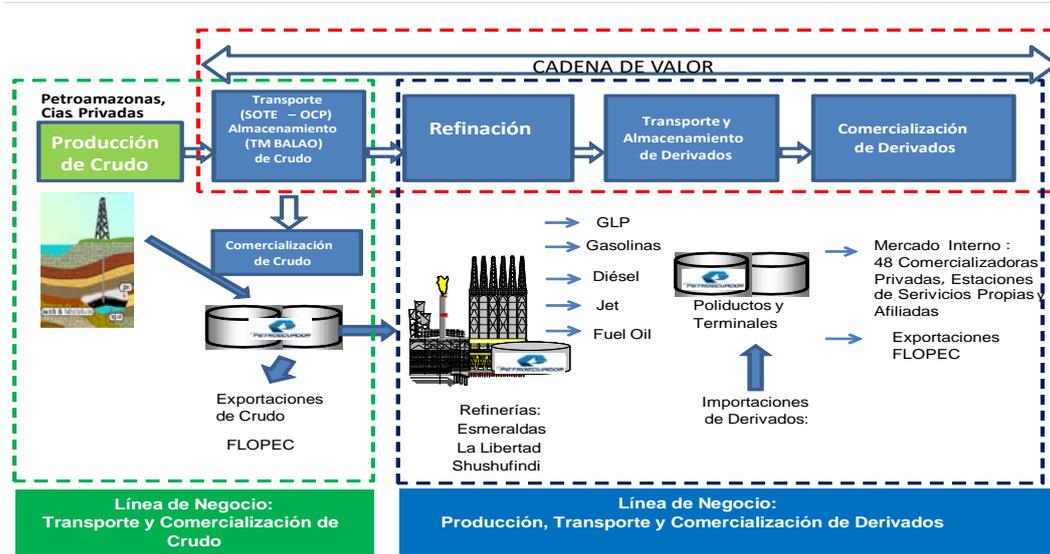


Fuente: Gerencia de Comercio Internacional

5.5 Análisis de las líneas 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 33: Líneas de negocio



Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

5.5.1 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.

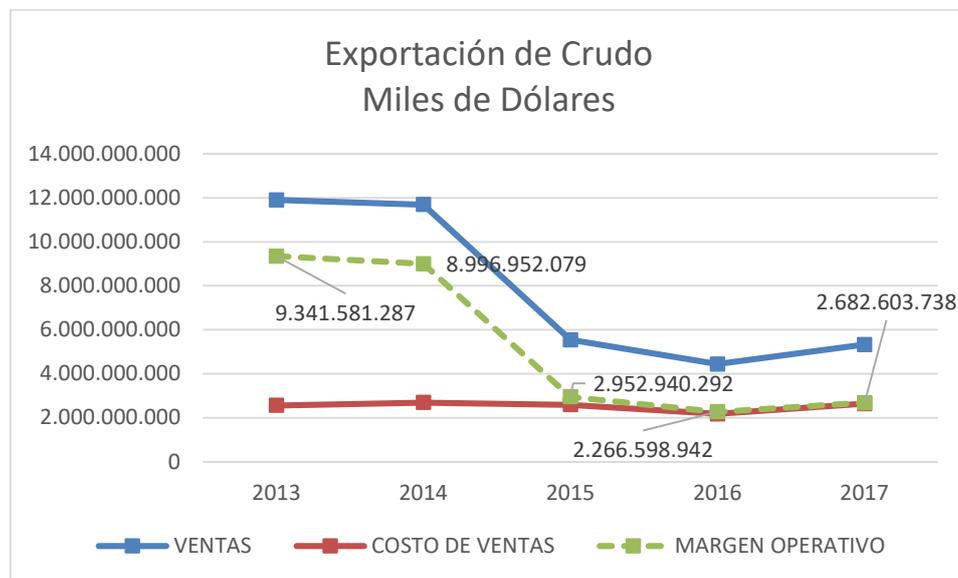
La comercialización externa de crudo se la realiza de acuerdo a la programación establecida por la Secretaría de Hidrocarburos, misma que considera la producción nacional de crudo, entrega de crudo a las refinерías y el saldo exportable.

A continuación se presenta la evolución histórica sobre los ingresos, costos y margen operativo de esta línea de negocio:

Cuadro 26: Exportación de crudo

LINEA DE NEGOCIO	DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
		USD	USD	USD	USD	USD
EXPORTACIÓN DE CRUDO	VENTAS	11.900.903.988	11.690.218.436	5.539.127.950	4.441.129.730	5.322.302.315
	COSTO DE VENTAS	2.559.322.701	2.693.266.357	2.586.187.658	2.174.530.788	2.639.698.577
	MARGEN OPERATIVO	9.341.581.287	8.996.952.079	2.952.940.292	2.266.598.942	2.682.603.738

Fuente: Subgerencia de Finanzas

Gráfico 34: Margen Operativo Exportaciones de crudo


Fuente: Subgerencia de Finanzas

Cuadro 27: Exportación total de crudo

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	81.532.408	37,17	3.030.671.360	44.469.292	31,72	1.410.458.371	126.001.700	35,25	4.441.129.731
2017	75.168.603	47,35	3.559.596.845	41.164.014	43,09	1.773.663.100	116.332.617	45,84	5.333.259.944

Fuente: Estadísticos EP Petroecuador
Elaborador: Subgerencia de Planificación y Control Gestión - EP PETROECUADOR

Fuente: Gerencia de Comercio Internacional

EP Petroecuador es el representante del Estado en lo que se refiere a exportación de crudo, ya que para exportar se considera: crudo de regalías y margen de soberanía, saldo de la producción luego de las entregas a refinerías y el consumo en estaciones; así como también, el remanente que servirá para el financiamiento de costos y gastos de transporte y comercialización externa de crudo, leyes e impuestos.

El volumen de exportación de crudo Oriente y Napo reprogramados para el año 2017 es de 115.2 millones de barriles, volumen tomado de las cifras oficializadas por el Secretaria de Hidrocarburos con oficios N° SHE SHE-2016-1038-OF de 26 de agosto de 2016 (cifras enero – mayo) y N° SH-2017-0781-OF de 27 de julio de 2017 (cifras junio – diciembre).

Considerando el periodo 2014 – 2017, existe una reducción del 16% en el volumen de exportación de crudo. Esta tendencia se mantiene igualmente en los precios de venta.

Con respecto al periodo 2017, se presenta un incremento en el precio por barril, de USD 35,25 en el 2016 a USD 45,84 en el 2017; sin embargo el volumen de exportación se mantiene a la baja, decrece en 7,67 con respecto al 2016.

5.5.2 Producción, Transporte y Comercialización de derivados

Como segunda línea de negocio la EP Petroecuador tiene la producción, transporte, comercialización interna y externa de derivados.

La producción nacional de derivados consta de la producción de derivados terminados en refinerías (Gerencia de Refinación), mezclas en terminales (Gerencia de Transporte) y la disponibilidad de gasolina Súper, lo cual permite satisfacer la demanda interna del país. 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.

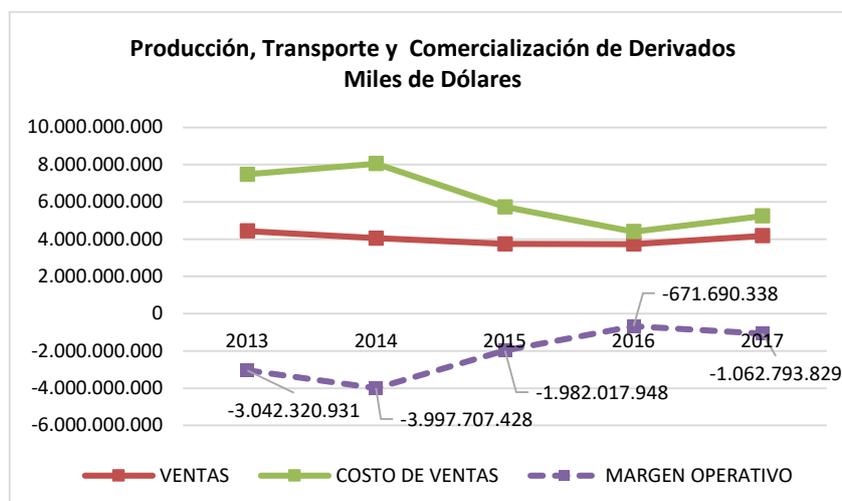
El excedente de combustibles resultante de la diferencia entre la oferta y la demanda interna de derivados es exportado. A continuación se presenta la evolución histórica sobre los ingresos, costos y margen operativo de esta línea de negocio:

Cuadro 28: Producción, transporte y comercialización de derivados

LINEA DE NEGOCIO	DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
		USD	USD	USD	USD	USD
Producción, Transporte y Comercialización de Derivados	VENTAS	4.433.587.624	4.052.567.162	3.745.327.575	3.732.978.595	4.182.019.925
	COSTO DE VENTAS	7.475.908.555	8.050.274.590	5.727.345.523	4.404.668.933	5.244.813.754
	MARGEN OPERATIVO	-3.042.320.931	-3.997.707.428	-1.982.017.948	-671.690.338	-1.062.793.829

Fuente: Subgerencia de Finanzas

Gráfico 35: Producción, transporte y comercialización de derivados



Fuente: Subgerencia de Finanzas

Dado que la producción de gasolinas, diésel y GLP no es suficiente para satisfacer los requerimientos del mercado interno, es necesaria la importación de estos productos, lo que incide directamente en el margen operativo de esta línea de negocio.

En referencia a volúmenes y precios, la comercialización de derivados se ha realizado en el siguiente orden durante el periodo 2012 – 2017:

Cuadro 29: Despacho de derivados

DESPACHO TOTAL DE DERIVADOS (a)												
PRODUCTO	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	BLS	US\$	BLS	US\$	BLS	US\$	BLS	US\$	BLS	US\$	BLS	US\$
GASOLINAS	23.596.897	1.337.543.946	24.931.825	1.383.871.605	26.479.459	1.450.810.054	27.317.942	1.497.497.341	27.565.279	1.503.944.997	28.819.098	1.588.655.295
ABSORVER	952	131.594	714	96.087	952	120.256	714	54.488	471	32.160	472	34.667
DIESEL 1	88.265	10.183.482	63.973	6.459.045	50.717	4.449.378	36.815	2.304.377	22.766	1.459.009	20.066	1.437.566
DIESEL 2	10.795.049	703.050.734	12.453.557	593.787.189	13.257.162	605.905.285	12.644.197	546.821.839	11.163.973	561.688.509	10.073.902	558.980.659
DIESEL PREMIUM	18.367.865	526.521.494	19.457.013	726.906.283	20.220.737	742.987.721	20.412.333	746.756.526	20.015.508	732.691.344	21.245.238	782.438.656
FUEL OIL # 4	8.930.006	462.313.141	8.649.365	380.604.378	9.133.186	374.545.766	7.920.951	240.829.952	7.197.592	222.066.684	6.578.256	252.355.546
ASFALTO	2.392.906	115.952.092	2.367.706	114.352.573	2.451.113	118.582.205	1.509.379	72.844.550	1.449.628	71.077.261	1.505.208	72.637.983
SOLVENTES	147.140	10.105.319	167.867	11.528.814	160.579	11.028.325	159.805	10.975.158	143.020	9.935.434	157.483	10.908.152
SPRAY OIL	250.618	10.841.745	217.141	9.393.516	214.714	9.288.530	200.081	8.655.492	77.526	3.353.762	-	-
GLP	11.835.411	158.005.897	12.167.860	170.845.981	12.467.056	183.329.609	12.704.981	170.161.744	12.440.747	161.188.455	12.968.166	180.438.766
JET FUEL	2.528.749	360.201.891	2.854.381	382.363.656	2.827.362	354.948.862	2.687.703	202.251.355	2.545.848	165.847.457	2.618.080	193.033.765
AVGAS	31.177	3.198.355	30.501	3.171.274	37.114	3.857.344	38.361	4.058.247	34.206	3.589.789	35.211	3.697.890
NAFTA BASE 90 (S. ELÉCTRICO)	-	-	64.485	1.989.495	-	-	13.342	411.628	25.184	776.965	-	-
PESCA ARTESANAL	815.186	25.241.965	818.015	22.925.001	868.551	21.295.336	856.223	20.349.796	777.307	18.518.457	838.910	19.954.048
RESIDUO	5.488.842	104.059.362	6.168.821	114.583.896	6.553.090	119.784.280	6.298.321	116.080.203	4.317.758	75.755.206	1.699.887	30.498.887
TOTAL NACIONAL	85.269.062	3.827.351.015	90.413.225	3.922.878.792	94.721.793	4.000.932.949	92.801.146	3.640.052.698	87.776.813	3.531.925.491	86.559.977	3.695.071.881
AZUFRE (Kg)	2.871.390	104.220	2.742.290	99.534	2.482.980	90.122	329.910	11.974	2.741.260	100.373	239.030	8.719
GAS NATURAL (MMBTU)	14.838.858	45.703.683	17.229.348	53.066.392	17.844.080	54.959.766	17.630.071	54.300.619	16.374.398	50.935.177	14.255.352	44.257.889
GAS NATURAL LICUADO (MMBTU)	905.687	5.386.492	1.731.155	9.407.892	2.045.808	11.019.915	712.047	3.917.889	1.911.488	11.503.477	1.755.324	10.512.954
LUBRICANTES (Gls)	856.411	1.405.675	1.435.323	7.119.134	2.601.829	17.997.983	2.283.967	14.126.050	2.727.779	17.619.859	2.590.793	16.227.903
Nota:	a) Incluye volúmenes transferidos a las estaciones de servicio de propiedad de EP Petroecuador para su comercialización.											
Fuente:	Planificación Operativa, Gerencia de Comercialización (Sistema de Comercialización PCO8- Sistema de movimientos de productos)											

Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

Los productos que reflejan una mayor participación en las ventas son: gasolinas, diésel premium, diésel 2 y fuel oil #4.

Cuadro 30: Ventas por producto

PRODUCTO	Ventas	% Participación	% Participación Acumulada
	2012 - 2017		
	USD		
GASOLINAS	8.762.323.237	38,02%	38,02%
DIESEL PREMIUM	4.258.302.023	18,48%	56,49%
DIESEL 2	3.570.234.215	15,49%	71,98%
FUEL OIL # 4	1.932.715.466	8,39%	80,37%
JET FUEL	1.658.646.985	7,20%	87,57%
GLP	1.023.970.452	4,44%	92,01%
RESIDUO	560.761.833	2,43%	94,44%
ASFALTO	565.446.664	2,45%	96,89%
GAS NATURAL (MMBTU)	303.223.526	1,32%	98,21%
PESCA ARTESANAL	128.284.602	0,56%	98,77%
LUBRICANTES (Gls)	74.496.604	0,32%	99,09%
SOLVENTES	64.481.202	0,28%	99,37%
SPRAY OIL	41.533.044	0,18%	99,55%
GAS NATURAL (MMBTU)	51.748.619	0,22%	99,77%
DIESEL 1	26.292.857	0,11%	99,89%
AVGAS	21.572.899	0,09%	99,98%
NAFTA BASE 90 (S. ELÉCTRICO)	3.178.089	0,01%	100,00%
ABSORVER	469.254	0,00%	100,00%
AZUFRE (Kg)	414.943	0,00%	100,00%
TOTAL	23.048.096.515	100%	

Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

5.6 Análisis del mercado de comercialización interna de derivados

5.6.1 Matriz Boston Consulting Group - BCG

Muestra el análisis de los principales sectores de la comercialización interna de derivados:

Gráfico 36: Matriz BCG



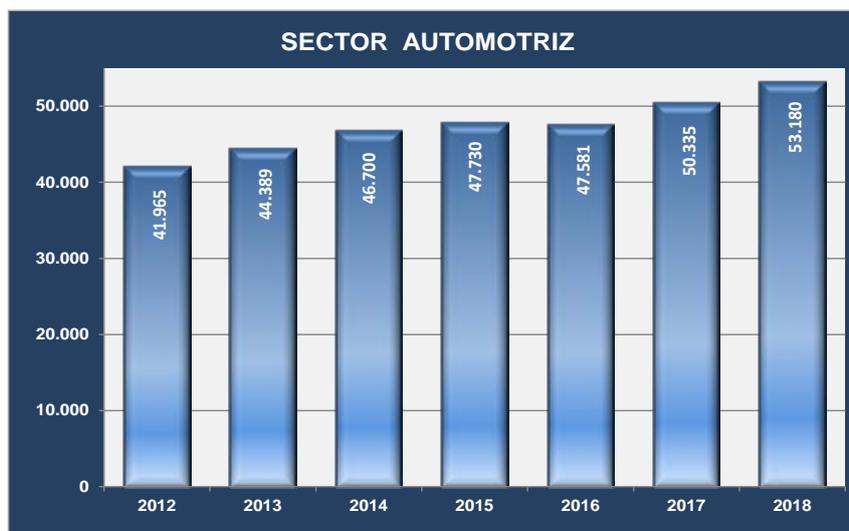
Estrella - Sector automotriz

Alto porcentaje de participación y crecimiento sostenido

El sector automotriz comprende el consumo de Diésel 2, Diésel Premium, GLP para taxis y gasolinas (Súper, Extra y ECOPAÍS), los mismos que tienen un crecimiento sostenido en promedio del 5,65% anual; lo cual, para el año 2018 representa aproximadamente el 58% de participación en la demanda nacional.

Cuadro 31: Participación del sector automotriz

SECTOR AUTOMOTRIZ		
Año	Volumen en miles de bls.	Variación %
2012	41.965	
2013	44.389	5,78
2014	46.700	5,21
2015	47.730	2,21
2016	47.581	-0,31
2017	50.335	5,79
2018	53.180	5,65



Nota.- Despachos año 2018, real enero-mayo y proyectado junio-diciembre.

Fuente: Estadísticos, EP Petroecuador

A partir del año 2017, luego de la eliminación de cupos de importaciones de vehículos establecida por el Comité de Comercio Exterior (COMEX) y al incremento de la producción nacional de automotores, la participación de este sector en el consumo nacional de derivados de hidrocarburos presentó un crecimiento inferior al promedio.

Esta tendencia de crecimiento se mantendrá mientras se conserven las políticas gubernamentales relativas a los subsidios de los combustibles.

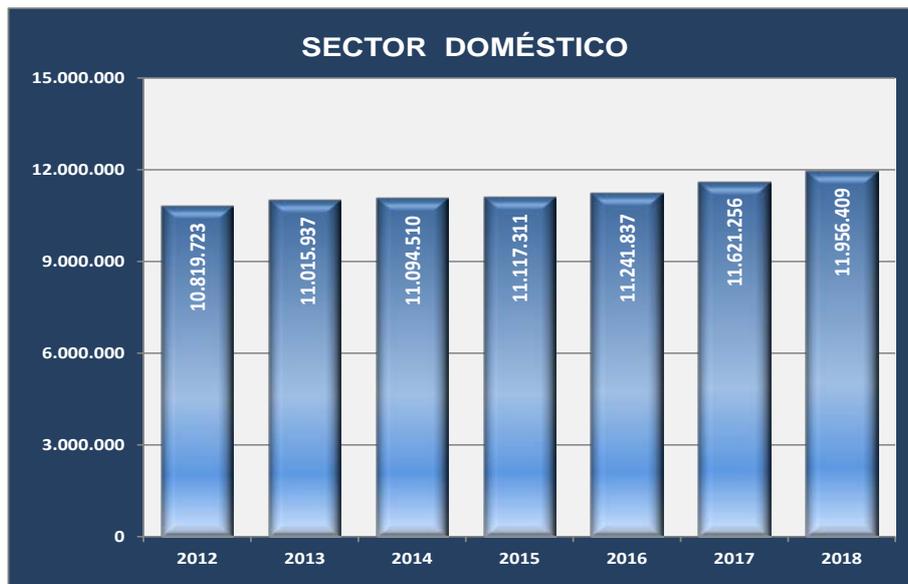
Interrogante – Sector doméstico (GLP)

Crecimiento moderado y baja participación de mercado. Debe considerarse el aporte social y apoyo a la comunidad.

El sector doméstico utiliza el gas licuado de petróleo (GLP), el mismo que para el 2018 registra un crecimiento del 2,88% con relación al 2017, lo cual representa aproximadamente un consumo del 13% de participación en la demanda nacional.

Cuadro 32: Participación del sector doméstico

SECTOR DOMÉSTICO		
Año	Volumen bls.	Variación %
2012	10.819.723	
2013	11.015.937	1,81
2014	11.094.510	0,71
2015	11.117.311	0,21
2016	11.241.837	1,12
2017	11.621.256	3,38
2018	11.956.409	2,88



Nota.- Despachos año 2018, real enero-mayo y proyectado junio-diciembre.

Fuente: Estadísticos, EP Petroecuador

Del total de la demanda nacional de derivados, el consumo de GLP mantiene una baja participación en el mercado en comparación con el sector automotriz. Además es preciso indicar que este producto es subsidiado por el estado.

Vaca – Sector industrial

Actualmente la Comercializadora mantiene un alto nivel de la participación de mercado, en un sector de consumo de bajo crecimiento

El sector industrial comprende el consumo de los siguientes productos: gasolinas (Súper, Extra y ECOPAÍS), Diésel 1, Diésel 2, Diésel Premium, Fuel Oil #4, Asfaltos y GLP. En cuanto al período enero–mayo del 2018, estos productos registran un crecimiento del 4,1% con respecto al mismo periodo del año 2017. En lo referente al crecimiento del mercado, es relativamente bajo, especialmente en los últimos años debido a la eliminación de los subsidios de combustibles para este sector.

Perro – Sector Pesquero

Bajo crecimiento y baja participación.

El sector pesquero comprende el consumo de gasolina para motores de dos tiempos, el mismo que en el período enero-mayo del 2018 registra un crecimiento del 2,4% con respecto al mismo periodo del año 2017.

5.6.2 Segmentación del mercado

Se han definido los siguientes segmentos para la actividad de comercialización de derivados del petróleo:

Cuadro 33: Segmentación (Industrial)

Variable de segmentación	Criterio
Geográfica (Región)	Ecuador
Sector económico (Industria)	Generación eléctrica Aviación Marítimo Vialidad (asfaltos) Cerámica Productos especiales

Fuente: Gerencia de Comercialización Nacional

Cuadro 34: Segmentación (Automotriz)

Variable de segmentación	Criterio	
Geográfica (Región)	Nacional	
Demográfica	Edad	+18
	Género	Masculino / Femenino
Socio - económicas	Ocupación	Operación o conducción de vehículos o maquinaria

Fuente: Gerencia de Comercialización Nacional

5.6.3 Perfil del consumidor

5.6.3.1 Segmento Automotriz: Consumidores finales que utilizan los derivados de petróleo y sus mezclas con biocombustibles en vehículos automotores y cuantías domésticas. En el mercado actual, en el Sector Automotriz participan 14 empresas: 13 son Comercializadoras Privadas y 1 Estatal como es el caso de EP Petroecuador; la Estatal se encuentra ubicada al mes de Mayo de 2018 en el puesto número 2 en el mercado, según se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 35: Segmento Automotriz (Diésel, Extra, Súper, Extra con Etanol)

COMERCIALIZADORA	DESPACHO ENERO	DESPACHO FEBRERO	DESPACHO MARZO	DESPACHO ABRIL	DESPACHO MAYO	TOTAL DESPACHADO ENE-MAYO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO (%)
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR	36.992.204	33.089.022	37.837.796	36.261.115	38.803.060	182.983.197	22,18%
EP PETROECUADOR	36.135.232	33.440.511	37.368.861	35.096.896	36.753.008	178.794.508	21,68%
PETRÓLEOS Y SERVICIOS - P&S C. A.	34.509.926	31.184.559	35.532.213	33.578.765	35.635.733	170.441.196	20,66%
PETROLRIOS	13.853.019	11.867.340	13.343.026	12.957.677	13.915.380	65.936.442	7,99%
LUTEXSA IND. Y COMER. CIA. LTDA.	11.128.548	10.057.052	11.429.837	11.008.898	11.707.457	55.331.792	6,71%
MASGAS S. A.	9.790.007	8.944.873	10.041.102	9.476.323	10.107.021	48.359.326	5,86%
EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	8.719.111	7.718.412	8.872.582	8.461.608	9.070.890	42.842.603	5,19%
PDV ECUADOR S. A.	8.424.938	7.314.095	8.252.912	8.354.105	9.020.938	41.366.988	5,02%
ENERGYGAS S. A.	2.271.859	2.110.055	2.345.950	2.216.313	2.411.325	11.355.502	1,38%
CLYAN SERVICES WORLD S. A.	2.069.876	1.856.191	2.183.578	2.116.812	2.208.225	10.434.682	1,27%
PETROWORLD S. A.	1.189.310	1.139.552	1.278.878	1.153.300	1.270.668	6.031.708	0,73%
COMDECSA COMB. DEL ECUADOR	934.774	906.844	1.016.710	940.876	1.040.736	4.839.940	0,59%
SERVIOIL CIA. LTDA.	729.532	676.556	780.448	754.888	822.735	3.764.159	0,46%
PETROCONDOR	458.000	432.000	502.000	480.000	500.000	2.372.000	0,29%
TOTAL	167.206.336	150.737.062	170.785.893	162.857.576	173.267.176	824.854.043	100%

Nota.- Despacho Total Mensual Enero-Mayo 2018
Fuente: Gerencia de Comercialización Nacional

5.6.3.2 Segmento Industrial: Consumidores finales que utilizan los derivados de petróleo en sus procesos productivos. En el mercado actual en el Sector Industrial participan 15 empresas, de las cuales corresponden: 14 a las Comercializadoras Privadas y 1 al Estado como es EP Petroecuador; al mes de Mayo de 2018, la Estatal se ubica como la número 1 en el mercado, según se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 36: Comercializadoras segmento industrial

COMERCIALIZADORA	DESPACHO ENERO	DESPACHO FEBRERO	DESPACHO MARZO	DESPACHO ABRIL	DESPACHO MAYO	TOTAL DESPACHADO ENE-MAYO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO (%)
EP PETROECUADOR	29.088.334	27.638.881	35.939.708	34.175.884	28.663.138	155.505.945	59,37%
VEPAMIL S.A.	7.301.137	6.855.131	7.651.248	7.643.884	7.820.272	37.271.672	14,23%
EXXONMOBIL ECUADOR CIA.LTDA.	6.663.294	5.807.351	7.416.488	6.692.055	7.872.035	34.451.223	13,15%
LUTEXSA IND. COMERC. CIA. LDTA	1.837.448	1.584.126	1.897.493	2.017.669	2.128.202	9.464.938	3,61%
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR	1.552.172	1.523.464	989.221	962.506	899.791	5.927.154	2,26%
SERCOMPETROL S.A.	1.323.485	1.013.939	1.091.782	1.083.253	1.175.354	5.687.813	2,17%
CORPETROLSA S.A.	948.576	764.201	787.305	907.765	1.016.601	4.424.448	1,69%
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	520.434	514.991	514.610	491.926	453.957	2.495.918	0,95%
CLYAN SERVICES WORLD S.A	377.065	358.950	432.890	413.997	410.025	1.992.927	0,76%
DISAGROCOMBE S.A.	202.045	282.816	298.648	288.900	359.942	1.432.351	0,55%
OCEAN OIL S. A.	307.473	224.724	243.467	232.081	296.966	1.304.711	0,50%
PETROLRIOS	168.484	134.833	133.218	195.759	170.489	802.783	0,31%
DISTRISSEL DISTRIB.DE DIESEL S.A	202.382	151.836	95.013	142.478	201.283	792.992	0,30%
DERIESEL S.A.	98.182	76.716	78.502	53.282	70.737	377.419	0,14%
COMBUSPETROL S.A.					1.980	1.980	0,00%
Total	50.590.511	46.931.959	57.569.593	55.301.439	51.540.772	261.934.274	100,00%

Nota.- Despacho Total Mensual Enero-Mayo 2018
Fuente: Gerencia de Comercialización Nacional

5.6.4 Enfoque en el cliente externo

A través de un Estudio de Medición de la Satisfacción del Cliente, se planteó la exigencia de diseñar y proponer una serie de componentes adecuados a la coyuntura y a las necesidades institucionales enfocadas en una proyección a mediano y largo plazo, permitiendo de esta manera de esta manera conocer el nivel de satisfacción del cliente respecto a la atención que brinda EP Petroecuador como comercializadora a sus clientes directos y distribuidores en todos los segmentos y como abastecedora a las comercializadoras del mercado.

A continuación se detallan los principales hallazgos encontrados durante la ejecución del estudio, producto del análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las herramientas de recopilación de información: encuestas y entrevistas personales.

5.6.4.1 Imagen institucional

- BUENA en el conjunto de clientes consultados.
- Un mayoritario criterio y percepción de mejoramiento institucional. Sin embargo, algunos clientes sienten que falta apoyo y acompañamiento.
- Existe confianza de que el servicio mejore en el corto plazo. Hay optimismo y seguridad.
- El rol de intermediario no es conocido por la mayoría de clientes. Aquellos que dicen conocerlo, evalúan positivamente esta gestión. Sin embargo, se percibe este rol como un obstáculo, pero también se convierte en una oportunidad pues sería una gran ayuda para los clientes.

Se han definido las siguientes acciones para posicionar la imagen y prestigio de la Empresa:

Ámbito externo:

- Producción de contenidos y productos comunicacionales que destaquen las actividades que realiza la Empresa Pública Petroecuador a lo largo del territorio ecuatoriano y en beneficio de la economía del país.
- Posicionamiento de la imagen de EP Petroecuador a través de las redes sociales institucionales.
- Campañas promocionales institucionales externas para posicionar la imagen de EP Petroecuador en relación a los beneficios que genera la empresa pública en la ciudadanía.
- Gestión de medios conforme a las necesidades comunicacionales de coyuntura, en coordinación con la política comunicacional del sector hidrocarburífero y del Gobierno Nacional.
- Participación en eventos académicos e institucionales donde se dará a conocer de manera directa las actividades que realiza la Empresa Pública.
- Actualización periódica de información en los canales comunicacionales: Infochannel, YouTube, Flickr, Twitter, Facebook, videos institucionales y portal web.

Ámbito Interno:

- Elaboración de productos comunicacionales para difusión a través de canales de difusión interna.
- Apoyar a la gestión de cada Unidad de Negocio mediante la información oportuna y con carácter motivacional, la cual estará dirigida al público interno.
- Difusión permanente de las actividades gerenciales y gestión empresarial mediante una revista digital con periodicidad semanal, una cartelera informativa impresa e Infochannel.
- Actualización de información en los canales comunicacionales como: Intranet, infochannels, wallpaper de PC y teléfonos IP, correo electrónico, etc.
- Monitoreo permanente de noticias con valoración, ponderación y análisis.

5.6.4.2 Servicio al cliente

- a. El desconocimiento sobre su existencia e implementación es mayoritario en el conjunto de clientes consultados.
- b. Al ser desconocido o imperceptible, la evaluación gira alrededor del trato que reciben por parte de algunos funcionarios y más no de la institución.
- c. El call center fue mal evaluado. Las entrevistas evidenciaron que este servicio no cumple su función y más bien genera molestias y enojos.

- d. Los anhelos de la mayoría de clientes son: agilidad, solución rápida de problemas, automatización de procesos (optimizar el servicio por Internet), y ayudarlos en dos temas concretos: garantías bancarias y crédito.

5.6.4.3 Despacho y productos

- a. El despacho de combustible es la gestión que recibe una muy buena evaluación.
- b. Existe satisfacción en la entrega de productos, tanto como Abastecedora como Comercializadora, con excepción de un aspecto que fue muy recurrente en varios clientes: el cupo/volumen.
- c. El producto es percibido en el conjunto de clientes consultados como de buena calidad, con pocas excepciones basadas en algunas experiencias.
- d. La imposibilidad de aumentar el cupo es para algunos clientes un gran problema; les genera gastos operativos adicionales.

5.6.4.4 Información y comunicación

- a. La información de temas relacionados con el interés y negocio de los clientes es un aspecto a mejorar.
- b. No existe la suficiente y oportuna información de temas que son importantes para su gestión.
- c. Del mismo modo, la comunicación no es óptima. Se debe mejorar en las formas, tiempos y en el contenido de la información a comunicar.

5.6.4.5 Marca

- a. La marca EP Petroecuador está bien posicionada y genera beneficios, ventajas y seguridad frente a otras comercializadoras.
- b. Sin embargo, algunos clientes ven su relación con EP Petroecuador como una obligación al ser considerado el único proveedor o estar atados por un contrato. Es necesario establecer mayores certezas y fidelidad.

5.6.4.6 Objetivos para la gestión de clientes

Del estudio realizado se han planteado los siguientes objetivos, que permitirán mejorar el servicio brindado y la percepción que tienen los clientes sobre la EP Petroecuador:

1. Realizar una reestructuración del servicio de call center, el cual se ha venido desempeñando como el primer filtro para recibir y atender los requerimientos de los distintos clientes. El call center podría ser reemplazado por una mesa de servicio, contratada externamente, pero que permita disminuir los tiempos de espera para la atención y solución de trámites.

2. Capacitar e incentivar al equipo de profesionales del área de Servicio al Cliente y otras áreas que tengan contacto directo con clientes, integrándolos a la actual dinámica institucional para que optimicen recursos, brinden atención personalizada como es el anhelo de muchos clientes, y comuniquen de modo planificado y oportuno los temas de mayor interés y relevancia para los distintos segmentos de clientes
3. Establecer canales de información y comunicación efectivos para que los clientes conozcan por todos los medios disponibles cómo realizar los trámites, dónde lo pueden hacer y a quién pueden recurrir.

5.7 Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Cumplimiento del abastecimiento de la demanda nacional de derivados	D1	Limitada capacidad de respuesta ante la injerencia política y ante los cambios del mercado nacional e internacional
F2	Personal experimentado en su ámbito de trabajo	D2	Limitada infraestructura operativa para satisfacer la demanda de derivados con producción nacional
F3	Infraestructura de mid/down stream propia	D3	Frecuencia de paros no programados en los centros operativos
F4	Ubicación geográfica estratégica para la comercialización de hidrocarburos a nivel nacional e internacional	D4	Cultura organizacional poco desarrollada de planeación y alineación estratégica
		D5	Falta de modelo de autonomía financiera
		D6	Falta de implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
		D7	Cultura de Gestión por Procesos poco desarrollada (ausencia de visión sistémica en la interacción de las Unidades de Negocio)
		D8	Los gastos de operación y administración central son mayores en comparación con otras compañías de refinación y distribución de hidrocarburos
		D9	El diseño de la estructura organizacional no responde al modelo de gestión por procesos
		D10	Políticas y procesos de desarrollo profesional no alineados con las mejores prácticas de gestión del talento humano
		D11	Tecnología de la información disponible no utilizada e integrada en toda su capacidad

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Políticas gubernamentales que impulsan el cambio de las matrices productiva y energética	A1	Declinación de la producción en los campos maduros
O2	Oferta de perfiles profesionales de alto nivel en el país	A2	Falta de una estrategia integral en el sector de hidrocarburos
O3	Diversificación del portafolio de productos (Lubricantes, petroquímica, entre otros), para incursionar en el mercado nacional e internacional	A3	Eventos naturales y antrópicos que pueden causar incidentes socio ambientales, daños a la infraestructura operativa y demoras en importación de derivados
O4	Desarrollo de alianzas público privadas que impulsen la producción nacional de insumos para la industria de hidrocarburos	A4	Inestabilidad del precio del petróleo
O5	Política gubernamental que incentiva la producción con Responsabilidad Social Empresarial	A5	Dependencia total de los organismos gubernamentales, que limita a la Empresa para que su gestión esté alineada con las mejores prácticas internacionales.
O6	Políticas gubernamentales para la prevención y lucha contra la corrupción		
O7	Acuerdos de cooperación internacional para el fortalecimiento de la gestión empresarial		
O8	Exclusividad en la producción y distribución de derivados de hidrocarburos y comercialización de crudo		
O9	Ampliar el mercado internacional para ventas de crudo en representación del Estado Ecuatoriano		

5.8 Matriz de Estrategias

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
<p>F1.01.03.04.08</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar ingresos por comercialización de crudo y derivados - Incrementar ingresos por autogestión <p>F1.05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar el impacto ambiental de los procesos empresariales - Reducir el nivel de contaminantes de combustibles <p>F2.02.06</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el clima laboral - Fortalecer el gobierno corporativo <p>F3.03</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la participación de mercado de la comercializadora de EP Petroecuador <p>F4.09</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el volumen necesario de crudo para ventas SPOT - Potenciar y diversificar actividades comerciales internacionales con empresas 	<p>F1.A1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el suministro de derivados de hidrocarburos <p>F2.A3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los sistemas de gestión en la empresa

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<p>D2.03 - Asegurar los niveles de inventarios de derivados - Realizar un estudio integral para el dimensionamiento de la infraestructura operativa - Ampliar la capacidad de los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento</p> <p>D3.08 - Asegurar la disponibilidad y confiabilidad de las operaciones - Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento</p> <p>D4.01.06 - Promover una cultura empresarial de gestión por resultados</p> <p>D5.D6. 07 - Implementar el modelo de autonomía financiera</p> <p>D7.D9. 01 - Fortalecer la gestión por procesos - Incorporar la eficiencia energética en la cadena de valor empresarial</p> <p>D8.08 - Optimizar costos asociados a la refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos</p> <p>D9.07 - Fortalecer el modelo de gestión de talento humano</p> <p>D10.07 - Fortalecer los procesos de desarrollo y de gestión del conocimiento</p> <p>D11.08 - Fortalecer el desarrollo tecnológico - Automatizar la programación operativa</p> <p>D11.02.03 - Fortalecer la gestión de relaciones con los clientes</p>	<p>D4.A2.A5 - Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos en todas las áreas de la Empresa</p>

6. Direccionamiento Estratégico

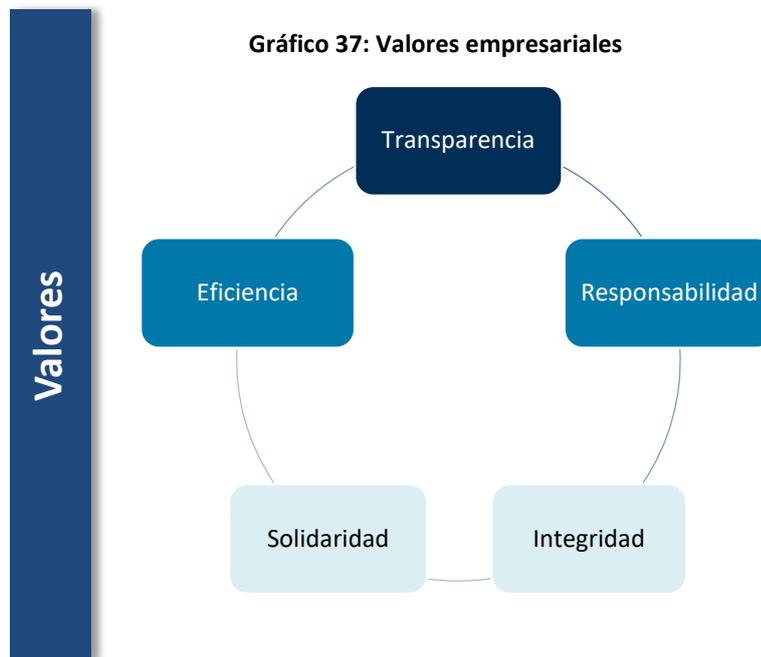
6.1 Misión

Gestionar eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, de manera segura, oportuna y sustentable.

6.2 Visión

Al 2021, ser reconocida como una empresa generadora de valor en la industria hidrocarburífera ecuatoriana, socialmente responsable, transparente e innovadora en su estrategia y operaciones.

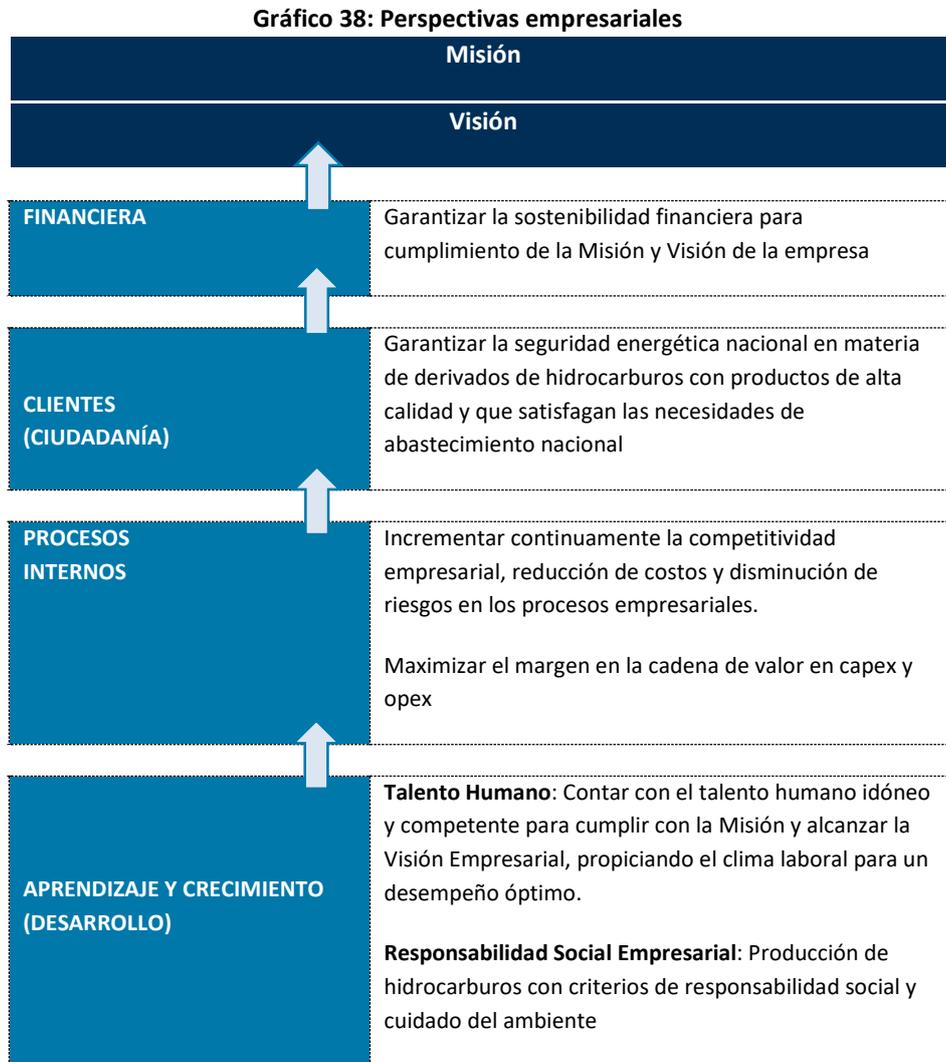
6.3 Valores



- **Transparencia.** Garantizamos una permanente actitud vertical y gestión objetiva para fortalecer la confianza y credibilidad en todas nuestras operaciones.
- **Responsabilidad.** Asumimos nuestras funciones y deberes, con la convicción de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna, en el marco de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Integridad.** Evidenciamos en cada una de nuestras acciones un comportamiento honesto con el fin de demostrar solvencia moral y ética generando confianza.
- **Solidaridad.** Actuamos con sentido de apoyo, respaldo y defensa de las causas promovidas a favor del desarrollo individual o colectivo de los miembros de la empresa y de la sociedad.
- **Eficiencia.** Buscamos constantemente nuevas y mejores formas de hacer, todas las operaciones de EP Petroecuador, se caracterizarán por el manejo óptimo de los recursos.

6.4 Perspectivas Empresariales

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral – CMI o Balanced ScoreCard – BSC sirven de guía para alinear la estrategia con la misión y visión. Éstas son los 4 pilares fundamentales que resumen las áreas de desarrollo estratégico de la EP Petroecuador:



Fuente: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

EP Petroecuador gestiona su estrategia utilizando el Balanced ScoreCard como herramienta principal, mediante el monitoreo continuo de los indicadores de desempeño y el avance de las estrategias definidas. Adicionalmente, el BSC facilita la comunicación en todos los niveles de la organización, lo que permite que la estrategia sea una tarea continua en la que participan todos sus integrantes.

6.5 Objetivos Estratégicos – Estrategias

Cuadro 37: Objetivos Estratégicos y Estrategias

Objetivo Estratégico	Estrategias
Mantener la sostenibilidad financiera	Implementar el modelo de autonomía financiera
	Incrementar ingresos por comercialización de crudo y derivados
	Incrementar ingresos por autogestión
	Optimizar costos asociados a la refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos
	Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos en todas las áreas de la Empresa
Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Asegurar el suministro de derivados de hidrocarburos
	Automatizar la programación operativa
	Asegurar la disponibilidad y confiabilidad de las operaciones
	Asegurar los niveles de inventarios de derivados
	Mejorar la participación de mercado de la comercializadora de EP Petroecuador
	Fortalecer la gestión de relaciones con los clientes
Incrementar las actividades de comercio internacional	Asegurar el volumen necesario de crudo para ventas SPOT
	Potenciar y diversificar actividades comerciales internacionales con empresas hidrocarburíferas
Incrementar la eficiencia empresarial	Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento
	Ampliar la capacidad de los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento
	Realizar un estudio integral para el dimensionamiento de la infraestructura operativa
	Fortalecer la gestión por procesos
	Fortalecer los sistemas de gestión en la empresa
	Fortalecer el desarrollo tecnológico
	Incorporar la eficiencia energética en la cadena de valor empresarial
	Promover una cultura empresarial de gestión por resultados
Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Minimizar el impacto ambiental de los procesos empresariales
	Reducir el nivel de contaminantes de combustibles
	Fortalecer el gobierno corporativo
	Fortalecer la Gestión Social en las áreas de influencia de las operaciones de la Empresa
Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Fortalecer los procesos de desarrollo y de gestión del conocimiento
	Mejorar el clima laboral
	Fortalecer el modelo de gestión de talento humano

Elaboración: Subgerencia de Planificación y Control de Gestión

6.5.1 Resumen de las principales Estrategias

Implementar el modelo de autonomía financiera

Considera un plan con actividades coordinadas por el Ministerio de Hidrocarburos con la participación de las Entidades del Sector.

Asegurar el suministro de derivados de hidrocarburos

El Ecuador es deficitario en la producción de derivados de petróleo, lo cual obliga a importar estos productos para garantizar el abastecimiento a nivel nacional, de acuerdo a los planes y requerimientos establecidos.

Asegurar la disponibilidad y confiabilidad de las operaciones

Mejora en los planes de mantenimiento y operación de los equipos en los centros operativos para maximizar la producción.

Potenciar y diversificar actividades comerciales internacionales con empresas hidrocarburíferas

Enfoque de la oferta de crudo para la venta directa a empresas petroleras internacionales.

Fortalecer la gestión por procesos

Aplicación del modelo de mejora continua de los procesos empresariales, detectando oportunidades de mejora en sus ciclos. Se considera la priorización de los procesos que serán intervenidos en la cadena de valor.

Fortalecer el gobierno corporativo

Desarrollar e implementar un sistema para que la empresa tome e implemente las decisiones que contribuyan a cumplir sus objetivos, se haga responsable por el impacto de ellas e integre la responsabilidad social empresarial en sus actividades y relaciones con sus públicos de interés.

Mejorar el clima laboral

Generar un ambiente de confianza en los colaboradores, lo que se traduce en mayores niveles de satisfacción y productividad.

6.6 Mapa Estratégico

Nuestra Misión	Gestionar eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, de manera segura, oportuna y sustentable					
Nuestra Visión	Al 2021, ser reconocida como una empresa generadora de valor en la industria hidrocarburífera ecuatoriana, socialmente responsable, transparente e innovadora en su estrategia y operaciones					
Perspectivas	Aprendizaje y Crecimiento		Procesos Internos	Clientes		Financiera
Objetivos Estratégicos	Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Incrementar la eficiencia empresarial	Incrementar las actividades de comercio internacional	Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Mantener la sostenibilidad financiera
Estrategias	Fortalecer los procesos de desarrollo y de gestión del conocimiento	Minimizar el impacto ambiental de los procesos empresariales	Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Asegurar el volumen necesario de crudo para ventas SPOT	Asegurar el suministro de derivados de hidrocarburos	Implementar el modelo de autonomía financiera
	Mejorar el clima laboral	Reducir el nivel de contaminantes de los combustibles	Ampliar la capacidad de los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Potenciar y diversificar actividades comerciales internacionales con empresas hidrocarburíferas	Automatizar la programación operativa	Incrementar ingresos por comercialización de crudo y derivados
	Fortalecer el modelo de gestión de talento humano	Fortalecer el gobierno corporativo	Realizar un estudio integral para el dimensionamiento de la infraestructura operativa		Asegurar la disponibilidad y confiabilidad de las operaciones	Incrementar ingresos por autogestión
		Fortalecer la Gestión Social en las áreas de influencia de las operaciones de la Empresa	Fortalecer la gestión por procesos		Asegurar los niveles de inventarios de derivados	Optimizar costos asociados a la refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos
			Fortalecer los sistemas de gestión en la empresa		Mejorar la participación de mercado de la comercializadora de EP Petroecuador	Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos en todas las áreas de la Empresa
			Fortalecer el desarrollo tecnológico		Fortalecer la gestión de relaciones con los clientes	
			Incorporar la eficiencia energética en la cadena de valor empresarial			
		Promover una cultura empresarial de gestión por resultados				

6.7 Indicadores

Objetivo 1. Mantener la sostenibilidad financiera										
Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia	Unidad de Medida	Línea base	Meta 2018	Meta Repro .2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	
1.1	Cumplimiento del plan de implementación de la autonomía financiera	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas)*100	Semestral	Porcentaje	0%	100%	-	100%	100%	
1.2	Ejecución presupuestaria de Ingresos por comercialización de crudo y derivados	(Ingresos corrientes por exportación de petróleo crudo y crudo reducido + Ingresos corrientes por exportación de derivados + Ingresos corrientes por venta de derivados + Ingresos corrientes por venta de gas natural y GNL / Presupuesto de ingresos planificado)*100	Semestral	Porcentaje	100%	100%	-	100%	100%	100%
1.3	Participación de ingresos por autogestión	$PIA = \left(\frac{\text{Ingresos por Autogestión}}{\text{Total de Ingresos}} \right) * 100$	Semestral	Porcentaje	99%	99%	-	99%	99%	99%
1.4	Costo operativo de refinación de derivados por barril	Gastos totales de la Gerencia de Refinación+ gastos de soporte administrativo/ Barriles de derivados refinados	Mensual	USD/Bls	6,90	6,84	6,86	6,49	6,20	6,17
1.5	Costo operativo de transporte y almacenamiento de crudo por barril	(Gastos totales de la Gerencia de Transporte+ gastos de soporte administrativo)/ Barriles transportados de crudo	Mensual	USD/Bls	1,25	1,12	1,11	1,17	1,24	1,18
1.6	Costo operativo de transporte y almacenamiento de derivados por barril	(Gastos totales de la Gerencia de Transporte+ gastos de soporte administrativo)/ Barriles transportados de derivados	Mensual	USD/Bls	2,48	2,15	2,44	2,20	2,05	2,14
1.7	Costo operativo de comercialización interna de derivados por barril	(Gastos totales de la Gerencia de Comercialización interna + gastos de soporte administrativo)/ Barriles comercializados	Mensual	USD/Bls	2,85	2,77	2,55	2,84	2,67	2,76
1.8	Ejecución presupuestaria de costos y gastos	(Monto del presupuesto de Costos y gastos ejecutado / Monto del presupuesto de costos y gastos programado)*100	Mensual	Porcentaje	77,86%	100%	-	100%	100%	100%
1.9	Ejecución presupuestaria de inversión	(Monto del presupuesto de inversión ejecutado / Monto del presupuesto de inversión programado)*100	Mensual	Porcentaje	34,92%	100%	-	100%	100%	100%

Objetivo 2: Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos

Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia	Unidad de Medida	Línea base	Meta 2018	Meta Repr.2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
2.1 Cobertura de la demanda nacional (POA)	Sumatoria de Volumen de demanda atendida	Mensual	Barriles	86.559.977	90.630.044	91.607.936	99.895.828	102.625.308	108.970.151
2.2 Volumen de importación de derivados de hidrocarburos (POA)	Sumatoria de volúmenes importados de Derivados	Mensual	Barriles	48.993.795	49.357.163	52.746.274	59.151.671	59.682.944	63.433.999
2.3 Continuidad operativa de los centros de refinación	(Continuidad Operativa Refinería Esmeraldas * Peso Ponderado) + (Continuidad Operativa Refinería La Libertad * Peso Ponderado) + (Continuidad Operativa Refinería Shushufindi * Peso Ponderado)	Mensual	Porcentaje	75%	90%	-	82%	84%	86%
2.4 Días de stock en Terminales	Stock operativo promedio día de productos en terminales / Despacho promedio día de productos en terminales	Mensual	Días	5	5	-	5	5	5
2.5 Mezclas de productos en terminales (POA)	Sumatoria de volúmenes de mezclas de productos en terminales	Mensual	Barriles	21.930.105	23.067.106	22.493.022	22.864.942	23.478.811	24.038.872
2.6 Participación de mercado de la comercializadora	(Despachos totales de combustibles de la Comercializadora EP PETROECUADOR / Despachos totales de combustibles a nivel nacional)*100	Mensual	Porcentaje	26,00%	26,05%	-	26,32%	26,73%	27,00%
2.7 Nivel de satisfacción del cliente	(Nivel de satisfacción del cliente de abastecedora X Peso ponderado)+ Nivel de satisfacción del cliente de estaciones de servicio afiliadas X Peso ponderado)+ Nivel de satisfacción del cliente final de estaciones de servicio de comercializadora X Peso ponderado)	Anual	Porcentaje	72%	74%	-	76%	79%	81%

Objetivo 3: Incrementar las actividades de comercio internacional

Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia	Unidad de Medida	Línea base	Meta 2018	Meta Repro.2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
3.1 Venta de crudo (SPOT)	(Volumen de crudo vendido bajo la modalidad SPOT/ Volumen no asignado a contratos de largo plazo)*100	Trimestral	Porcentaje	100%	100%	-	100%	100%	100%
3.2 Volumen de exportaciones de crudo Oriente y Napo (POA)	Sumatoria de volúmenes Crudo Oriente y Crudo Napo Exportados	Mensual	Barriles	116.332.617	113.661.257	115.329.500	126.921.446	134.019.214	123.247.931
3.3 Volumen Exportaciones de productos derivados (POA)	Sumatoria de volúmenes de derivados exportados	Mensual	Barriles	15.441.719	15.280.000	15.000.000	15.540.000	18.020.000	16.510.000

Objetivo 4: Incrementar la eficiencia empresarial

Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia	Unidad de Medida	Línea base	Meta 2018	Meta Repro.2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
4.1 Producción de Derivados en Refinerías (POA)	Sumatoria de volumen de derivados producidos	Mensual	Barriles	67.693.825	72.769.895	71.364.460	74.589.422	79.421.633	79.123.371
4.2 Producción nacional de derivados (incluido mezclas en terminales y producción en refinerías) (POA)	Producción de derivados terminados en refinerías excepto la gasolina súper + Mezclas en terminales excepto la de gasolina súper + Disponibilidad de gasolina súper (súper de RLL, despacho de súper en llenaderas REE, despacho de súper en terminales Beaterio, Pascuales y Santo Domingo)	Mensual	Barriles	78.091.898	81.049.043	79.908.606	82.818.088	88.565.256	88.964.627
4.3 Volumen de crudo transportado por el SOTE (POA)	Sumatoria de los volúmenes de crudo transportado por el SOTE	Mensual	Porcentaje	131.087.717	131.400.00	129.088.800	127.458.000	127.807.200	127.389.019
4.4 Volumen de derivados transportado por poliductos (POA)	Sumatoria de los volúmenes de derivados transportado por poliductos	Mensual	Barriles	84.993.008	85.189.507	85.285.376	90.000.666	92.383.699	94.832.848
4.5 Cargas de crudo a refinerías (POA)	Sumatoria de los volúmenes de crudo procesado en refinerías	Mensual	Barriles	56.954.644	59.361.600	56.230.450	56.686.400	61.858.800	62.056.600
4.6 Capacidad de transporte por poliductos	Sumatoria de capacidad de transporte instalada en los poliductos	Trimestral	Bls/Día	372.410	376.134	-	379.858	383.582	387.306
4.7 Capacidad de almacenamiento de derivados de hidrocarburos	Sumatoria de capacidad de almacenamiento instalada en la Gerencia de Transporte	Trimestral	Barriles	4.600.000	4.614.602	-	4.706.894	4.801.032	4.897.053
4.8 Procesos agregadores de valor mejorados	(Número de Procesos mejorados / Número de Procesos priorizados) *100	Semestral	Porcentaje	100%	100%	-	100%	100%	100%
4.9 Cumplimiento de la estrategia empresarial	Sumatoria del cumplimiento ponderado de los objetivos estratégicos	Trimestral	Porcentaje	91%	95%	-	95%	96%	96%
4.10 Porcentaje de Implementación del Sistema Integrado de Gestión	(Entregables cumplidos / Entregables programados en el periodo)*100	Trimestral	Porcentaje	-	100%	-	100%	100%	100%

Objetivo 5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial

Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia	Unidad de Medida	Línea base	Meta 2018	Meta Repro.2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
5.1 Porcentaje de fuentes de contaminación remediadas	$PFC_t = \frac{(F+P+D)Remediadas}{TFPD_{Por\ Remediar}} * 100$	Trimestral	Porcentaje	0%	31%	-	64%	86%	100%
5.2 Calidad de productos	(Ensayos dentro de especificaciones / Ensayos realizados)*100	Mensual	Porcentaje	100%	100%	-	100%	100%	100%
5.3 Cumplimiento de la LOTAIP	(Parámetros técnicos cumplidos / Parámetros técnicos requeridos)*100	Mensual	Porcentaje	100%	100%	-	100%	100%	100%
5.4 Cumplimiento del plan de implementación de Gobierno Corporativo	(Entregables presentados/ Entregables programados)*100	Trimestral	Porcentaje	0%	100%	-	100%	100%	100%
5.5 Cumplimiento del plan de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI	(Número de requisitos de la norma cumplidos/Número total de requisitos de la norma)*100	Cuatrimestral	Porcentaje	18%	36%	-	54%	72%	90%
5.6 Cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias	(Plan Operativo Ejecutado / Plan Operativo Planificado)*100	Semestral	Porcentaje	100%	100%	-	100%	100%	100%

Objetivo 6: Incrementar el desarrollo del Talento Humano

Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia	Unidad de Medida	Línea base	Meta 2018	Meta Repro.2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
6.1 Empleados capacitados	(Número de empleados capacitados/Número total de empleados que constan en el plan de formación y capacitación institucional)*100	Trimestral	Porcentaje	100%	100%	-	100%	100%	100%
6.2 Cumplimiento de plan de gestión del clima laboral	(Actividades Ejecutadas/ Actividades Programadas)*100	Semestral	Porcentaje	0%	100%	-	100%	100%	100%

6.8 Cuadro resumen de la planificación

Plan Nacional de Desarrollo				Política Sectorial	Plan Estratégico		
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional		Mapa Estratégico		
					Perspectivas Empresariales	Objetivos Estratégicos	Estrategia Empresarial
1. Derechos para todos durante toda la vida	3. Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones.	3.4: Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.	Reducir y remediar las fuentes de contaminación de la industria hidrocarburífera, con aval de la autoridad ambiental a 2021.	3. Fortalecimiento de la gestión ambiental y social del sector hidrocarburos, precautelando los ecosistemas y las relaciones con la comunidad	Aprendizaje y Crecimiento	5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Minimizar el impacto ambiental de los procesos empresariales
1. Derechos para todos durante toda la vida	3. Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones.	3.4: Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.	Reducir y remediar las fuentes de contaminación de la industria hidrocarburífera, con aval de la autoridad ambiental a 2021.	3. Fortalecimiento de la gestión ambiental y social del sector hidrocarburos, precautelando los ecosistemas y las relaciones con la comunidad	Aprendizaje y Crecimiento	5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Fortalecer la Gestión Social en las áreas de influencia de las operaciones de la Empresa
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.		3. Fortalecimiento de la gestión ambiental y social del sector hidrocarburos, precautelando los ecosistemas y las relaciones con la comunidad	Aprendizaje y Crecimiento	5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Reducir el nivel de contaminantes de combustibles
3. Más sociedad, mejor Estado	8. Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.	8.2: Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Aprendizaje y Crecimiento	5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Fortalecer el gobierno corporativo
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarburíferos	Clientes	2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Asegurar el suministro de derivados de hidrocarburos

Plan Nacional de Desarrollo				Política Sectorial	Plan Estratégico		
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional		Mapa Estratégico		
					Perspectivas Empresariales	Objetivos Estratégicos	Estrategia Empresarial
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarbúricos	Clientes	2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Automatizar la programación operativa
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarbúricos	Clientes	2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Asegurar la disponibilidad y confiabilidad de las operaciones
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarbúricos	Clientes	2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Asegurar los niveles de inventarios de derivados
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarbúricos	Clientes	2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Mejorar la participación de mercado de la comercializadora de EP Petroecuador
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarbúricos	Clientes	2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Fortalecer la gestión de relaciones con los clientes
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el		1. Aprovechamiento	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento

Plan Nacional de Desarrollo				Política Sectorial	Plan Estratégico		
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional		Mapa Estratégico		
					Perspectivas Empresariales	Objetivos Estratégicos	Estrategia Empresarial
	crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		sostenible de los recursos hidrocarburíferos			
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarburíferos	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Ampliar la capacidad de los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarburíferos	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Realizar un estudio integral para el dimensionamiento de la infraestructura operativa
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Fortalecer la gestión por procesos
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Fortalecer los sistemas de gestión en la empresa
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Incorporar la eficiencia energética en la cadena de valor empresarial

Plan Nacional de Desarrollo				Política Sectorial	Plan Estratégico		
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional		Mapa Estratégico		
					Perspectivas Empresariales	Objetivos Estratégicos	Estrategia Empresarial
	sustentable de manera redistributiva y solidaria.	recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.					
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Fortalecer el desarrollo tecnológico
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Procesos Internos	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Promover una cultura empresarial de gestión por resultados
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarburíferos	Clientes	3. Incrementar las actividades de comercio internacional	Asegurar el volumen necesario de crudo para ventas SPOT
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		1. Aprovechamiento sostenible de los recursos hidrocarburíferos	Clientes	3. Incrementar las actividades de comercio internacional	Potenciar y diversificar actividades comerciales internacionales con empresas hidrocarburíferas
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el		2. Impulso a la eficiencia y	Financiera	1. Mantener la sostenibilidad financiera	Implementar el modelo de autonomía financiera

Plan Nacional de Desarrollo				Política Sectorial	Plan Estratégico		
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional		Mapa Estratégico		
					Perspectivas Empresariales	Objetivos Estratégicos	Estrategia Empresarial
	crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		transparencia en la gestión de las entidades del sector			
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Financiera	1. Mantener la sostenibilidad financiera	Incrementar ingresos por comercialización de crudo y derivados
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función ejecutiva de 75,8% a 77,6% al 2021.	2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Financiera	1. Mantener la sostenibilidad financiera	Incrementar ingresos por autogestión
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Financiera	1. Mantener la sostenibilidad financiera	Optimizar costos asociados a la refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Financiera	1. Mantener la sostenibilidad financiera	Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos en todas las áreas de la Empresa
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Aprendizaje y Crecimiento	6. Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Fortalecer el modelo de gestión de talento humano

Plan Nacional de Desarrollo				Política Sectorial	Plan Estratégico		
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional		Mapa Estratégico		
					Perspectivas Empresariales	Objetivos Estratégicos	Estrategia Empresarial
	crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.					
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Aprendizaje y Crecimiento	6. Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Fortalecer los procesos de desarrollo y de gestión del conocimiento
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		2. Impulso a la eficiencia y transparencia en la gestión de las entidades del sector	Aprendizaje y Crecimiento	6. Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Mejorar el clima laboral

7 Anexos

7.1 Vinculación con los Instrumentos de Planificación Nacional

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
2. Gestionar con responsabilidad intergeneracional los recursos.	Mantener procesos de remediación ambiental relacionados con la actividad hidrocarburífera.		3. Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones.	3.4: Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.	Reducir y remediar las fuentes de contaminación de la industria hidrocarburífera, con aval de la autoridad ambiental a 2021.		5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Minimizar el impacto ambiental de los procesos empresariales	Porcentaje de fuentes de contaminación remediadas
2. Gestionar con responsabilidad intergeneracional los recursos.	Incrementar la calidad de los combustibles	Mejorar la calidad de combustibles para alcanzar las Directivas Europeas EURO 5.	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.			5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Reducir el nivel de contaminantes de combustibles	Calidad de Productos

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
2. Gestionar con responsabilidad intergeneracional los recursos.			5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.			5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Fortalecer la Gestión Social en las áreas de influencia de las operaciones de la Empresa	Cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias
2. Gestionar con responsabilidad intergeneracional los recursos.			8. Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.	8.2: Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.			5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Fortalecer el gobierno corporativo	Cumplimiento de la LOTAIP
2. Gestionar con responsabilidad intergeneracional los recursos.			8. Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.	8.2: Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y			5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Fortalecer el gobierno corporativo	Cumplimiento de plan de implementación de gobierno corporativo

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
				promoviendo la participación y el control social.					
2. Gestionar con responsabilidad intergeneracional los recursos.			8. Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.	8.2: Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.			5: Incrementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Fortalecer el gobierno corporativo	Cumplimiento del plan de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Asegurar el suministro de derivados de hidrocarburos	Cobertura de la demanda nacional (POA)

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
3. Construir un entorno innovador, creativo y productivo.	Disminuir los volúmenes de importación de combustibles.	Disminuir la importación de derivados de hidrocarburos para el abastecimiento del mercado nacional e incrementar las exportaciones de los mismos.	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Automatizar la programación operativa	Volumen de importación de derivados de hidrocarburos (POA)
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Asegurar la disponibilidad y confiabilidad de las operaciones	Continuidad operativa de los centros de refinación

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos		Días de stock en Terminales
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Asegurar los niveles de inventarios de derivados	Mezclas de productos en terminales (POA)

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Mejorar la participación de mercado de la comercializadora de EP Petroecuador	Participación de mercado de la comercializadora
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			2. Mantener abastecido el mercado nacional de derivados de hidrocarburos	Fortalecer la gestión de relaciones con los clientes	Nivel de satisfacción del cliente

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Producción de Derivados en Refinerías (POA)
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Producción nacional de derivados (incluido mezclas en terminales y producción en refinerías) (POA)

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Porcentaje de Crudo transportado por el SOTE
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Optimizar los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Volumen de derivados transportado por poliductos

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Ampliar la capacidad de los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Cargas de crudo a refinerías
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Ampliar la capacidad de los sistemas de refinación, transporte y almacenamiento	Capacidad de transporte por poliductos

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Realizar un estudio integral para el dimensionamiento de la infraestructura operativa	Capacidad de almacenamiento de derivados de hidrocarburos
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Fortalecer la gestión por procesos	Procesos agregadores de valor mejorados

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Incorporar la eficiencia energética en la cadena de valor empresarial	
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Fortalecer el desarrollo tecnológico	

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		a.7. Implementar sistemas de gestión integral de pasivos ambientales, desechos sólidos, descargas líquidas y emisiones atmosféricas, así como de desechos tóxicos y peligrosos (con énfasis en las zonas urbanas, industriales y de extracción de recursos naturales no renovables). f.4 Vincular las herramientas de gestión integral de riesgos y los sistemas de alerta temprana en la planificación de todos los niveles de gobierno.	4. Incrementar la eficiencia empresarial	Fortalecer los sistemas de gestión en la empresa	Porcentaje de Implementación del Sistema Integrado de Gestión
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			4. Incrementar la eficiencia empresarial	Promover una cultura empresarial de gestión por resultados	Cumplimiento de la estrategia empresarial

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			3. Incrementar las actividades de comercio internacional	Asegurar el volumen necesario de crudo para ventas SPOT	Porcentaje de venta de crudo (SPOT)
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			3. Incrementar las actividades de comercio internacional	Potenciar y diversificar actividades comerciales internacionales con empresas hidrocarburíferas	Porcentaje de Exportaciones de crudo Oriente y Napo

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			3. Incrementar las actividades de comercio internacional		Volumen Exportaciones de productos derivados (POA)
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera	Implementar el modelo de autonomía financiera	Cumplimiento del plan de implementación de la autonomía financiera

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera	Incrementar ingresos por comercialización de crudo y derivados	Ejecución presupuestaria de Ingresos por comercialización de crudo y derivados
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.	Reducir la dependencia de las empresas públicas de transferencias del gobierno central al 0%.	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función ejecutiva de 75,8% a 77,6% al 2021.		1. Mantener la sostenibilidad financiera	Incrementar ingresos por autogestión	Participación de Ingresos por Autogestión

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera		Costo de refinación de derivados por barril
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera	Optimizar costos asociados a la refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos	Costo de transporte y almacenamiento de crudo por barril

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera		Costo de transporte y almacenamiento de derivados por barril
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera		Costo de comercialización interna derivados por barril

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera		Ejecución presupuestaria de costos y gastos
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			1. Mantener la sostenibilidad financiera	Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos en todas las áreas de la Empresa	Ejecución presupuestaria de inversión

VISIÓN DE LARGO PLAZO			PNBV 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			6. Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Mejorar el clima laboral Fortalecer el modelo de gestión de talento humano	Cumplimiento de plan de gestión del clima laboral
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosostenibles.		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.			6. Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Fortalecer los procesos de desarrollo y de gestión del conocimiento	Empleados capacitados