



CASO ECOPETROL

VISIÓN ESTRATÉGICA AL 2020.

**DE LA PLANEACIÓN A LA
EJECUCIÓN, UN
PROCESO ESTRATÉGICO.
PERIODO 2001-2010**

Humberto Serna Gómez

Director Grupo SUMAR

CASO ECOPETROL

VISIÓN ESTRATÉGICA AL 2020

**DE LA PLANEACIÓN A LA EJECUCIÓN, UN PROCESO ESTRATÉGICO.
PERIODO 2001-2010**

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Docente universitario

Director Grupo SUMAR



**Fundación Universitaria María Cano –FUMC–
Grupo SUMAR, Centro de Investigación CIDE.**

Medellín, febrero de 2015.

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

Caso ECOPETROL. Visión Estratégica al 2020. De la Planeación a la Ejecución, un proceso estratégico. Periodo 2001-2010.

Primera edición, 2015.

ISBN: 978-958-59061-2-9

© Autor:

- Humberto Serna Gómez

Autoridades académicas:

- Próspero José Posada Myer, Rector.
- Oscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo.
- Francly Pérez Franco, Vicerrectora Académica.
- Astrid Catalina Pineda G., Decana (E) Facultad de Ciencias Empresariales.
- Nelson Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial – CIDE.

Corrección y Revisión de textos:

- Erica Janet Agudelo Ceballos

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. CICLOS ESTRATÉGICOS.	8
2.1. Primer Ciclo Estratégico: desde su fundación hasta el año 2001.	8
2.2. Segundo Ciclo Estratégico: desde el año 2001 hasta el 2007.....	8
2.3. Tercer Ciclo Estratégico: desde el año 2007 hasta el 2010.	12
2.4. Cuarto Ciclo Estratégico: desde el año 2010 hasta el 2020.....	13
3. DESARROLLO DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS.	17
3.1. Primer Ciclo Estratégico: ECOPETROL, un monopolio.	17
3.2.1. <i>Antecedentes:</i>	17
3.2.2. <i>ECOPETROL desde su creación hasta el año 2002:</i>	18
3.2.3. <i>Actores que influyeron en la toma de decisiones estratégicas en ECOPETROL en el periodo 1951-2002:</i>	25
3.3. El Proceso de Transformación de ECOPETROL.....	29
3.4. Implementación de la Estrategia: el Gran desafío.	45
3.4.1. <i>Gestión del Cambio:</i>	45
3.4.2. <i>Formulación de la Estrategia:</i>	47
3.4.3. <i>La Estrategia:</i>	47
3.4.4. <i>El Direccionamiento Estratégico:</i>	49
3.4.5. <i>Formulación de la Estrategia:</i>	52
3.4.6. <i>Ejecución de la Estrategia:</i>	59
3.5. Consolidación de una Ventaja Competitiva, el Gobierno Corporativo.	61
3.6. Resultados de la Ejecución de la Estrategia en ECOPETROL.	62
3.7. Factores Clave de Éxito en la Ejecución de la Estrategia en ECOPETROL.	65
3.8.1. <i>Una decisión política firme y consistente:</i>	65
3.8.2. <i>Renovación del Equipo Gerencial:</i>	66
3.8.3. <i>Formulación de un Plan de Choque. Asegurar victorias tempranas:</i>	66
3.8.4. <i>Un Proyecto de Gestión del Cambio:</i>	67
3.8. El Liderazgo para conducción del cambio. Teorías Situacionales.	70

3.9. Continuidad Estratégica.	71
3.10. Una Estrategia de seguimiento metódica y disciplinada.	72
3.11. La Academia como facilitadora del proceso.	73
REFLEXIÓN FINAL.....	74
ANEXO 1. PRESIDENTES DE ECOPETROL Y SUS ENFOQUES ESTRATÉGICOS.	76
ANEXO 2. EVOLUCIÓN DE LOS MARCOS ESTRATÉGICOS	81

PRÓLOGO

El presente caso de estudio, se soporta en la dirección del autor de los trabajos en calidad de tesis de grado del MBA de la Universidad de Los Andes, y contando con la autorización previa de los estudiantes que elaboraron dichos proyectos¹. Asimismo, documenta las etapas de desarrollo empresarial hasta el año 2010 y avizora una proyección de futuro hasta el 2020; no están incluidos los años de turbulencia vividos a partir del año 2014, cuando las condiciones externas en el entorno internacional, las innovaciones tecnológicas, los conflictos y luchas políticas, y el desempeño de la misma industria, incidieron en el precio del petróleo, llegando a niveles que en la actualidad afectan, no solo a la industria, sino también la estabilidad de los Estados dependientes de los ingresos generados por la explotación petrolera. Es una etapa que queda por documentar, pero que deja lecciones muy importantes de cómo una empresa, con cultura estratégica, puede reaccionar proactivamente ante los cambios de su entorno.

El caso de análisis, se enriquece igualmente con el conocimiento personal del autor, quien fue partícipe como facilitador de la primera etapa de este proceso estratégico, ejemplo de ejecución y generación de valor empresarial. Además, colaboró en la recopilación de la información de un grupo de estudiantes del MBA de Ecopetrol con la Universidad Industrial de Santander -UIS-, a quienes damos todos los méritos de su contribución. Igualmente, incorpora la contribución y sugerencias de los pares académicos, quienes enriquecieron este caso de gestión empresarial.

Por su parte, la documentación de este proceso de aprendizaje, resultado de una acción colectiva de trabajo investigativo en el aula, procura difundir una experiencia

¹ ESPINOSA, R., y SALCEDO, A. (2011). Análisis de la ejecución exitosa de una estrategia dinámica de transformación organizacional implementada por Ecopetrol S. A. en el periodo 2002 - 2015. Tesis de Grado MBA - Universidad de Los Andes.

metodológica que estimule a estudiantes y empresarios sobre la dirección y orientación de sus empresas, soportada en una metodología de planeación estratégica dirigida hacia la ejecución con resultados y generadora de valor para la organización y sus grupos de referencia.

Este caso, busca igualmente estimular las reflexiones sobre temas empresariales tales como la gobernabilidad empresarial, la responsabilidad social, la gestión del cambio, la disciplina y el ritmo organizacional, los estilos de dirección, la medición y seguimiento disciplinado de la ejecución, y su generación de valor, entre otros. Ese es el gran desafío que queda después de esta experiencia de aprendizaje colectivo, que se ha documentado para ser difundida por el Grupo de Investigación SUMAR, de la Fundación Universitaria María Cano, entre la comunidad académica nacional e internacional, y que facilitó al autor durante el año 2014, el tiempo, los recursos y el apoyo requeridos para registrar esta experiencia de aprendizaje.

1. INTRODUCCIÓN.

La Planeación Estratégica, como herramienta para direccionar y gestionar las empresas, ha sido una práctica muy generalizada en todo el orbe. Grandes, medianas y pequeñas empresas, han asumido el desafío de pensar sus organizaciones en un horizonte de tiempo, y mediante un proceso juicioso han diseñado la ruta estratégica de sus empresas.

Aunque la realidad descrita es una práctica aceptada y generalizada, el hecho más protuberante es que de la planeación a la ejecución hay una brecha muy grande. Estudios empíricos, demuestran que sólo el 10% de las empresas que hacen planeación estratégica la ejecutan, y solo una de cada 10 la convierte en una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo, rentable y generadora de valor (Serna, 2010).

El presente estudio de caso, analiza el proceso estratégico de Ecopetrol a partir del año 2001 y su impacto en la consolidación empresarial, y en la generación de valor para el Estado colombiano y para los accionistas privados, todos ellos minoritarios. Este caso empresarial, describe y analiza, **Cuatro Ciclos Estratégicos** para la consolidación del Ecopetrol de hoy, cabeza de un grupo empresarial con influencia y actividades a nivel local, regional, internacional y global.

2. CICLOS ESTRATÉGICOS.

Se describen a continuación, los **Cuatro Ciclos Estratégicos** para la consolidación de Ecopetrol:

2.1. Primer Ciclo Estratégico: desde su fundación hasta el año 2001.

Describe a Ecopetrol, una empresa monopolio, propiedad del Estado colombiano, con funciones de regulador y comercializador de petróleo y sus derivados, sujeto a las políticas estatales, burocratizado, con negocios complementarios que nada tenían que ver con el *core* del negocio, producto de las negociaciones colectivas (colegios, clínicas, mataderos), con una Unión Sindical Obrera –USO- activa, con gran poder a nivel de empresa y en el orden nacional.

En concreto, un periodo, con una gobernabilidad muy débil, una planeación definida y limitada por el Estado.

2.2. Segundo Ciclo Estratégico: desde el año 2001 hasta el 2007.

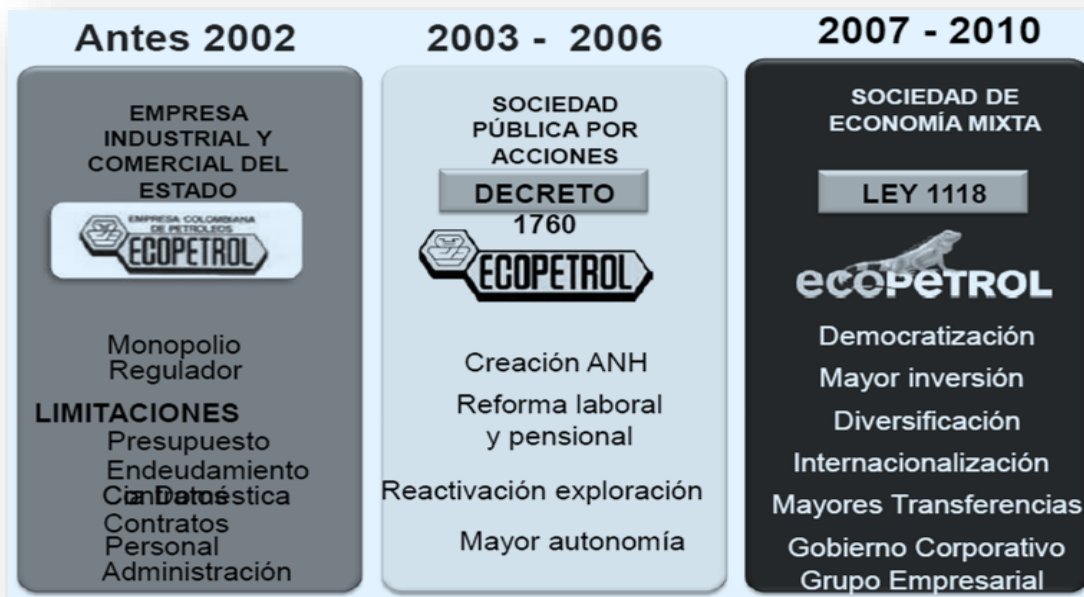
Se inició en 2001, con la presidencia de Alberto Calderón; se tomaron desde ahí, las primeras decisiones de reducción de personal y se materializó en el año 2002 cuando el Presidente Álvaro Uribe Vélez, designó como Presidente de Ecopetrol a Isaac Yanovich, quien con su apoyo y el de los ministros de turno, asumieron la tarea de diseñar e implementar en Ecopetrol un modelo de gobernabilidad que asegurara la viabilidad financiera y la competitividad de la empresa. Este ciclo lo caracterizó un liderazgo fuerte, seguro y consistente, con mucho respaldo de la Junta Directiva, del Presidente y el Gobierno Nacional, único camino para recuperar gobernabilidad y la viabilidad institucional.

Ocurrieron en este ciclo, hechos de suma importancia, entre ellos: mediante el Decreto 1760 del 26 junio de 2003, se modificó la estructura orgánica de la Empresa Colombiana de Petróleos y se convirtió en ECOPETROL S. A., una sociedad pública por acciones, cien por ciento estatal y regida por sus estatutos protocolizados en la escritura pública número 2931 del 7 de julio de 2003, otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Nacional de Bogotá D. C.; se separó de ECOPETROL, la administración de las reservas de hidrocarburos y se creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos; y se trasformó a ECOPETROL, en una sociedad pública por acciones, abriendo la puerta a inversionistas privados, más de 525.000 nuevos accionistas en 2012.

Igualmente, en este ciclo estratégico ocurrieron las primeras confrontaciones en la negociación con la USO, se denunció la convención colectiva y se inició un proceso de negociación que culminó, cumplidas todas sus etapas, con un laudo arbitral avalado por la Corte Suprema de Justicia, lo cual se convirtió en un componente fundamental de la transformación y gobernabilidad de ECOPETROL. Fue precisamente en este ciclo, donde la formulación estratégica de ECOPETROL se basó en el ciclo PHVA o ciclo Deming, que es una herramienta de mejora continua basada en cuatro pasos esenciales Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Fue también, en ese momento, cuando la presidencia de la empresa y su equipo directivo entendieron que era indispensable iniciar un proceso de Gestión del Cambio que facilitara la incorporación de toda la organización hacia los nuevos rumbos estratégicos; para ello, complementaron e integraron el proyecto de Gestión del Cambio, en un nuevo proceso de formulación estratégica, acordada con un conjunto de asesores de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes.

Figura 1. Evolución de ECOPETROL, entre el año 2002 y el 2010.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

En el año 2007, la Ley 1118 la convirtió en una sociedad de economía mixta que amplió su democratización y le abrió nuevos horizontes, tanto a nivel nacional como internacional.

Los hitos históricos y estratégicos de estos ciclos podrían resumirse así:

Tabla 2. Hitos históricos y estratégicos, segundo ciclo estratégico.

<p>2003 ECOPETROL SE TRANSFORMA</p>		<p>Con el fin de mejorar su competitividad, el Gobierno reestructuró la empresa, para lo cual la convirtió en sociedad pública por acciones (Ecopetrol, S. A.), la abrió a los mercados internacionales y creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos.</p>
<p>2006 CRUZANDO LAS FRONTERAS</p>		<p>Brasil se constituye en la materialización del sueño de Ecopetrol, de ser un operador internacional. Junto a Petrobrás, la empresa obtuvo un bloque exploratorio en el noroeste de ese país.</p>
<p>2007 LA ERA DE LOS BIOCOMBUSTIBLES</p>		<p>Junto con siete empresas de aceite de palma del Magdalena Medio, Ecopetrol constituyó la empresa Ecodiesel, el paso más importante para ingresar al mercado de los biocombustibles.</p>
<p>2007 EMISIÓN DE ACCIONES</p>		<p>Ecopetrol inició una emisión de acciones, hasta el 20%.</p>
<p>2007 EMISIÓN DE ACCIONES</p>		<p>Con una iguana verde, Ecopetrol renovó su identidad visual; con ellos, evidenció su consonancia con la naturaleza y el medio ambiente, asimismo que es una empresa confiable, universal, abierta, progresista y vital.</p>

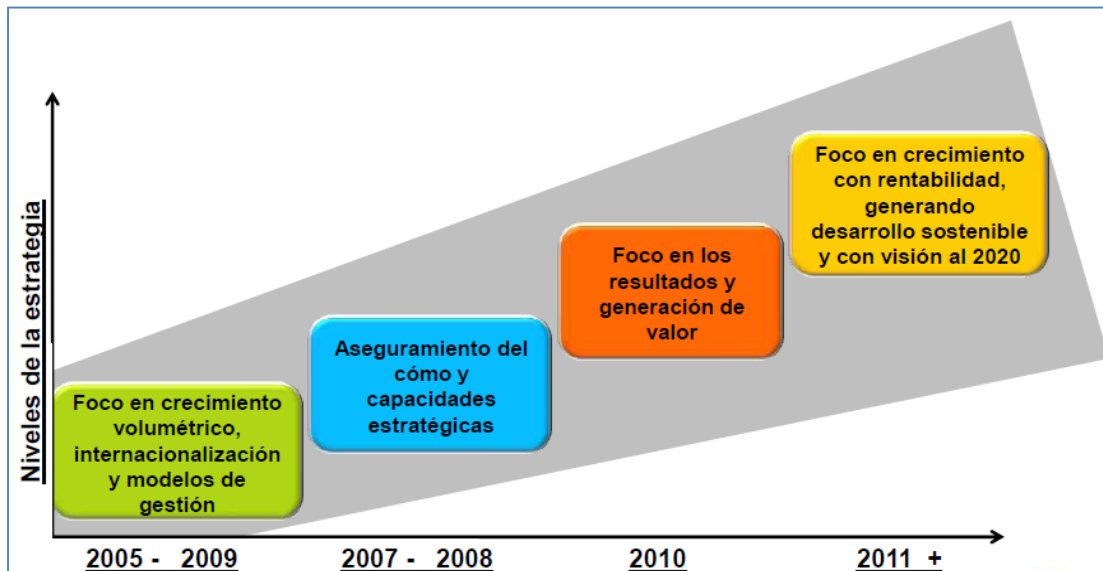
Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

2.3. Tercer Ciclo Estratégico: desde el año 2007 hasta el 2010.

Ya en la presidencia Javier Gutiérrez Pemberthy, éste se encontró con una empresa consolidándose nacionalmente, con un plan estratégico diseñado y definido en el ciclo anterior, con niveles de gobernabilidad aceptables y con un proceso de cambio en marcha.

Gutiérrez, con un estilo gerencial más participativo pero firme, con más capacidad negociadora y sobre todo con un liderazgo visible ante toda la organización, asumió el reto de consolidar los grandes avances ocurridos en el periodo anterior, pero además, de emprender la importantísima tarea de globalizar ciertas áreas de la compañía, como exploración y producción frente a las grandes metas de crecimiento volumétrico de gran relevancia en este periodo, ante la incertidumbre sobre la autosuficiencia petrolera del país. Además, tenía la gran responsabilidad de liderar los procesos de capitalización que acometería la empresa en el futuro.

Figura 2. Evolución del Nivel Estratégico de ECOPETROL, 2005 a 2011.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

2.4. Cuarto Ciclo Estratégico: desde el año 2010 hasta el 2020.

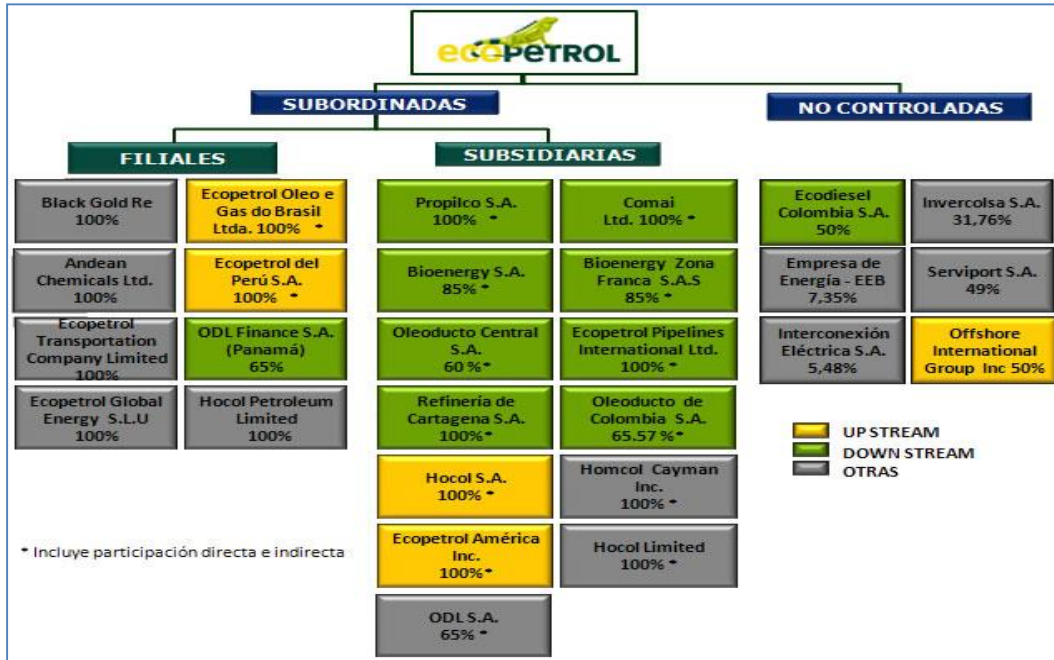
El desarrollo exitoso de los ciclos anteriormente descritos, facilitó una movida estratégica muy importante, que fue la de consolidar un grupo empresarial, ECOPETROL, con crecimiento y presencia nacional e internacional. Para ello, mediante fusiones y creación de nuevos vehículos societarios, buscó asegurar la cobertura, capacidad y ventajas competitivas en el mercado objetivo y en todas sus operaciones. Igualmente, dentro de su estrategia de crecimiento, buscó integraciones ‘aguas arriba’ y ‘aguas abajo’ dentro de una estrategia de diversificación relacionada; todas, alrededor de la estrategia corporativa y su *core business*.

El grupo empresarial, está integrado por dos grupos de empresas: controladas y no controladas, de acuerdo con su participación accionaria y los esquemas de gobierno corporativo acordados para cada una de sus filiales y subsidiarias dentro del marco de gobernabilidad definido para Ecopetrol como empresa cabeza del grupo.

Como resultado de este proceso, el grupo empresarial Ecopetrol lo conforman 21 empresas subordinadas y seis no subordinadas. Este modelo, se repite internamente por tipo de negocios y filiales *upstream*, *downstream*, petroquímica y vehículos financieros de inversión.

Por su parte, los retos del grupo empresarial son tan ambiciosos como fueron los de Ecopetrol en el inicio de esta transformación en 2002, cuando la búsqueda de nuevas reservas, producción de hidrocarburos convencionales y no convencionales en el ámbito nacional, era el gran desafío. Ahora, la rentabilidad y generación de valor, dentro de un contexto de gobernabilidad y responsabilidad social, son las tareas prioritarias dentro de la definición de sus ambiciones estratégicas.

Figura 3. Grupo Empresarial de ECOPETROL.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

Ingreso a la Bolsa de Valores:

Un hito estratégico muy importante en esta etapa del crecimiento empresarial, es el ingreso de la acción de Ecopetrol a los mercados internacionales.

Figura 4. Grupo Empresarial de ECOPETROL.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

Este cuarto ciclo estratégico, se consolida con el desarrollo y conformación de un grupo empresarial, consistente interna y externamente, con cubrimiento y presencia, apalancado en su solidez y desarrollo local, a nivel nacional y global, como lo muestra la descripción que se hace más adelante de este logro estratégico.

Figura 5. Participación del Grupo Empresarial en el mercado.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

El preámbulo anterior, presenta un panorama general del proceso de transformación y cambio de una empresa monopolio del Estado, a una que en la actualidad, aún con participación estatal, compite con estándares globales en sus mercados objetivos, y que la ubican entre las mejores empresas petroleras del mundo;

asimismo, que se adueña de la confianza inversionista, pues de acuerdo con el Financial Times, superó a Petrobrás como la de mayor capitalización bursátil.

3. DESARROLLO DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS.

De acuerdo con el apartado anterior, a continuación se presentará cómo fue el desarrollo estratégico de ECOPETROL, en de cada uno de sus ciclos empresariales.

3.1. Primer Ciclo Estratégico: ECOPETROL, un monopolio.

La reversión al Estado colombiano de la Concesión de Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos, que asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company, la cual había iniciado en 1921 la actividad petrolera en el país con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas.

ECOPETROL emprendió actividades en la cadena del petróleo, como una empresa industrial y comercial del Estado, encargada de administrar el recurso de los hidrocarburos de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron y fueron incorporadas a su operación.

3.2.1. Antecedentes:

Ecopetrol fue fundada con el objetivo de asegurar la administración de los recursos petroleros de la nación, facilitando el desarrollo sostenible del país. En este entorno, la empresa tuvo como foco las políticas gubernamentales que eran una respuesta a los escenarios geopolíticos locales e internacionales del momento. Era por ello, fundamental su objetivo de mantener la oferta de combustible y servir de caja menor del gobierno de turno.

La empresa, en etapas posteriores a su creación, escudriñó estrategias de crecimiento mediante la búsqueda de nuevos campos, asociada a otras compañías

debido a su poca capacidad fiscal y técnica. La pérdida de competitividad en materia fiscal frente a otros países y la caída de los precios del petróleo, causaron un desestimulo petrolero que desencadenó en consecuencias para la actividad exploratoria, ya que no se podían reponer las reservas producidas y lo que se veía llegar, era un desabastecimiento en un corto plazo por falta de recursos, originando así la importación de crudo (Rojas, 2012).

3.2.2. ECOPETROL desde su creación hasta el año 2002:

En el texto “ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años” (2011), al examinar la contribución de la empresa a la economía colombiana, en el cual participó un selecto grupo de expertos y académicos, la clasifican en tres períodos de tiempo -antes de su transformación en el año 2002-, en los cuales la estatal del país, manejó sus planes de negocios estratégicamente en cada uno de estos periodos. A continuación, se detallan:

- **Periodo 1: ECOPETROL, 1951 a 1973.**

El 25 de agosto del año 1951, se creó la Empresa Colombiana de Petróleos - ECOPETROL-, que asumió los activos revertidos de la Tropical Oil que operaba los campos de producción La Cira-Infantas, ubicada en el Valle Medio del Río Magdalena. Para ese entonces, el país era exportador de crudo, pero no tenía la capacidad instalada de refinación para atender la creciente demanda de combustibles, por lo que tenía que importar la gasolina.

En la figura 6, puede verse el símbolo que identificó a la antigua Empresa Colombiana de Petróleos, y que estaba compuesto por el mapa de Colombia y otros elementos clave de la industria, entre ellos, la torre de perforación:

Figura 6. Logotipo Empresa Colombiana de Petróleos, 1951.



Fuente: ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011.

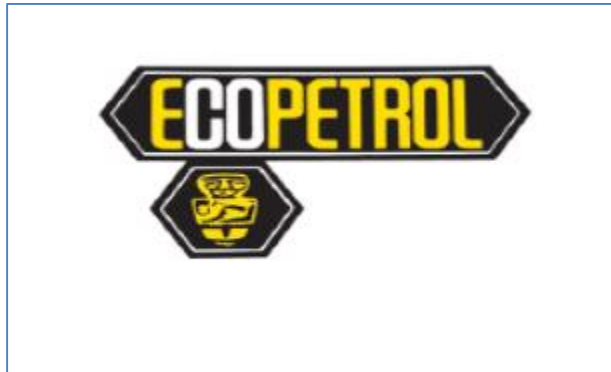
De otro lado, se emprendieron las inversiones que se requerían para el desarrollo de la refinación y el transporte, gestionando recursos de crédito en Estados Unidos. Se dotó a la empresa del recurso humano apropiado para la operación de los campos de producción y los activos revertidos. Inicialmente, los trabajos de ingeniería en la refinación, en los oleoductos y en los desarrollos de los campos de producción, los desplegaba la firma americana Foster Wheeler, y la refinación era operada por la firma Intercol. Después, la operación de la refinación pasó a ser directamente operada por ECOPETROL.

Durante la primera época de su existencia, ECOPETROL dejó de ser una simple empresa de producción para convertirse en una empresa integrada; se logró la ampliación de la refinación de Barrancabermeja, se compró la refinación de Cartagena

a Intercol, se compraron activos de gas a otras empresas y se adquirió el oleoducto Puerto Salgar-Bogotá.

Entre los años 60 y 70, ECOPETROL adoptó el tunjo como parte de su imagen institucional; éste, representaba los indígenas del Magdalena Medio que, para la época del nacimiento en la industria de nuestro país, usaban el crudo para controlar el cansancio (ver figura 7).

Figura 7. Logotipo Empresa Colombiana de Petróleos, 1963.



Fuente: ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011.

La empresa, tuvo una autonomía relativa para definir sus planes de inversión y endeudamiento. Los créditos se realizaban a través del Banco de la República, por lo tanto, el plan de inversiones se financiaba con la generación de recursos y con deuda. Igualmente, el período de exploración estuvo fijado en periodos de tres a cinco años, con prórrogas de hasta tres años y se ajustó el valor de la participación del estado en el rendimiento de las explotaciones petroleras, creando estímulos a la exploración que dieron sus frutos con los descubrimientos de campos como Provincia, Río Zulia, Castilla y Ballenas.

Durante este periodo, la compañía definió como estrategia de crecimiento en el *downstream* (modernización de las refinerías, expansión hacia la petroquímica,

construcción de oleoductos y poliductos), haciendo una diversificación relacionada con la creación de empresas como Policolsa, Monómeros y Terpel. Al mismo tiempo, la empresa se centró en el aprendizaje operativo a través de la transferencia de tecnología y la consolidación de la capacidad operativa básica. Dentro de la política petrolera del país, se eliminó el contrato de concesión.

- **Periodo 2: ECOPETROL, 1974 a 1985.**

En el entorno mundial se vivió una crisis financiera que afectó los desembolsos de créditos y el país invirtió en refinación y transporte para transformar el crudo importado, y transportar el combustible al mercado interior (ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011).

El Instituto Colombiano del Petróleo –ICP–, fue un organismo creado por ECOPETROL en el año de 1985, formalizando los procesos de innovación, investigación y desarrollo en el campo de hidrocarburos en el país. El ICP, es hoy una de las ventajas competitivas de la empresa, líder en este componente de adelanto en los hidrocarburos; igualmente, es uno de los íconos más importantes de este ciclo estratégico.

Este período, estuvo marcado por la caída de los precios del crudo en el mercado internacional, el poco estímulo a las inversiones en exploración y producción, y trajo como consecuencia la disminución de reservas y el desabastecimiento de crudo en el país. Durante el mismo, ECOPETROL subsidió los precios de los combustibles en contra de sus estados financieros; perdió su foco como empresa petrolera y asumió roles propios del Estado para atender las necesidades del gasto público en los municipios y gobernaciones; cubrió el déficit del Estado colombiano con préstamos externos, y realizó inversiones en empresas no relacionadas con el

negocio petrolero como Carbocol y Coluranio (ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011).

- **Periodo 3: ECOPETROL, 1986 a 2002.**

En este periodo, el país se volvió exportador de crudo; la inversión externa creció, y se encontraron grandes descubrimientos como los campos Cusiana y Cupiagua.

Como puede notarse en la figura 8, en el logotipo se observa el tunjo precolombino de la cultura de San Agustín, un muñeco de oro que representaba tal vez pequeños ídolos simbólicos o divinos (dioses) de los indígenas y al que se le atribuyó la leyenda de un fantasma que anda errante, buscando protección, alimento y cobijo; por lo cual, premiaba a su protector con el fruto de una gradual fortuna. Este elemento principal en que se basó toda la imagen corporativa de la compañía, era reconocido por el público como imagen nacionalista que transmitía los valores y los objetivos de ECOPETROL; además, era netamente con fines y beneficios para el pueblo colombiano.

Figura 8. Logotipo Empresa Colombiana de Petróleos, 1989.



Fuente: ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011.

De otro lado, con la entrada del oleoducto Caño Limón-Coveñas, que permitió exportar la creciente producción del contrato de asociación Cravo Norte, la producción nacional creció y financieramente hubo mayor inversión debido a los requerimientos de perforación de desarrollo, a la construcción de las facilidades del terminal marítimo de Coveñas, al proyecto de recuperación secundaria de Casabe, al desarrollo de Apiay, y de otros campos. Asimismo, en actividades de refinación y transporte; en cuanto al financiamiento de las inversiones, se realizó con recursos de caja y de deuda pública.

De igual manera, se formularon nuevos planes, entre los que se destacó el incremento de la producción de gas, en vista de que solo se había desarrollado el 15% de las reservas de la Guajira, y para ello se construyó el gasoducto central. Este gas, sustituyó electricidad y combustible, y ayudó a reducir el consumo de gasolina importada. Cabe anotar, que satisfizo los objetivos sociales en el plan de llevar gas a los hogares más pobres (ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011).

Como estrategia de contratación, apareció la figura del Build Operate Maintain & Transfer –BOMT–, un mecanismo para ejecutar proyectos de inversión de ECOPETROL sin afectar las transferencias de la empresa, de la Nación, y sin incidir en los cupos de endeudamiento. La empresa, perdió en este período sus activos del negocio de gas cuando el gobierno decidió crear a la Empresa Ecogás quitándole de su administración la cadena del gas natural.

El final de la década de los 90, fue de grandes descubrimientos (Cusiana, Cupiagua), originando niveles de reservas excepcionalmente altas; por lo tanto, para evitar efectos macroeconómicos al país, se creó el Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera –FAEP–, con el fin de ahorrar parte de los excedentes y utilizarlos cuando los ingresos bajaran. Este fondo, fue objeto de crítica en razón a

que sus normas permitían que los departamentos y municipios pagaran sus deudas con los dineros del fondo, liberaban recursos y terminaban no ahorrando, lo cual no fue el propósito de su creación (ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011).

Por su parte, el bajo estímulo al crecimiento de ECOPETROL, promovió que la empresa privada tuviera mayor participación en todos los segmentos de la cadena de hidrocarburos, lo que originó la venta de las participaciones en las estaciones de servicio Terpel y abrir las puertas al área de refinación y petroquímica. Ya para el periodo comprendido entre 1996 y 2002, se organizó un plan de gestión a mediano plazo desde la oficina de planeación corporativa, que trazaba las metas corporativas y estratégicas; se buscó que cada actividad tuviera metas medibles de gestión, se delegó a los vicepresidentes mayores capacidades de gestión y contratación y se introdujeron métodos de gestión moderna midiendo los resultados de cada actividad contra referentes internacionales.

Del texto “ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años” (2011), se logra establecer que en el negocio de exploración y producción, se llevaron a cabo campañas agresivas de promoción internacional para incentivar la inversión extranjera, introduciendo cambios en el contrato de asociación. Al respecto, la obra precisó:

Este periodo se caracterizó por el descubrimiento de grandes campos de producción y escenario de precios bajos del crudo, se realizó diversificación de la compañía en negocios no relacionados con los hidrocarburos, se estimuló el desarrollo del negocio del gas; en el entorno del país se vive un periodo de violencia que genera condiciones de inseguridad para la inversión extranjera. Hay cambios en la política petrolera con el fin de estimular las inversiones en el negocio del upstream. Empieza igualmente un proceso de planeación, dirigido por una oficina especializada, con asignación de responsabilidades a las vicepresidencias y con un marco de referencia, muy común en esta etapa de la historia,

inspirada en procesos de calidad y el PEVA como un modelo de planeación, inspirador precisamente en la filosofía y las políticas de calidad.

Sin embargo, en el período 1951 – 2002, las estrategias de la compañía estuvieron fijadas por el Banco de la República y el Ministerio de Hacienda; las inversiones de la empresa eran limitadas debido a que entraban a competir con otras inversiones públicas; de igual forma el endeudamiento de la empresa afectaba el cupo de la nación y no había espacio para generar estrategias de optimización de costo y capital mediante proyectos rentables.”

3.2.3. Actores que influyeron en la toma de decisiones estratégicas en ECOPETROL en el periodo 1951-2002:

En el periodo antes descrito, existieron varios factores que limitaron la posibilidad de incorporar en ECOPETROL, un proceso estratégico, disciplinado y metódico; estos fueron:

- ✓ Su presupuesto estaba incluido y dependía del presupuesto público.
- ✓ Reducción de reservas y bajos pronósticos de producción.
- ✓ Alta carga laboral y pensional, la política de compensación, las nóminas paralelas, los aumentos salariales injustificados, producto de las negociaciones colectivas y que eran una carga financiera superior a la capacidad de la empresa en ese momento.
- ✓ Se presentaba, como consecuencia de las convenciones colectivas, un desenfoco del negocio realizando actividades y creando negocios que no eran el objeto de la industria del petróleo (mataderos, comisariatos, hospitales, viviendas, etc.)
- ✓ Terrorismo que se desencadenaba en atentados a los oleoductos y campos petroleros, afectando las exportaciones y propiciando la baja producción, originando altos costos en la reparación de los tubos, en los daños ambientales causados y en el pago de la seguridad física. La imagen del país a nivel

internacional, estaba muy deteriorada y se reflejaba en la poca confianza del inversionista extranjero.

- ✓ Caída del precio internacional, tanto del crudo como de sus derivados, originando afectación en sus ingresos.
- ✓ Un sindicato fuerte y gobiernos débiles, que permitían que se coadministrara, logrando paralizar las actividades de la empresa cuando así lo quisieran.
- ✓ El robo de combustible a cargo de la delincuencia común y la guerrilla, en los diferentes oleoductos, lo que originaba un desangre en los ingresos de la compañía.

Y al final de toda esta ausencia, una visión compartida y de una metodología disciplinada de Gestión Estratégica.

En los períodos descritos, ECOPETROL no tuvo autonomía para definir sus estrategias; en ellas incidían y las definían, el Banco de la República en la medida que actuaba como banquero del Estado, y el Ministerio de Hacienda que aprobaba y manejaba el presupuesto que afectaba los alcances de sus metas. El Estado regulaba la política petrolera, es decir, la empresa no tenía ni autonomía para su gestión, ni gobernabilidad. Así las cosas, en la empresa no existía un sentido de urgencia, los salarios y los gastos estaban asegurados por el presupuesto nacional, así que existía una visión limitada, con planes a muy corto plazo. El hecho de ser un monopolio, con responsabilidad financiera soportada en el presupuesto del Estado, no generaba angustia por los resultados, ni amenaza de su desaparición.

La visión de la empresa, como bien resalta el texto “ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años”, durante el último periodo antes de su transformación, fue:

Ser una empresa petrolera estatal, líder en la exploración y producción de crudo y gas en el país, activa en el campo del desarrollo tecnológico y competitiva internacionalmente. Una empresa que, bajo contratos de gestión con el Estado, tiene plena autonomía

administrativa y flexibilidad para la conducción de sus actividades, con una relación laboral de respeto y colaboración en un clima de paz y de relación armónica con la sociedad y el ambiente.

En este entorno empresarial, ECOPETROL era una empresa con una cultura compleja y rígida, que le costaba adaptarse al medio externo; la resistencia al cambio, siempre estuvo presente en la empresa por medio de la Unión Sindical Obrera –USO-, la cual no creía que se pudiera lograr la transformación de la empresa en una organización más grande y con mejor eficacia en todos sus procesos. Había una interferencia total del sindicato en la administración de la empresa. También, existía una incapacidad en adelantar inversiones urgentes y necesarias; las refinerías estaban desactualizadas y se tenían serios problemas de inseguridad y dificultades para operar, se presentó gran cantidad de atentados contra el sistema de transporte y el hurto de combustible era intenso y conocido. Vinculado a este asunto, los presupuestos de algunos proyectos estaban afectados por actividades no contempladas en la inversión, como eran la reparación de daños ambientales, a oleoductos y el pago de la fuerza pública para contrarrestar la guerrilla y el robo de combustible.

Respecto a la organización empresarial, ésta era piramidal y compleja, con vicepresidencias, gerencias, subgerencias, superintendencias y áreas soportes que estaban integradas al negocio; cada una (producción, refinación, transporte), tenía su estructura, presupuestos independientes y sin direccionamiento estratégico, pues trabajaban aisladamente y sin objetivos centralizados y enfocados en metas comunes. Desde el punto de vista estratégico, en el período de 1951 a 1973, el crecimiento en producción estuvo en cabeza de los contratos de asociación y la empresa tuvo crecimiento hacia la petroquímica (**diversificación relacionada** con el negocio del *downstream*) y subsidió el suministro de combustibles como medida de emergencia del gobierno para evitar efectos inflacionarios en la economía.

En el período de 1974 a 1985, la empresa perdió su foco como empresa petrolera para asumir roles de Estado, creció mediante **diversificación no relacionada** como Carbocol y compañías eléctricas; y creó el ICP, con el fin de desarrollar una ventaja comparativa en el área tecnológica. Ya para el período de 1986 a 2000, se convirtió exportadora de petróleo, gracias a los descubrimientos de Cusiana y Caño Limón, incrementó sus reservas a través de los contratos de asociación y comenzó a desarrollar el mercado del gas natural en el país.

Del período 1951-2002, se colige que ECOPETROL fue un monopolio de la industria petrolera nacional, contaba con **ventajas comparativas** (administrador del recurso petrolero, dueño de las refinerías y los oleoductos) y **ventajas competitivas** (imagen nacionalista) que le permitieron desarrollar **capacidades distintivas** con respecto a todas las compañías del sector petrolero en Colombia. Como lo resalta la obra “ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años”, no había competencia ni preocupación por el cliente; era tan único, que podía subsidiar los combustibles; un ejemplo es Terpel, que era un negocio subsidiado y podía llegar a los sitios a donde no iban otras compañías, ya que este negocio no tenía afán de lucro.

En resumen, como lo anota Benavides en la misma obra (Capítulo 3), la historia de ECOPETROL tiene tres grandes hitos: el primero, durante la presidencia de Mario Galán (1963-1973), la más extensa en la historia de la compañía y que consistió en la discusión sobre su transformación y consolidación como empresa integrada; el segundo, a comienzos de la presidencia de Juan Francisco Villarreal (1974-1977), se dio la eliminación de los Contratos de Concesión y posterior migración a los Contratos de Asociación; y el tercero, durante la presidencia de Isaac Yanovich (2002-2006), es la reforma que creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos –ANH-, y le asignó la administración de las reservas de los hidrocarburos, retoma los contratos de concesión y la posterior salida de ECOPETROL de las cuentas fiscales,

hechos que abrieron un nuevo ciclo estratégico al cual se hará referencia más adelante.

Figura 9. Logotipo Empresa Colombiana de Petróleos, 1989.

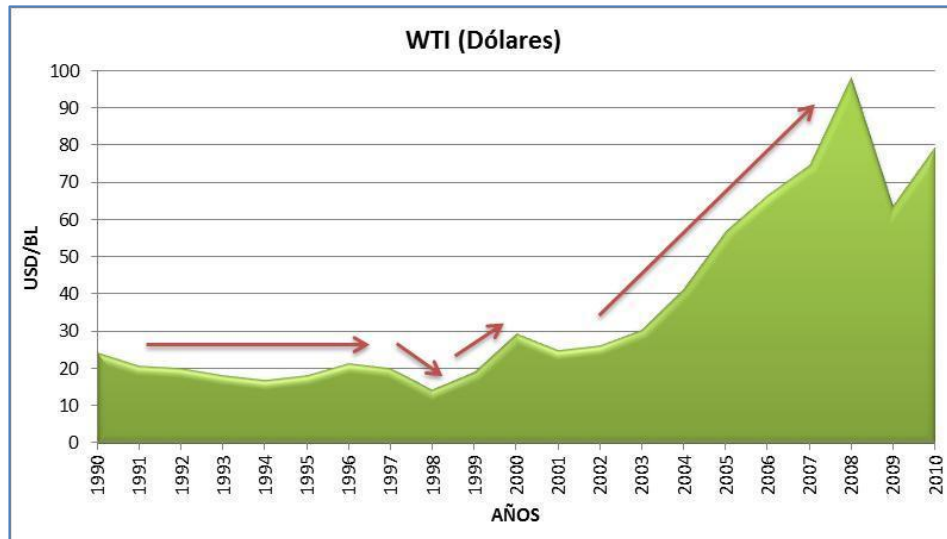


Fuente: ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011.

3.3. El Proceso de Transformación de ECOPETROL.

La década de los 90, se caracterizó por los bajos precios del petróleo que, en sus máximos, alcanzó los 20 USD/BL, la empresa se debilitaba porque se reducía a aportar dineros fiscales a la nación, la inseguridad y su correspondiente impuesto de guerra, y el Decreto 2782 de 1989, que otorgó mayor participación al gobierno en los contratos de asociación y desalentó la inversión privada en exploración. En esta década, la exploración prácticamente se paró (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Desempeño del Petróleo en la década de los 90.

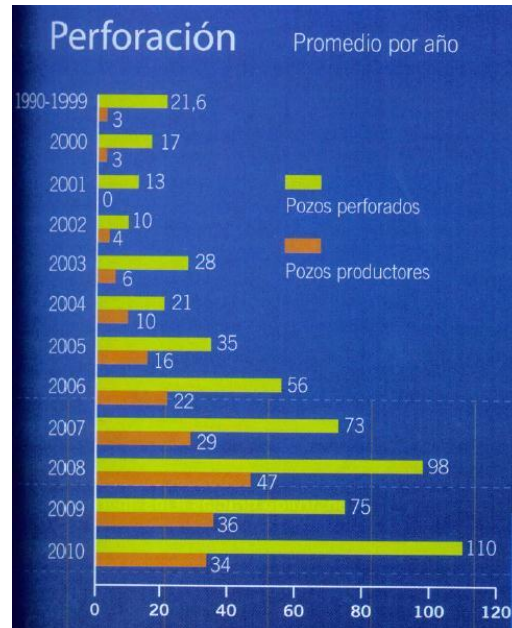


Fuente: ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011.

La segunda parte de la década, se caracterizó por la turbulencia política a raíz de las investigaciones por filtraciones de dineros del narcotráfico en las campañas políticas; la voladura de oleoductos por parte de la guerrilla, se intensificó; y la situación laboral y las negociaciones con el sindicato, duraban meses. Igualmente, se mantuvieron las restricciones presupuestales y de inversión por hacer parte del presupuesto general de la Nación, en ocasiones la empresa transfirió más recursos a la Nación que las mismas utilidades del año. Durante la administración de Luis Bernardo Flórez (1995-1997), se logró el primer cambio organizacional en que se separaron las funciones corporativas, estratégicas y operativas; por primera vez, se organizó un Plan de Gestión de Mediano Plazo (cuatro años) con metas corporativas y estratégicas.

El gráfico 2, presenta el promedio de Perforación promedio año, desde 1990 hasta el año 2010:

Gráfica 2. Perforación por año, periodo 1990 a 2010.



Fuente: Edición Especial Revista Semana: Rumbo al *boom* petrolero.

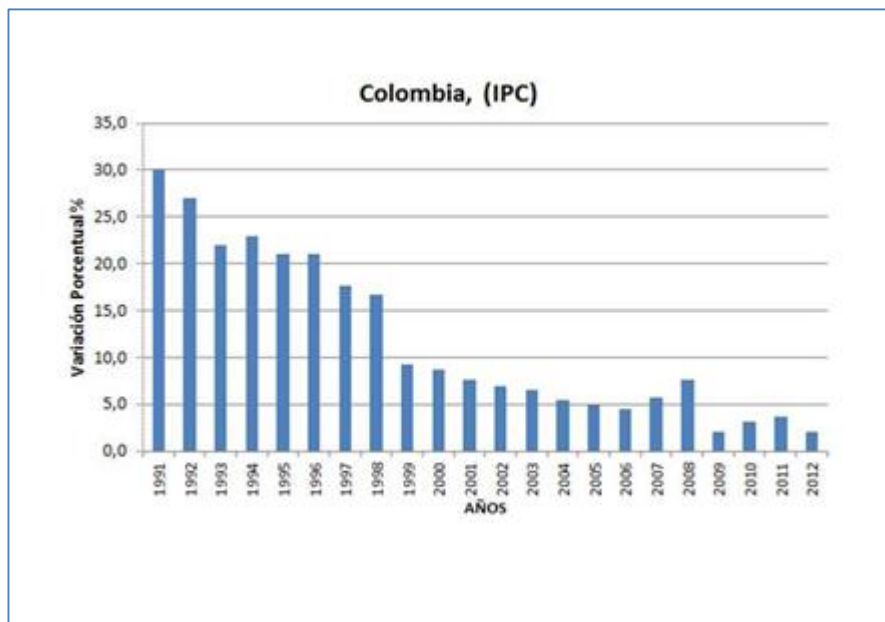
Para finales de la década de los 90, la empresa enfrentaba una pérdida de moral ante las dificultades de gestión, falta de gobernabilidad y el poder del sindicato que permanentemente se enfrentaba a la administración. Sin embargo, ya se escuchaban voces sobre la necesidad de cambiar las condiciones de los Contratos de Asociación, buscando incentivar la participación privada, cambios en políticas de regalías diferenciando el gas y el crudo, campos grandes, maduros de nuevos descubrimientos, etc.

Cabe anotar, que fue Enrique Amorcho Cortés (1997-1998) quien dio el primer intento por desmontar los sistemas especiales de jubilación que tanto afectaban la sostenibilidad financiera de la empresa, aunque no tuvo éxito dado los cambios a nivel constitucional que debían darse. Debe precisarse además, que la época en consideración, registró en el país uno de los picos más altos de violencia; los grupos subversivos (FARC y ELN), tenían gran capacidad de acción militar alentada por los diálogos de paz del Presidente Pastrana en San Vicente del

Caguán, departamento de Caquetá. El oleoducto Caño Limón-Coveñas, sufría por parte de la guerrilla entre 160 y 170 voladuras promedio al año, con su correspondiente costo ambiental, de recursos en reparaciones, de pérdidas económicas por crudo no comercializable, además de los costos por incremento en seguridad.

Es necesario citar, que los precios del crudo eran cercanos a los 10 USD/BL, regalías del 20% y el 50-50 de repartición con ECOPETROL, además de los costos de orden público mencionados anteriormente, hacían inviable financieramente las inversiones para las empresas asociadas (ver gráfica 3)

Gráfica 3. Variación porcentual del crudo, periodo 1990-2012.

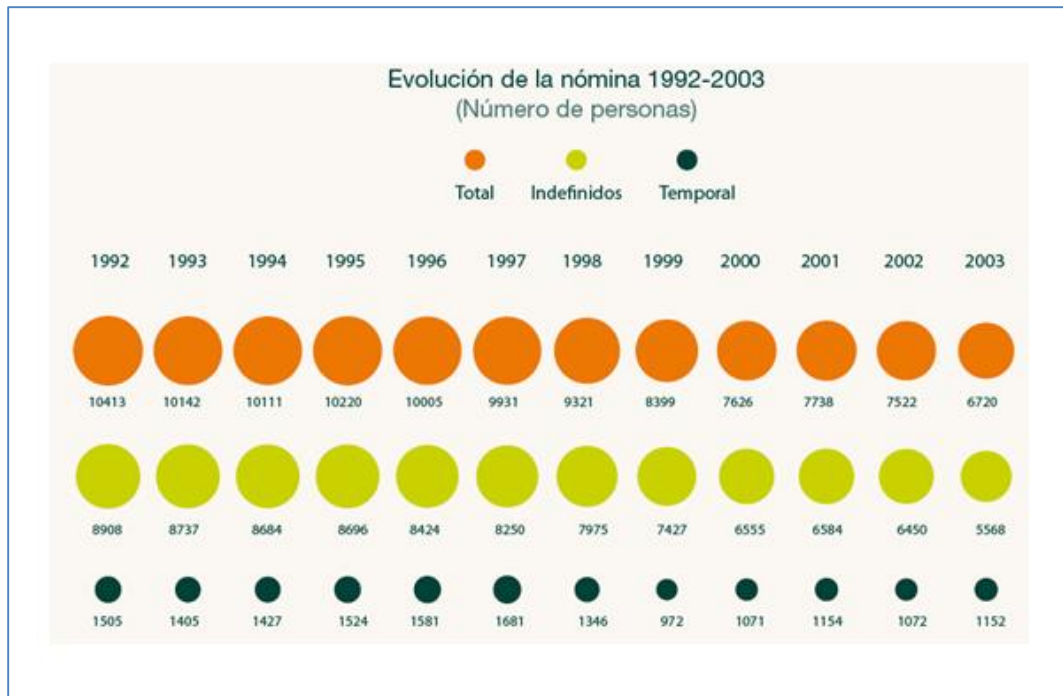


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-.

Por su parte, la planta de personal era superior a los nueve mil empleados, el poder de la USO lograba llegar a impactar los indicadores macroeconómicos como la inflación por la indexación de los aumentos salariales. No obstante, fue durante la

administración de Carlos Rodado Noriega (1998-1999), que se redujo la planta de personal en cerca de 2 mil empleados, gracias a la demostración ante la Procuraduría General de la Nación, de los beneficios para la empresa y para el país (ver gráfico 4).

Gráfica 4. Evolución de la Nómina de ECOPETROL, periodo 1992-2003.



Fuente: ECOPELROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011.

El siglo XXI comenzó con la administración de Alberto Calderón Zuleta (1999-2002), y que planteó cuatro grandes retos; estos fueron:

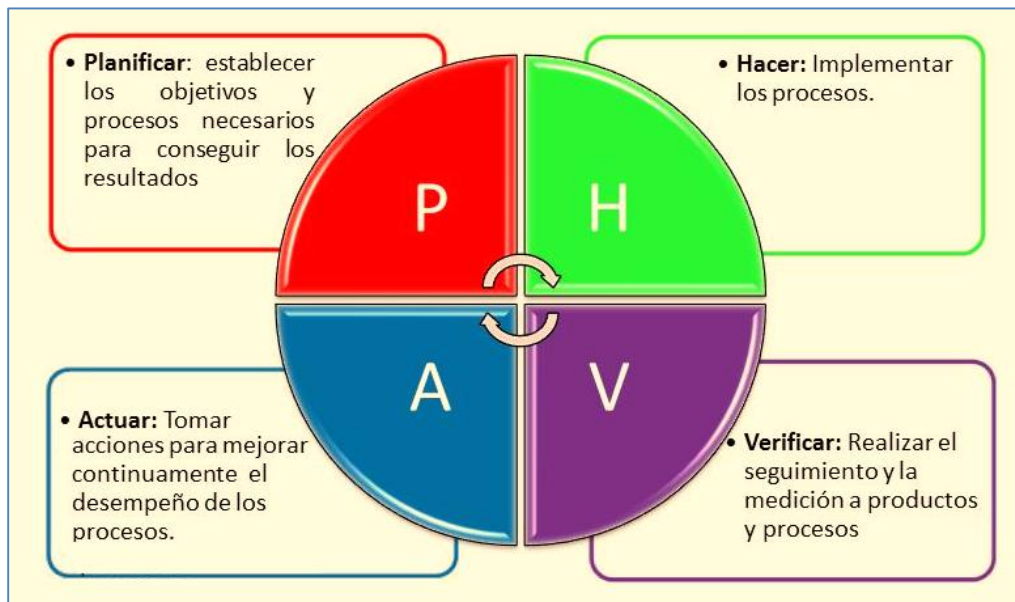
1. Lograr una producción superior a los 800 KBOPD en el 2010.
2. Optimizar el negocio de *downstream*.
3. Desarrollar el mercado del gas natural.
4. Mejorar la eficiencia administrativa y operativa de la empresa, y mantener la política de reducción de personal.

De acuerdo con lo reseñado por Espinosa y Salcedo (2011), de la problemática que se vivía en ECOPETROL, las administraciones anteriores, y con las iniciativas de cambio por ellos impulsadas, las enmarcaron dentro de la filosofía de la calidad total, muy de moda para esa época. El ciclo Deming, fue el modelo inspirador de los procesos estratégicos en estas etapas de gestión de la compañía y fue el que encontró la nueva administración que se inició en el año 2002 con Isaac Yanovich Farbaiarz.

- **Ciclo Deming.**

La formulación de la estrategia de ECOPETROL en sus inicios, se basó en el Ciclo Deming o PHVA, herramienta de mejoramiento continuo, basada en cuatro pasos y utilizada conceptualmente en todos sus procesos de planeación corporativa y operativa en toda la compañía; puede observarse en la figura 10:

Figura 10. Ciclo Deming o PHVA.

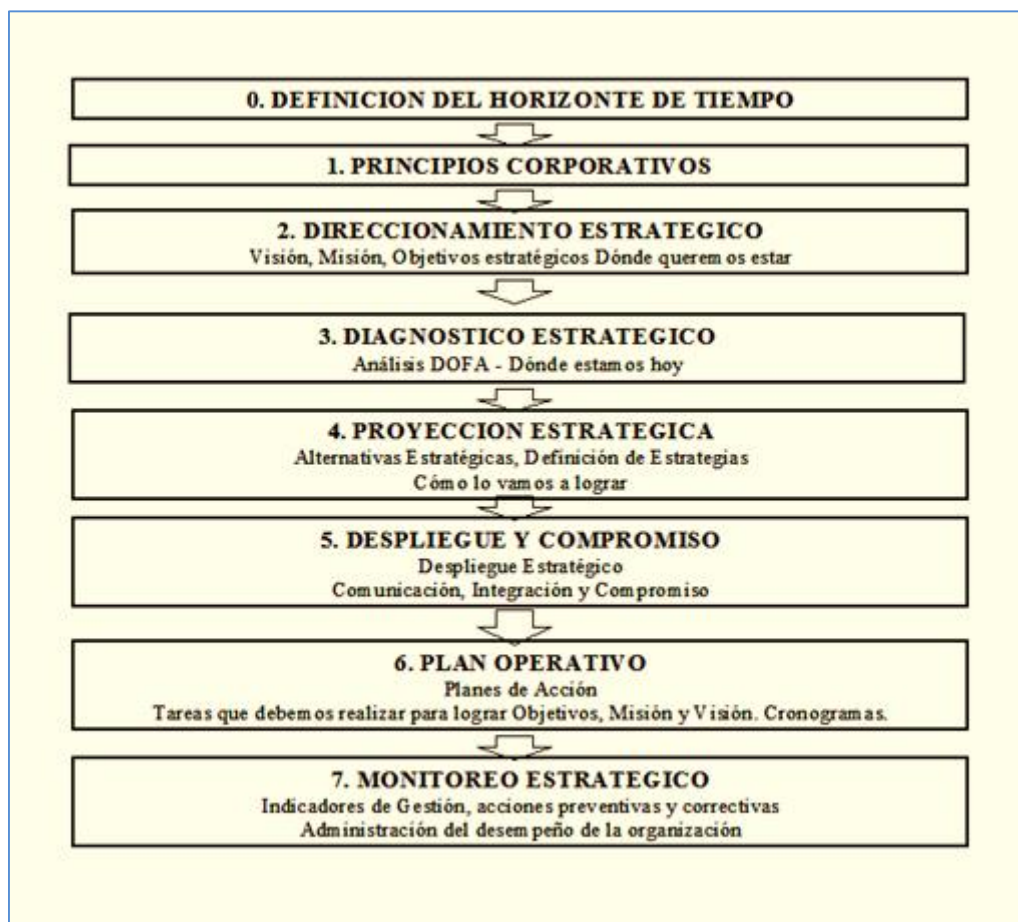


Fuente: Evolución de la estrategia de Ecopetrol, 2010. Elaboración propia.

La herramienta citada, le permitió a la empresa mejorar la calidad de sus productos y servicios haciéndola más competitiva y atractiva para los mercados nacionales e internacionales; adicionalmente, ayudó a reducir los costos y optimizar la productividad, lo que aumentó su rentabilidad.

Adicional al Ciclo Deming, ECOPETROL tenía en cuenta una metodología para la formulación a través de la cual se guiara la transformación de la misma, en objetivos específicos y focos estratégicos para convertirlos posteriormente en planes de acción operativos y tácticos; la figura 11, la presenta:

Figura 11. Gerencia Estratégica empleada por ECOPETROL.



Fuente: Gerencia Estratégica Ecopetrol S. A., 2010.

Con esta etapa y metodología, se crearon las condiciones para introducir una nueva metodología de planeación que en nada excluía los parámetros que define el ciclo Deming para la gestión de la calidad de los procesos organizacionales.

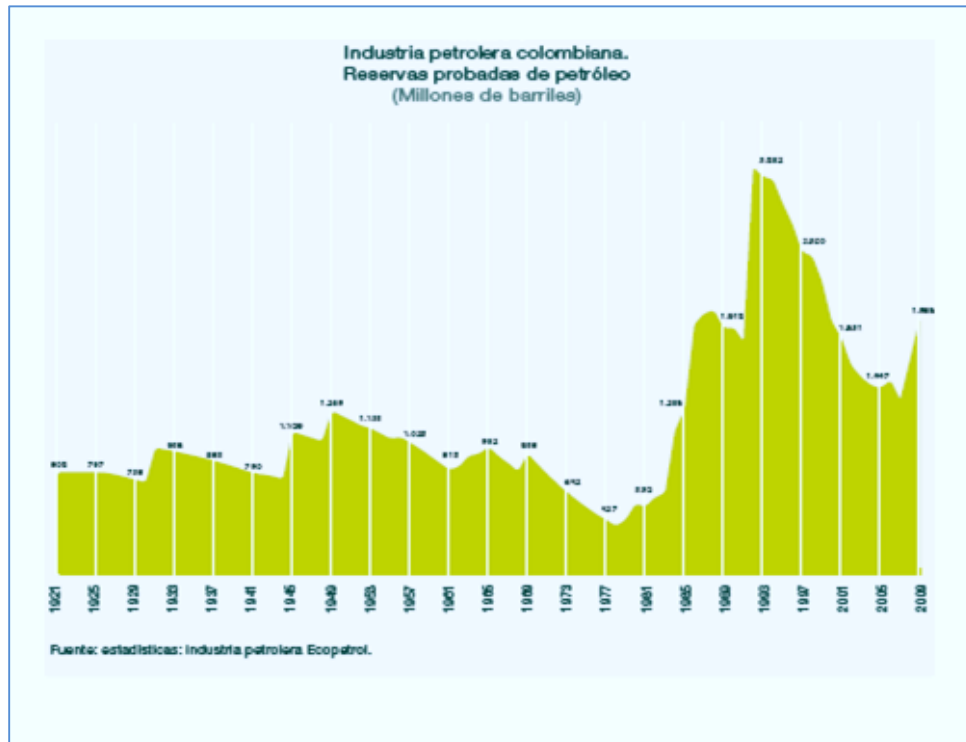
- **Periodo 4: Preparando el marco estratégico, ECOPETROL al quirófano. 2002-2006.**

Este período se inició con la llegada a la presidencia de Álvaro Uribe Vélez, quien designara como presidente de ECOPETROL a Isaac Yanovich Farbaiarz, y diera todo su apoyo, así como todo su equipo de gobierno, encabezado por el Ministro de Minas y Petróleos. Este respaldo irrestricto del gobierno, fue un factor fundamental para que el nuevo presidente lograra los objetivos de su gestión.

EI ECOPETROL encontrado:

Cuando Yanovich F., llegó a la presidencia de la compañía en el año 2002, estaba en medio de una tendencia de reducción de reservas en Colombia que no estimulaban la exploración ni la sustitución de los combustibles fósiles (ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011). Las reservas probadas de petróleo que habían alcanzado su pico máximo en el año 1992 con 3.158 millones de barriles, descendieron en un 42%, hasta llegar a 1.831 millones de barriles en el año 2001 (ver gráfico 12).

Gráfica 5. Reservas probada de petróleo en Colombia, periodo 1921-2009.



Fuente: Ecopetrol, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011.

En el supuesto de que las empresas petroleras son valoradas esencialmente por sus reservas y no tanto por sus activos fijos, era evidente que ECOPETROL estaba perdiendo valor a una tasa acelerada que a futuro ponía en riesgo su sostenibilidad. Adicionalmente, la producción (que es la caja de la empresa) cayó en un 34% entre 1999 y 2002, y las exportaciones de la empresa cayeron en un 57% en volumen, y en un 30% en dólares (Espinosa y Salcedo, 2011). Aunado, la gobernabilidad de la empresa, su estructura organizacional, los costos administrativos y de personal, hacían más crítica la amenaza y el riesgo de sostenibilidad de la empresa que ya se reflejaba en sus estados financieros; era por tanto, un momento difícil y crucial para ECOPETROL, y consecuentemente indispensable tomar decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa emblema del país.

No había tiempo para una planeación de largo plazo, tampoco para mucha participación. Se imponía un liderazgo autocrático, que en nada complacía a la gran mayoría de colaboradores antiguos de la empresa. Las decisiones debían ser estructurales, de fondo y al inicio del proceso, de tal manera que ocurrieran victorias tempranas que generaran credibilidad y confianza en el proceso que se iniciaba, con indudables expectativas y con amenazas de oposición provenientes especialmente de la USO, la gran confrontadora de la administración que se iniciaba.

Plan de choque:

El entorno descrito, aconsejaba un Plan de Choque a corto plazo con muchas decisiones y riesgos que asumir; solo así, era posible asegurar un proceso de cambio con credibilidad y posibilidad de perdurar en el futuro. De manera, que era indispensable tener resultados rápidos, de lo contrario el proceso iniciado estaría muerto. Para dicho plan, se establecieron cinco estrategias; estas fueron:

1. Reestructurar el sector de ECOPETROL, separando la gestión comercial de la administración de la política petrolera.
2. Reducir el tamaño de la empresa, realizar un relevo generacional tanto a nivel directivo central como de supervisión y operación.
3. Asegurar gobernabilidad interna, restableciendo el gobierno y el control de la empresa en la cual la USO tenía un poder político superior a la capacidad de gestión de la empresa.
4. Superar las limitaciones de inversión y de gestión por su condición de empresa industrial y comercial del Estado, y lograr la capitalización de la empresa con dineros provenientes de la inversión privada.
5. Aumentar las reservas y la producción en el largo plazo.

Los resultados de esta etapa, difícil para muchos, incluidos sus propios actores, era clara y contundente.

Se reestructuran el sector y ECOPETROL:

Se expidió el Decreto 1760 del 26 de junio de 2003, mediante el cual se modificó la estructura orgánica de la Empresa Colombiana de Petróleos y la convirtió en ECOPETROL S. A.; igualmente, se creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH–. Con esta decisión, la empresa se liberó de las funciones del Estado como administrador del recurso petrolero y a partir del año 2003, inició una era en la que con mayor autonomía aceleró sus actividades de exploración ante la amenaza de un autoabastecimiento. Evidentemente, mejoró su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial, y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial (ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011).

Se restablece la gobernabilidad en ECOPETROL:

La nueva administración denunció la convención colectiva, presentó un contrapligo en el que no cuestionaban los beneficios económicos de los trabajadores, pero sí las cláusulas de estabilidad, ascensos automáticos en el escalafón por antigüedad, las prohibiciones de contratar terceros y los compromisos de nuevas contrataciones en la convención colectiva. El sindicato rehusó negociar el contrapligo y en consecuencia, se nombró un tribunal de arbitramento; en diciembre de 2003, se produjo el laudo arbitral, y el 22 de mayo la USO declaró la huelga que duró 31 días. Ésta, fue declarada ilegal por tratarse de un servicio público en el que se prohíben las huelgas, se despidieron 247 trabajadores y se inició la nueva etapa de gobernabilidad en ECOPETROL, dentro de un clima de respeto y equidad, pero con claras reglas de juego en relación con

el desempeño laboral de sus trabajadores y de las instancias de decisión en la compañía.

Posterior a la huelga y de la transformación de ECOPETROL en una sociedad pública por acciones, no ha habido más huelgas y las relaciones industriales han mejorado gracias a un gran esfuerzo entre las partes. (ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años; 2011).

La capitalización, una realidad:

Hasta el año 2007, la inversión de ECOPETROL estaba limitada por razones fiscales, las inversiones de la empresa entraban a competir con otras inversiones públicas. La competencia por recursos, quedaba definida en la Ley 1118 del año 2006 -presupuesto de cada vigencia fiscal-, que aprobó la participación de inversionistas privados en el capital de Ecopetrol al convertirla en sociedad mixta y abrió el camino al capital privado (10%); manteniéndose así, el Estado como el accionista mayoritario, y asegurando el logro de este tercer objetivo del Plan de Choque, que marcó un cambio fundamental en la historia empresarial de ECOPETROL.

Aumentar reservas y producción en el largo plazo, una tarea y un reto que se inicia:

El ECOPETROL reestructurado, con gobernabilidad y con recursos financieros suficientes, está listo para hacerle frente a la posible insuficiencia petrolera del país y para iniciar su ruta hacia **la consolidación organizacional** y el **crecimiento**, estrategias definidas como los **ejes** que inspiran la formulación estratégica de la empresa en esta nueva etapa de su vida institucional.

El logro de los cinco objetivos del Plan de Choque, permitió a la administración liderada por Isaac Yanovich F., y a su equipo gerencial, iniciar un proceso de planeación con una metodología acordada e incorporada en su modelo de gestión y en su cultura organizacional, y que aún permanece como guía en su formulación y gestión estratégica en los diferentes ciclos estratégicos de la organización, independiente de los cambios en los líderes de la gestión empresarial que han ocurrido en los períodos objeto de este estudio.

- **Periodo 5: Inicio del Proceso Estratégico, Periodo 2002-2006.**

La ejecución y puesta en marcha del Plan de Choque, no fue un obstáculo para que ECOPETROL iniciara la formulación de un Plan Estratégico que definiera y orientara su rumbo en el cuatrienio 2002-2006. Para ello, decidió acometer la tarea de diseñar el Plan Estratégico para la compañía, con la participación de los equipos directivos de la empresa ya renovados, especialmente, en la alta dirección, y con la facilitación de un equipo de profesores de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. La formulación del Plan Estratégico, se realizó en cuatro etapas a saber:

1. Puesta en común y acuerdos conceptuales.
2. Definición de un modelo de Planeación Estratégica.
3. Elaboración de los planes estratégicos y de los tableros de control a nivel de las diferentes unidades.
4. Acuerdo metodológico y de gobernabilidad al seguimiento, y ajuste en la ejecución de la estrategia.

Puesta en común y acuerdos conceptuales:

Con la participación del presidente y su equipo directivo se realizaron talleres, dirigidos por el equipo académico, con el objetivo de unificar y nivelar conocimientos sobre la teoría, la metodología y las herramientas del proceso de planeación propuesto, con los ajustes y adaptaciones requeridas por Ecopetrol en este momento de su desarrollo empresarial.

Definición de un modelo de Planeación estratégica:

Con la participación de los equipos directivos, se acordó que el proceso estratégico a nivel corporativo, incluyera los siguientes elementos metodológicos:

Diagnóstico estratégico:

El Diagnóstico Estratégico permitió a ECOPETROL ubicarse en **su entorno global** y en la industria donde existen oportunidades, amenazas y riesgos, para los cuales era necesario identificar y aprovechar oportunidades, anticipar amenazas y riesgos. Para ello, en cada uno de los equipos, se realizó un análisis PESTAL, que consideraba los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, en los cuales, para la empresa existían oportunidades, amenazas y riesgos.

Para completar el análisis externo y considerar los factores del sector, y de la industria en los que igualmente ECOPETROL tendría oportunidades, amenazas y riesgos, se utilizó el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter que facilita la identificación de las Barreras de Entrada y de Salida que existen en el sector, el Poder de Negociación de Clientes y Proveedores, la Amenaza de Nuevos Entrantes y de Productos Sustitutos así como la intensidad con que se compete en el sector.

Concluido este análisis externo, la organización realizó un análisis DOFA, que le permitió, con sus habilidades y competencias organizacionales, identificar fortalezas, debilidades internas y oportunidades, amenazas y riesgos frente a los cuales la organización debería actuar anticipadamente. El análisis, facultó a la organización para realizar un primer acercamiento a las estrategias que le permitieran, con sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y frente a sus debilidades, anticipar amenazas y riesgos; siendo éste, un primer acercamiento a la formulación estratégica de la empresa.

Direccionamiento Estratégico:

Una vez la empresa analizó su entorno, la industria en la cual se desempeña, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y realiza el análisis DOFA, estaba lista para definir su marco estratégico. Ese marco o direccionamiento estratégico lo integran:

- La definición de los **VALORES**, como el conjunto de principios y creencias que son el marco de actuación de la organización frente a sus colaboradores, accionistas y grupos de referencia, cimiento de su cultura organizacional.
- La definición de su **MISIÓN**, como el deber ser del negocio, en la nueva etapa de la empresa, reestructurada y con funciones empresariales y comerciales claramente definidas.
- La creación de su **VISIÓN** al 2006 como el sueño realizable y posible en un horizonte de tiempo y en el cual el concurso de todos es factor clave del éxito.
- La formulación de un **MEGA**, como el objetivo audaz, ambicioso, que demanda esfuerzo, compromiso en una organización en la cual todos sus miembros actúan alrededor de un objetivo común y compartido (Visión compartida).

Formulación de la Estrategia:

Teniendo claro el Direccionamiento Estratégico de la compañía, el equipo directivo asumió la tarea de formular las estrategias que lo pondrían en marcha. Se identificaron las estrategias, se definieron los orientadores estratégicos en cada una de las estrategias, e igualmente se identificaron y seleccionaron las iniciativas estratégicas para cada uno de sus orientadores. Aspectos como Estrategia, y orientadores e iniciativas estratégicas, integran los elementos de la formulación estratégica en ECOPETROL dentro del modelo de planeación seleccionado, y que se convierten en el Mapa Estratégico de la compañía. Tal mapa, se alinea con los tableros de control corporativos, que aseguran un seguimiento metódico y disciplinado para la ejecución de la estrategia.

Elaboración de los Planes Estratégicos y de los Tableros de Control en las Unidades Estratégicas:

Los Mapas Estratégicos, dentro de la metodología acordada, se despliegan en cada una de las unidades de negocio donde se definen los planes de acción y los cuadros de control que aseguren la ejecución de los planes de acción derivados de los orientadores y de las iniciativas estratégicas definidas a nivel corporativo.

Acuerdo Metodológico y de Gobernabilidad, al seguimiento y ajuste en la ejecución de la estrategia:

Un elemento muy importante de la metodología acordada, era un acuerdo de despliegue amplio de la estrategia a todos los niveles de la organización, donde la comunicación fue un componente muy importante del modelo. Además del despliegue, se estableció una metodología de seguimiento a la ejecución de la estrategia, soportada en cuadros de control, en todos los niveles de la organización

monitoreados rigurosamente por la dirección de planeación, con acuerdos disciplinados de tiempos y metodología (Serna, 2012).

3.4. Implementación de la Estrategia: el Gran desafío.

3.4.1. Gestión del Cambio:

El equipo directivo de ECOPETROL, comprendió desde un principio que para asegurar los logros de sus nuevos retos estratégicos, era absolutamente necesario impulsar y liderar una estrategia de cambio organizacional que creara las condiciones y el aprestamiento para asegurar un compromiso de todos los miembros de la organización con los cambios, organizaciones y retos estratégicos propuestos. Para ello, y teniendo como marco de referencia la obra de Kotter *Liderando el cambio*, acogió esta metodología y sus ocho pasos, y los implementó con rigurosidad y constancia, y que sirvieron como marco de referencia de gestión del cambio (ver figura 12), para convertir a ECOPETROL en una organización que aprende e incorpora ese aprendizaje en su cultura organizacional, tal como lo analizaron Luz Marina Granda y Álvaro Vargas en su tesis de grado “La transformación de Ecopetrol: un proceso de aprendizaje organizacional”, y dirigida por el autor de este trabajo.

Figura 12. Metodología de Kotter y sus ocho pasos.



Fuente: Liderando el cambio (Leading Change), Kotter; 1996. Elaboración propia.

Cuando se ambiciona un cambio como el que asumieron los líderes de esta etapa de ECOPETROL, éste solo se logra si se CREA Y MANTIENE el sentido de la urgencia; si se cuenta con UN EQUIPO, que actúa con consistencia, persistencia y fortaleza alrededor de los objetivos del cambio. Este liderazgo tiene la urgencia y la responsabilidad de crear una visión compartida, que tiene que ser eficiente y efectivamente comunicada, con victorias tempranas, con triunfos sobre los triunfos, con un sentido sostenido y de largo alcance; no es la aventura de cambio por el cambio, es el cambio con una apuesta futura clara, definida y convincente internamente y para el mercado.

Todo esto, fue precisamente lo que ocurrió en la empresa en estos ocho años de gestión y hacia un nuevo ECOPETROL, que se convirtió en factor clave para asegurar la ejecución de la estrategia.

3.4.2. Formulación de la Estrategia:

- **Proceso participativo y en cascada:**

El proceso de formulación estratégica en ECOPETROL, desde el inicio de esta nueva etapa, fue, ha sido y sigue siendo participativo, en cascada, asegurando un despliegue y un involucramiento de los diferentes niveles directivos y administrativos. Esta participación, facilita la comunicación y estimula el compromiso de toda la organización con los objetivos corporativos y con los de cada uno de las unidades operativas de la compañía.

3.4.3. La Estrategia:

ECOPETROL, definió como elementos centrales de su estrategia, los siguientes:

- **Los principios corporativos:**

El punto de partida de la formulación estratégica, fue la definición de un marco ético de actuación de todos los colaboradores y los grupos de interés, así como la implantación de un modelo de gobernabilidad que asegurara y facilitara la sostenibilidad y la gestión estratégica institucional. Estos principios organizacionales, así como los valores, deberían regir el comportamiento y desempeño de ECOPETROL frente a todos sus grupos de referencia. Por ello sería:

- ✓ **Confiable:** una empresa sólida, que inspira seriedad y respeto, comprometida con el cumplimiento de sus responsabilidades frente a sus clientes, proveedores, empleados, comunidades y accionistas.
- ✓ **Abierta:** una empresa flexible y receptiva, preparada para el cambio y la adaptación a los requerimientos de la industria; transparente en su gestión.

- ✓ **Progresista:** una empresa innovadora, que refleja dinamismo en su gestión cotidiana, orientada 100% al futuro.
- ✓ **Universal:** una empresa preparada para desempeñarse en la gran aldea global, capaz de entender las diferentes culturas, de aceptar la diversidad y de generar una comunicación comprensible, sencilla e integradora.
- ✓ **Vital:** una empresa esencial para la vida, con una mirada integral, creativa y prospectiva sobre el concepto de energía como fuente de desarrollo.
- ✓ **Sostenible:** asegurando un balance entre el aspecto social, ambiental y económico. La articulación de estos tres elementos está reflejada en el actual marco estratégico y representa el compromiso institucional frente a sus grupos de interés.

Figura 13. Metodología de Kotter y sus ocho pasos.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A.

- **Valores corporativos:**

Dentro de estos principios organizacionales, ECOPETROL definió un conjunto de prácticas organizacionales como los valores o comportamientos que espera de toda la organización para consolidar una cultura organizacional, soportada y acorde con

sus principios corporativos. Éstas, fueron las prácticas y comportamientos organizacionales que integraron el marco axiológico de la empresa:

- El respeto por el ser humano.
- La responsabilidad.
- La orientación a resultados.
- La orientación al cliente y al mercado.
- El aprendizaje en equipo.

Los principios y los valores así definidos, fueron el marco de referencia del proyecto de gestión del cambio, descrito anteriormente.

3.4.4. El Direccionamiento Estratégico:

El nuevo entorno legal, organizacional y comercial, exigía repensar el negocio tradicional de ECOPETROL lo que significaba: redefinir el negocio de la empresa, su misión; repensar su visión en un horizonte de tiempo, y establecer un MEGA como el objetivo audaz al cual esperaba llegar la empresa, así como en un tiempo esperado. Cabe anotar, que existía la tradición de definir la Misión y la Visión; sin embargo, el MEGA OBJETIVO se introdujo como un nuevo elemento jalonador del desempeño institucional. Este Mega, se convirtió en la obsesión de toda la organización y como la indican y miden, Vargas y Granados en su tesis del MBA; y que fue el elemento motor que explica el alineamiento y aglutinación institucional alrededor de este gran objetivo; asimismo, puede anotarse que la Mega se convirtió en el reto del día a día, el camino hacia la construcción del futuro.

Estos tres elementos, se han mantenido permanentes como componentes de los procesos de direccionamiento estratégico en los ciclos estratégicos que se han

venido analizando. A continuación, en la tabla 1, puede observarse la evolución del Direccionamiento Estratégico de la compañía:

Tabla 1. Evolución del Direccionamiento estratégico

MEGAS, MISIÓN Y VISIÓN DE ECOPETROL				
	2004 - 2005	2006 - 2007 y 2007 - 2011	2008 - 2015	2011 --2020
MEGAS	No tenía, se comenzaba a estructurar.	<p>Ser una empresa integrada de hidrocarburos en la cadena de valor, logrando en el año 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producir 500 mil barriles de petróleo propio equivalente por día. - Tener las refinerías y sistemas de transporte, entre los mejores de Latinoamérica. - Ser la mejor opción de suministro y de transporte de hidrocarburos para el país. 	<p>Estar en 2015 entre las 27 primeras compañías (hoy es la número 39) del ranking Petroleum Intelligence Weekly - PIW. Adicionalmente, los retos en los negocios de upstream y el downstream, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Upstream: Producir 1.000 Kbped. - Downstream: Vender 1.100 Gbtud de gas y alcanzar una capacidad de refinación de 650 KBD Procesar 2.700 KTA de productos petroquímicos, y vender 450 KTA de biocombustibles. 	<p>El reto a 2020, 1.300.000 barriles limpios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin accidentes. • Sin incidentes ambientales con normalidad laboral. • En armonía con los grupos de interés. - Y sostenible, con una rentabilidad (ROCE) del 17% -Grupo empresarial-.

MEGAS, MISIÓN Y VISIÓN DE ECOPETROL				
	2004 - 2005	2006 - 2007 y 2007 - 2011	2008 - 2015	2011 --2020
MISIÓN	<p>Maximizar el valor de los accionistas en forma sostenible mediante la gestión eficiente, rentable y segura de la cadena productiva del petróleo, gas, sus derivados y combustibles alternativos en Colombia y Latinoamérica; asegurando una propuesta competitiva al cliente y a sus socios, brindando oportunidades atractivas de desarrollo al personal, y actuando con responsabilidad social y ambiental.</p>	<p>Crear riqueza y bienestar para todos los colombianos.</p>	<p>Descubren y convierten fuentes de energía en valor para los clientes y accionistas, asegurando el cuidado del medio ambiente, la seguridad de los procesos e integridad de las personas, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y las construcción de relaciones de largo plazo con los grupos de interés.</p>	<p>Misión del Grupo empresarial: encontrar y convertir fuentes de energía en valor para los clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operan, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con sus grupos de interés.</p>

MEGAS, MISIÓN Y VISIÓN DE ECOPETROL				
	2004 - 2005	2006 - 2007 y 2007 - 2011	2008 - 2015	2011 --2020
VISIÓN	ECOPETROL S. A. será reconocida como la empresa líder en Colombia y Latinoamérica en el negocio integrado del petróleo, gas, sus derivados y combustibles alternativos, apoyada principalmente en la capacidad y compromiso de su equipo humano.	ECOPETROL será una empresa internacional de petróleo y gas, altamente competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.	ECOPETROL S. A., será una empresa global de energía y petroquímica, con énfasis en petróleo, gas y combustibles alternativos, reconocida por ser competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.	Visión al 2020 del Grupo empresarial: "ECOPETROL, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible".

Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011. Elaboración propia.

3.4.5. Formulación de la Estrategia:

Teniendo como marco de referencia los principios y valores corporativos, así como el direccionamiento estratégico definidos en las etapas anteriores, ECOPETROL define como marco estratégico para el período 2004-2005, consolidarse internamente y crecer en petróleo y gas.

La **consolidación interna**, cimentada en la Gestión Humana, la Gestión Organizacional y de Procesos, la Gestión de Tecnología, Conocimiento e Información y la Responsabilidad Social Empresarial, como los orientadores estratégicos que facilitarán el logro de la estrategia.

El crecimiento se realizará en cuatro áreas estratégicas:

1. *Upstream* con exploración en Colombia, internacionalización, y campos maduros.
2. *Downstream* impulsando la refinación, la petroquímica, el transporte y la ampliación del portafolio.
3. Crudos pesados.
4. Gas.

Figura 14. Marco Estratégico 2004-2005.

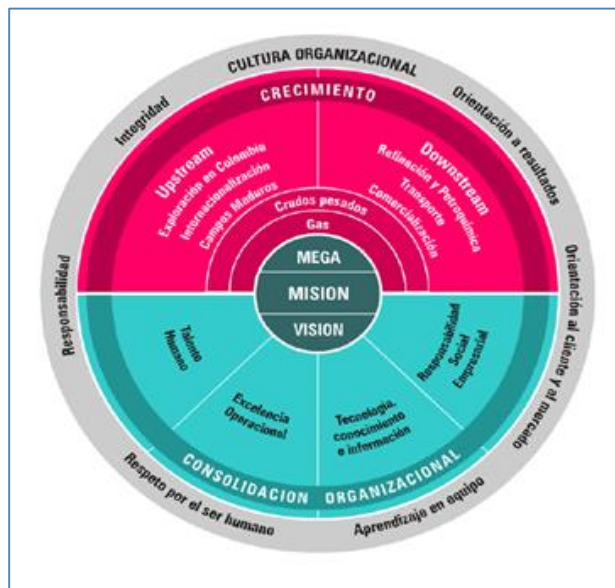


Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

Este marco estratégico, continuó en los años 2006 y 2007, pues en este ciclo estratégico lo más importante era consolidar la estrategia de cambio, iniciada con la implementación del Plan de Choque y el Direccionamiento de 2004. En el año 2007, y después de cumplida esta etapa de cambio y consolidación, dejó la presidencia Isaac Yanovich F., y llegó Javier Gutiérrez Pemberthy, el 18 de enero de ese año, asumiendo el reto de consolidar y asegurar los logros alcanzados.

En este período estratégico, la empresa tuvo frente a sí grandes retos, especialmente los de emprender la globalización en ciertas áreas de la compañía como exploración y producción, y así asegurar las metas de crecimiento volumétrico frente a un periodo en que el tema de la autosuficiencia petrolera del país era una incertidumbre. Si bien durante el periodo se revisan la misión y la visión, como se describió, al analizar el direccionamiento estratégico, se mantiene el mismo rumbo estratégico de la compañía como una etapa para cimentar aún más el cambio iniciado en el ciclo estratégico anterior, tal como lo confirma el marco estratégico 2007-2008 (ver figura 15).

Figura 15. Marco Estratégico 2007-2008.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A.

En el año 2008, trascurrido un año de la nueva presidencia, ocurrieron cambios estratégicos muy importantes en ECOPETROL. En primer lugar, la internacionalización se convirtió en una estrategia de la compañía y no en un orientador de *upstream*; además, en la estrategia de *downstream*, aparecen como orientadores la distribución y la diversificación energética. Apareció también, la gestión empresarial como un orientador de la consolidación interna y se hizo un énfasis mayor en la generación, en la importancia de generar valor para clientes y accionistas; y en este período, se definió como Mega:

- Estar en 2015 entre las 27 primeras compañías del Ranking PIW.
- Mejorar los procesos de refinación aumentando la conversión y la capacidad para la producción de combustibles limpios.
- Asumir el liderazgo de la petroquímica en el país.
- Ser líderes en biodiesel y aumentar la capacidad de producción de etanol en Colombia, buscando una diversificación energética.
- Asegurar la capacidad de transporte y logística, optimizando la integración de los activos y consolidando la distribución y la comercialización.
- Además de posicionarse como una empresa limpia, cero accidentes de trabajo, responsable socialmente, admirada por los colombianos y la comunidad internacional además de ser Great Place to Work -el mejor lugar de trabajo-. (Espinosa, R., & Salcedo A., 2011)

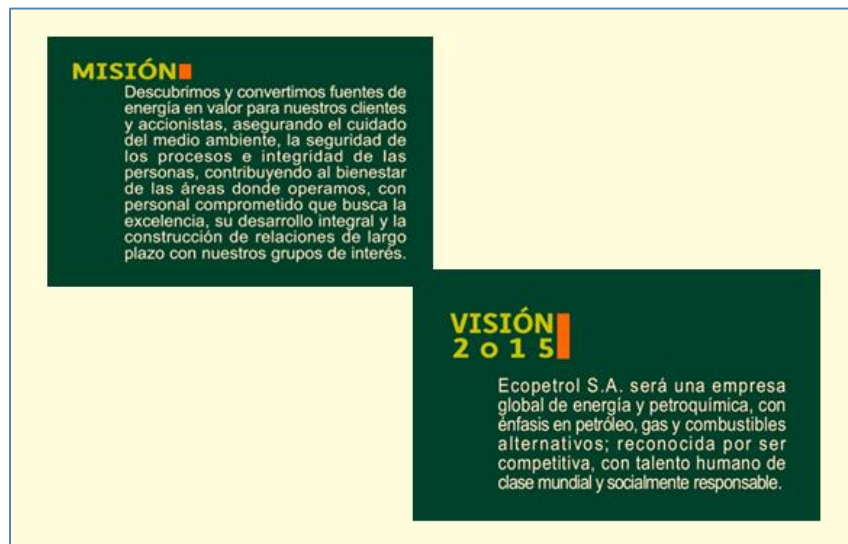
Figura 16. Marco Estratégico 2008-2015.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

Los nuevos retos, imponían redefinir la Misión y la Visión de ECOPETROL; éstas fueron:

Figura 17. Misión y Visión de ECOPETROL.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A.

El cambio de Direccionamiento Estratégico, requirió de una revisión de las Megas institucionales; éstas fueron definidas así:

Tabla 2. Megas de ECOPETROL, 2008-2015.

MEGAS ECOPETROL 2008 – 2015					
		Medida	2007	2011	2015
UPSTREAM	Producción (KBPED)	CRUDO	326	400	810
		GAS	72	150	190
	Adición de Nuevas Reservas (MMBPE)		41	390	
	Reservas Producción (MMBPE)		6	190	
	Compra Reservas (MMBPE)		N.A.	80	
DOWNSTREAM	GAS	Ventas de Gas (GBTUD)	432	870 [*]	1.100 [*]
	REFINACIÓN	Capacidad de Refinación (KBD)	290	325	650
	PETROQUÍMICA	Petroquímica (KTA)	169	825	2.700
	TRANSPORTE	Ingresos por operación en nuevos negocios (MUSD)	N.A.	50	80
	DIVERSIFICACIÓN ENERGÉTICA	Ventas de Biocombustibles (KTA)	N.A.	380	450

MEGAS ECOPETROL 2008 – 2015			
INDICADOR		2007	2011
TALENTO HUMANO	Índice de competencias	Valoradas en jefes	80%
	Índice de Ambiente laboral	40	Entre las 10 mejores de Colombia
EXCELENCIA OPERACIONAL	Índice de Satisfacción del Cliente		92% Nivel de excelencia ²
	Confiabilidad Operacional		93,4% >95%
	Benchmark Refinación y Transporte		1 ^o cuartil Latinoamérica
	Accidentalidad / Severidad ³		1,74 / 23 1,13 / 12,4
	Incidentes ambientales / Impacto ⁷		56 / 4.694 32 / 500
	Contenido de Azufre en Combustibles	Diesel	País: 4000 ppm Bta y STM: 1000 ppm
Gasolina		1000 ppm	300 ppm ⁴
TECNOLOGÍA, CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	Ventajas Tecnológicas desarrolladas		4 2009 – 2011 12
	Índice de Aprovechamiento de la Información		58% (P) >90%
GESTIÓN EMPRESARIAL	Puntaje Premio Colombiano a la Gestión de la Calidad		552,5 ** 750 puntos ¹
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Índice de Reputación Corporativa		94 95
	Índice de Transparencia		93,32 ² 95

Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

En el año 2011, y ante los logros alcanzados, se hizo un ajuste al Direccionamiento Estratégico, reformulando la Misión, la Visión y la Mega del Grupo Empresarial; éstas, de acuerdo con Espinosa, R., & Salcedo A., (2011) quedaron planteadas así:

- **Misión:**

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

- **Visión:**

“Ecopetrol Grupo empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible”.

- **Mega:**

- Nuestro reto: 1 millón al 2015.
- 1.300.000 barriles limpios al 2020.
- Sin accidentes.
- Sin incidentes ambientales.
- Con normalidad laboral.
- En armonía con los grupos de interés.
- Sostenible en las dimensiones: económica, ambiental y social.
- Con rentabilidad sobre el capital superior al 17%.

La reformulación del Direccionamiento Estratégico, lógicamente exigía un ajuste al marco estratégico, concordante con el nuevo; se imponía una mega más retadora, un conjunto de mímegas que soportarán el objetivo central la comercialización; debía incluirse un nuevo orientador, muy importante en la nueva etapa estratégica de ECOPETROL. Esta reorientación, facilita e impulsa su enfoque al mercado al cliente, la definición de los productos y de los mercados retos clave para el grupo empresarial en esta nueva etapa.

El orientador estratégico de transporte y logística, apareció como el viabilizador y apalancador del desarrollo de la Cadena de Valor del Grupo empresarial. La Gestión Integral, como orientador estratégico, incluye los temas de gobierno corporativo, autocontrol y sostenibilidad.

Figura 18. Marco Estratégico 2011-2020.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A.

(En el Anexo I, se relacionan los Presidentes de ECOPETROL, así como los enfoques estratégicos hasta el año 2002. Además, se presenta un cuadro que identifica la evolución de los marcos estratégicos de la compañía durante el 2004 a 2020).

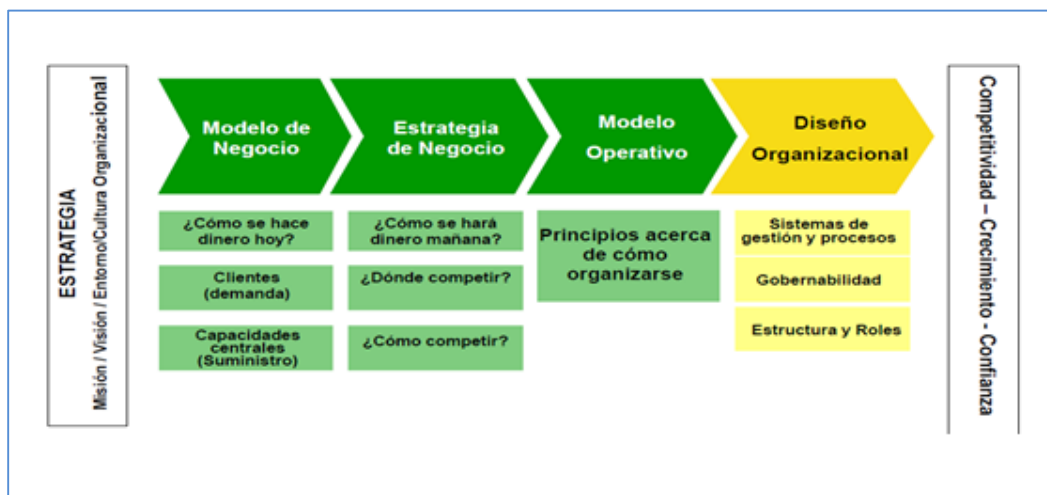
3.4.6. Ejecución de la Estrategia:

Un proceso disciplinado y juicioso como el descrito, de nada sirve si no se implementa, razón por la cual ECOPETROL ha sido celoso y metódico en el

seguimiento a la gestión y a la ejecución de la estrategia. El proceso llevado a cabo fue el siguiente:

1. Definió y acogió un modelo conceptual para hacer seguimiento a la ejecución de la estrategia. Este modelo, ha sido estandarizado y aplicado en todos los niveles de la organización (ver figura 19).


Figura 19. Diseño organizacional de ECOPETROL.



Fuente: Gestión Estratégica Ecopetrol S. A., 2010.

2. Encomendó e institucionalizó en la Dirección de Planeación Corporativa, un grupo profesional que le hace seguimiento permanente a la ejecución de la estrategia; es un equipo que vela y apoya su ejecución. Dicha actividad, es lo que Kaplan y Norton, definen como la **Unidad de Ejecución de la Estrategia**.
3. Realizó el seguimiento a la gestión con un Tablero de Mando de Gestión de ECOPETROL, que luego desplegaron a todos los niveles de la organización y ahora del Grupo Empresarial.

Tabla 3. Tablero de Mando de Gestión de ECOPETROL.

 TBG 2009 ECOPETROL S.A. Resultados Mensuales					Enero 2009 Columnas siguientes para meses siguientes						
Objetivo	Indicador	Unidad	Meta 2009	REAL 2008	Mensual		Acumulado		% Comp. Vs. Plan. Óptimo	Tendencia	Proyección
				Plan m	Real m	Plan a	Real a				
Financiera F.1 Maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas	1. EBITDA	MMS	6,284	14.759			#DIV/0!		#DIV/0!	↑	
	2. Utilidad neta por acción	Pesos	74	287			#DIV/0!		#DIV/0!		
	3. Valor relativo de la acción	Número	Precio de la sección Utilidad por acción de ECP / Precio Promedio del	n.a			#DIV/0!		#DIV/0!		
Clientes & Grupo C.1 Consolidar y ampliar mercados nacionales e C.2 Ser la mejor opción de suministro de nuestros C.3 Contribuir al desarrollo sostenible de los clientes y	4. Ventas Totales ECP	KBPED	588	547			#DIV/0!		#DIV/0!		
	5. Índice de satisfacción del cliente	%	88	89			#DIV/0!		#DIV/0!		
	6. Índice de Reputación	%	89	n.a			#DIV/0!		#DIV/0!		
I.1 Incrementar las reservas y producción de Hidrocarburos convencionales y no convencionales, actuando en el ámbito nacional e internacional	7. Recursos Contingentes (Nuevos Hallazgos)	MBPE	140	43.7			#DIV/0!		#DIV/0!		
	8. Reservas de petróleo equivalente incorporadas propiedad de ECP	MBPE	240	n.d			#DIV/0!		#DIV/0!		
	9. Pozos exploratorios A3 y A2 perforados	No.	30				#DIV/0!		#DIV/0!		
	10. Incorporación de nuevos prospectos	MBPE	1400				#DIV/0!		#DIV/0!		
	11. Producción diaria	KBPED	457	447			#DIV/0!		#DIV/0!		
	Producción diaria cruda	KBPED	378	362			#DIV/0!		#DIV/0!		

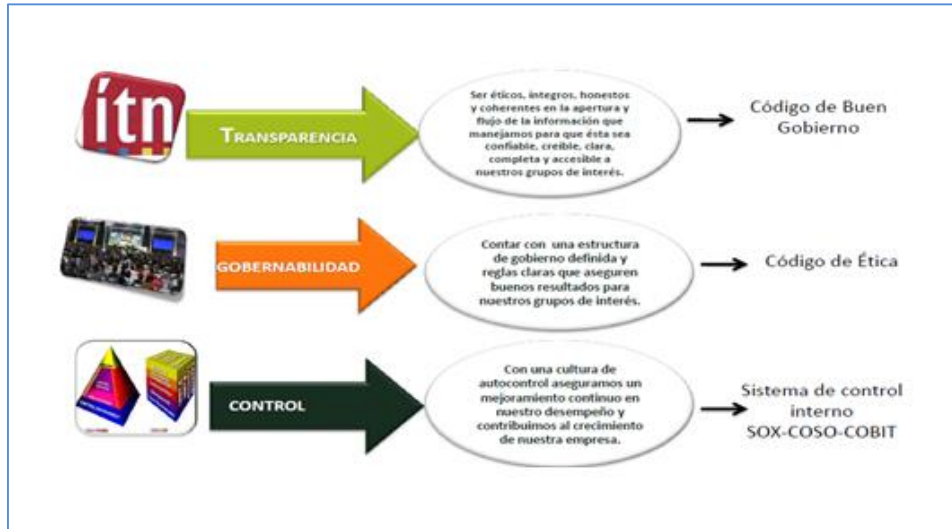
Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A.

3.5. Consolidación de una Ventaja Competitiva, el Gobierno Corporativo.

Una Ventaja Competitiva es una diferencia, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable. ECOPETROL entendió que todo este proceso estratégico, transparente para sus grupos de interés, solo se consolidaría si generaba **confianza**, siendo éste su factor diferenciador.

Para ello, y dada su nueva composición accionaria se comprometió y fortaleció su gobierno corporativo, soportado en tres pilares fundamentales, a saber:

Figura 20. La Ventaja Competitiva en el Proceso Estratégico de ECOPETROL.



Fuente: Una breve mirada histórica. Espinosa, R., & Salcedo A., 2011.

3.6. Resultados de la Ejecución de la Estrategia en ECOPETROL.

Los logros de este proceso estratégico y de su ejecución disciplinada y metódica, son claramente identificables; el posicionamiento de marca y el valor de la compañía, es hoy mayor que en el año 2004, la acción de ECOPETROL pasó de \$1,500 pesos -cuando se inició el proceso de transformación de la empresa-, a \$5.460 pesos en el año 2012, es decir, se incrementó 3.64 veces el valor de la acción. Este logro de creación de valor, se soporta en unos resultados concretos que generaron confianza y contribuyeron a la conformación del capital de marca - Brand Equity- de la compañía en la actualidad.

El gran logro citado, se soporta en resultados específicos; entre ellos:

Tabla 4. Resultados de la Ejecución de la Estrategia en ECOPETROL.

ASPECTO	DESARROLLO
Niveles de gobernabilidad competitivos, logrados por la empresa.	De una empresa cercana a la crisis, dependiente del presupuesto del Estado, con una fuerza sindical poderosa, a una empresa estatal de capital mixto, con altos niveles de gobernabilidad y con unas relaciones armónicas con su fuerza laboral. La renovación del equipo gerencial, consolidó un liderazgo centrado en la gobernabilidad.
Reestructuración del sector y de la empresa.	Le dio foco empresarial en la exploración, producción y comercialización con independencia, compitiendo como un actor más del sector de hidrocarburos.
Acceso a recurso privado.	Fortaleció su capital y creó músculo financiero para apalancar su crecimiento y desarrollo hasta convertirse en la actualidad en un grupo empresarial con un altísimo capital financiero, excelente reputación y credibilidad para sus grupos de interés.
Autonomía de su gestión patrimonial.	Le permitió pasar de una empresa local a una internacional, a la empresa global de hoy, trascendiendo las barreras locales y abriéndose a un mundo sin límites.
Consolidación organizacional interna.	La hizo una empresa más eficiente y productiva y por tanto, la consolidación interna, soporta y estimula el crecimiento y desarrollo empresarial alcanzado.
Consolidación interna y el crecimiento del negocio.	Con una estrategia de diversificación relacionada, le abrió el paso a alianzas estratégicas y adquisiciones que en la actualidad son una de las fortalezas más relevantes del grupo empresarial.
Responsabilidad social empresarial.	En términos de responsabilidad social empresarial la empresa logró un 83.3% de nivel promedio de cumplimiento de los compromisos adquiridos con los grupos de interés.
Estructura de control.	La estructura de control de ECOPETROL, a través de la calificadora de riesgos Fitch Ratings Colombia S. A., obtuvo una calificación nacional AAA en la deuda corporativa de la empresa, y a través de Fitch Ratings, Standard And Poors y Moody's Investor Services, se logró una calificación de BB+, BBB- y Baa2 respectivamente, para su deuda en moneda extranjera.

ASPECTO	DESARROLLO
Reputación empresarial.	Ecopetrol obtuvo en 2010 el primer puesto en reputación empresarial.
Índice de sostenibilidad de Dow Jones.	Ingresó al Índice de sostenibilidad del Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index-World), según reportó la firma suiza SAM (Sustainable Asset Management, por sus siglas en inglés) que lanzó en 1999 el índice en asocio con Dow Jones. ECOPETROL se constituyó así, como una de las 12 petroleras que hacen parte del principal indicador internacional en términos de sostenibilidad. Con este logro, la compañía entró a hacer parte del selecto grupo que conformó el 10% de las empresas con el mejor desempeño en sostenibilidad dentro de un universo de 2.500 compañías que cotizaban en bolsa y que hace parte del indicador mundial del Dow Jones (publicado en su página web en el año 2011)
Great Place to Work.	Entre las 10 primeras empresas con un mejor lugar de trabajo a nivel nacional.
Resultados logrados a finales de 2010.	<p>Estos son los resultados reportados a la Asamblea de Accionistas en el Informe de Gestión 2011, y que evidencian los logros de la ejecución de la estrategia, en los diferentes ciclos estratégicos de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La perforación creció un 53%. • Las inversiones fueron de US\$3.069 millones. • La producción del grupo empresarial creció 18,3%. • Se incrementaron reservas en un 11,4%. • Mejor calidad de gasolina y diésel. • Creció en 30% el volumen transportado. • Aumentaron ventas en un 12,7%. • 72,9% índice del ambiente laboral, great place to work. • Disminución de incidentes ambientales en un 65%. • Se generaron \$3,7 billones en dividendos. • Se representó en el 17% de los ingresos corrientes de la nación. • Primer puesto de transparencia nacional de empresas estatales con régimen especial. • Los ingresos subieron -32%-, a 36.7 billones de pesos. • Ebitda aumentó 57%. • La utilidad operacional aumentó 63% a 13.21 billones de pesos. • Los activos crecieron a 65 billones de pesos. • La acción valorizada en 64%.

Fuente: Espinosa, R., & Salcedo A. (2011), e Informe de Gestión 2011 de ECOPETROL.
Elaboración propia.

Los datos sobre los resultados de la empresa consignados en el informe de la referencia, son prueba del éxito de ECOPETROL en la ejecución de sus estrategias en el periodo 2004-2010.

3.7. Factores Clave de Éxito en la Ejecución de la Estrategia en ECOPETROL.

La participación en los Procesos Estratégicos de ECOPETROL en la época de tensión laboral en la refinería de Barrancabermeja -cuando la USO estaba en la cúspide de su protagonismo-, el involucramiento en la redefinición estratégica de la compañía cuando llegó la administración de Isaac Yanovich F., -con el apoyo del equipo de profesores de Uniandes, facilitador de la formulación estratégica en el ciclo inicial de transformación de ECOPETROL-, y la dirección de tesis de grado del MBA de Vargas y Granada -“Transformación de Ecopetrol: un proceso de aprendizaje organizacional”-, así como de Espinosa y Salcedo “Análisis de la ejecución exitosa de una estrategia dinámica de transformación organizacional implementada por Ecopetrol S. A., en el periodo 2002-2015”; permitieron conjuntamente presentar, para la reflexión académica y de gestión empresarial, los Factores de Éxito estructurales en este proceso de ejecución estratégica triunfante de ECOPETROL.

3.8.1. Una decisión política firme y consistente:

Al inicio del gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, ECOPETROL estaba en crisis financiera y de gobernabilidad; por tanto, era indispensable recuperarla y afrontar el tema financiero de la empresa que la predecía inviable hacia el futuro. Uribe V., designó un nuevo presidente para la compañía, con el objetivo claro de recuperar su control y diseñar una estrategia para la sostenibilidad futura. A ese

nuevo presidente, le dio su apoyo y el de su gabinete, conscientes de los riesgos políticos y económicos que este direccionamiento implicaba. El gobierno nacional, fue firme y consistente en apoyar y solidarizarse con las decisiones estructurales de la nueva dirección de la empresa.

3.8.2. Renovación del Equipo Gerencial:

La renovación del Equipo Gerencial, refrescó y oxigenó el liderazgo en ECOPETROL en sus diferentes niveles. El compromiso de este equipo, su testimonio permanente de compromiso con el cambio, consolidó el equipo con una visión compartida sobre el futuro deseado de la empresa.

3.8.3. Formulación de un Plan de Choque. Asegurar victorias tempranas:

La nueva administración era consciente que para lograr los objetivos de su gestión, era indispensable hacer cambios estructurales que modificaran el rumbo de la empresa, con victorias tempranas de fondo, de alto riesgo, que generaran credibilidad en los objetivos del nuevo proceso. Recuperar gobernabilidad, reestructurar a ECOPETROL, reducir la planta de personal, realizar un relevo generacional y aumentar reservas y producción en el corto plazo, fueron los alfiles estratégicos de esta primera etapa de cambio. Lograr tales cambios, no fue un proceso fácil; exigieron mucha firmeza, un liderazgo autocrático, capacidad para asumir riesgos y un gran respaldo político e institucional.

Los cambios radicales en el periodo 2002-2006, permitieron a la compañía aprovechar el repunte en los precios internacionales del petróleo, así como prevenir un desabastecimiento de combustibles con sus consecuencias sociales, políticas y económicas. Incrementó y consolidó su capacidad de administración y de gestión, y le permitió enfocarse en la gestión de la empresa como un actor más del sector

de hidrocarburos con unas estrategias de consolidación institucional y crecimiento empresarial.

3.8.4. Un Proyecto de Gestión del Cambio:

La nueva administración, también estaba consciente de que el cambio propuesto era profundo y que implicaba romper paradigmas gerenciales y políticos ya arraigados en la cultura de ECOPETROL desde sus orígenes. Sin embargo, acogió la metodología propuesta por Kotter, lo que aportó una taxonomía de factores facilitadores en una gestión de cambio que fueron ejecutados metódica y disciplinadamente. De ello, se destacan:

- **Crean un sentido de urgencia:** la firmeza de las decisiones tomadas dentro de las estrategias del Plan de choque, enviaron a la organización dos mensajes importantes: que el cambio iba a ocurrir afrontando sus riesgos y consecuencias, y que no había reversa, pues las estrategias implementadas tenían que ver con la supervivencia futura de la empresa. Era una estrategia de sobrevivencia institucional y por ello, las decisiones estructurales debían ser tomadas y ejecutadas.
- **Formar una coalición poderosa. Equipo gerencial comprometido con el cambio:** los relevos y cambios generacionales en el equipo de la Alta Gerencia y el estímulo al trabajo en los equipos gerenciales, conformaron un grupo interno de colaboradores que le creyó a la necesidad y urgencia del cambio; se creó un equipo de líderes, que testimoniaban el cambio. La presidencia, con mucha firmeza, convicción, persistencia y consistencia, creó espacios de participación en la implementación de las estrategias de cambio.

Se integraron, a nivel de la alta gerencia y de los demás niveles de la organización, equipos gerenciales comprometidos y dispuestos a involucrarse y a correr los riesgos que implicaba ejecutar los cambios propuestos y liderados desde la presidencia con un estilo autocrático claro y firme. Estos equipos, se multiplicaron y fueron un factor muy importante en la implementación de las estrategias de cambio.

- **Crear una visión para el cambio:** la administración, logró con la definición de sus procesos estratégicos, crear una visión de futuro que marcaba el camino y la ruta hacia el logro de los objetivos propuestos en la estrategia de cambio. La incorporación del concepto de MEGA, como el objetivo ambicioso del destino de ECOPETROL, creó entusiasmo, señaló un camino y facilitó los liderazgos en todos los niveles. La Mega, se convirtió en el elemento artífice del cambio y de los retos gerenciales y empresariales en la empresa; igualmente, como guía estratégica, explica muchos de los logros y resultados alcanzados en los diferentes ciclos estratégicos.

Asimismo, la Mega incorporada en el modelo de gestión, inspiró la gestión de los dos presidentes líderes de este cambio, quienes hicieron de ésta, el orientador y soporte de su liderazgo gerencial. En su gestión diaria y con un liderazgo visible y permanente ante toda la organización, la Mega en cada período fue el bastión estratégico que inspiró la estrategia de Endomarketing en ECOPETROL.

“Las organizaciones son del tamaño de sus sueños”, era la frase permanentemente repetida por Javier Gutiérrez Pemberthy, en su recorrido de difusión y alineamiento estratégico por toda la organización, y que caracterizó su gerencia visible y participativa.

- **Comunicar el rumbo estratégico de la compañía:** un proceso de comunicación interno, acompañado del estímulo a la participación en la formulación y ejecución del plan estratégico, contribuye efectivamente en la creación de una **visión compartida** y en la identificación de los **obstáculos al cambio** que fueron removidos con firmeza y decisión, con decisiones de fondo relacionadas con las personas y los procesos, que impedían que el cambio ocurriera. Era indispensable, construir un entorno gerencial en el que todos remararan hacia el **mismo rumbo**.
- **Los triunfos tempranos:** aseguraron credibilidad en el proceso de cambio. La reestructuración de la compañía, el relevo generacional iniciado en el nivel superior de la organización, el laudo arbitral que abrió el camino a la gobernabilidad de las empresas y las decisiones estructurales tomadas, generaban confianza sobre el liderazgo de la empresa; además, eran el mensaje claro de que el cambio era una decisión y no una simple intención.

La difusión amplia de estas decisiones y logros, reafirmó la fe, la seguridad y el compromiso con el proceso de cambio, y transmitió, con toda claridad, que ésta era una **estrategia de largo plazo** que construiría una nueva ruta para ECOPETROL hacia el futuro, y sin posibilidad de regreso al pasado.

- **Aprendizaje organizacional:** todo este proceso, fue para ECOPETROL un aprendizaje organizacional que se fue anclando en la cultura organizacional de la empresa y hoy es parte fundamental de su ADN organizacional. La empresa logró incorporar nuevos paradigmas, un nuevo modelo de gestión y una nueva cultura organizacional; un **activo intangible**, que generó una de las grandes ventajas competitivas de ECOPETROL, que hoy apalanca sus estrategias: crecimiento y generación de valor.

3.8. El Liderazgo para conducción del cambio. Teorías Situacionales.

¿Cuál debe ser el liderazgo de una empresa? Las teorías situacionales afirman y lo han probado empíricamente, que las empresas requieren los liderazgos que exigen sus momentos y etapas organizacionales. En este marco de referencia, el líder también es situacional porque le exige adaptar su gestión a los momentos estratégicos que vive una organización; dicho de otra manera, en situaciones difíciles como las que vivía ECOPETROL, sólo un liderazgo fuerte y autocrático, podía asegurar los cambios estructurales que imponía y requería el momento organizacional de la empresa.

Alcanzados los cambios estructurales, un liderazgo firme pero más participativo y facilitador de los logros, permitió consolidar la primera etapa del cambio, mantener su ruta y alcanzar las metas estratégicas. Conceptualmente, un mismo líder debería ser capaz de actuar con diferentes estrategias de gestión en los dos contextos organizacionales aquí descritos. En el caso de ECOPETROL, los dos estilos de liderazgo son claramente notorios; el primero: con mucha firmeza, apoyo político y organizacional, autocrático, con decisiones no muy participativas, comprometido con los logros y con un rumbo claro del destino estratégico de la empresa; y el segundo, igualmente firme, con mucha confianza y credibilidad como presidente, más participativo, orientado hacia los logros y el resultado, con una presidencia visible ante toda la organización.

Independiente de los actores, que en este caso son muy importantes, lo que queda como aprendizaje y Factor Clave de Éxito es que estos dos modelos de liderazgo, en etapas diferentes de la organización, son los que explican, en gran medida, su impacto en la conducción de este proceso de cambio en una organización tan importante como Ecopetrol, pero también válido para otras empresas, grandes, medianas o pequeñas.

3.9. Continuidad Estratégica.

Independiente de los estilos de dirección aquí identificados, existe una continuidad o trazabilidad estratégica. El análisis del proceso estratégico entre 2003 y su proyección estratégica al 2020, mantiene como sus dos grandes objetivos: el crecimiento y la consolidación institucional; cada uno, con el desarrollo y creación de orientadores y proyectos. Es claro entonces, que en ECOPETROL existen cuatro ciclos estratégicos a saber:

1. **Una empresa local:** ciclo del cambio que obedece a la primera administración de esta nueva etapa organizacional. Cambios internos profundos y Decisiones estructurales.
2. **Una empresa competitiva:** ciclo de aseguramiento del cambio. Anclar el cambio con decisiones estructurales, empresa mixta por acciones, gobernable, con capacidad de asociarse, realizar alianzas, manejar sus recursos y proyectos propios. También tarea realizada por la primera administración.
3. **Una empresa internacional:** consolidar el cambio. Mantener el ritmo del cambio, siempre con el mismo norte y con un gran mensaje de continuidad en la ejecución de la estrategia. Incursión en mercados internacionales, ampliación de alianzas estratégicas, consolidación de la gobernabilidad, con estándares internacionales, presencia en los mercados Internacionales, con estándares y retos nacionales e internacionales. Tarea muy clara de la segunda administración aquí analizada.
4. **Un conglomerado empresarial, con visión global:** un conglomerado con empresas sólidas, visión global, con capacidad para asociarse, adquirir, hacer presencia en mercados globales y competidos. Una empresa con alta

aceptación bursátil, reconocida nacional e internacionalmente, presente en los grandes rankings internacionales. También un logro de la segunda administración.

La consistencia entre la formulación estratégica y la ejecución, la capacidad de anticipación y asumir riesgos calculados, son indudablemente, entre otros, factores que explican los logros de una empresa como ECOPETROL o de cualquier otra empresa, no importa su tamaño, ni su área de actividad.

Cabe destacar, que la continuidad en el liderazgo gerencial y en el seguimiento y ajuste de la ruta estratégica de una empresa, es un factor clave del éxito para asegurar una ejecución generadora de valor, de una estrategia empresarial.

3.10. Una Estrategia de seguimiento metódica y disciplinada.

El modelo de gestión desarrollado dentro de la estrategia de consolidación institucional, incorporó como uno de sus elementos centrales, el seguimiento periódico y sistemático a la ejecución de la estrategia. El diseño y acuerdos sobre tableros de control, y el seguimiento basado en indicadores de gestión, fueron una tarea iniciada desde los principios de este proceso de cambio.

El rol de la Oficina de Planeación, en un principio, estuvo centrado en el seguimiento al desempeño basado en indicadores de gestión y al mismo desempeño. Pero muy rápidamente fue asumiendo una tarea de seguimiento integral a la gestión, constituyéndose así en un área especializada en el seguimiento a la ejecución de la estrategia. Así, con la consolidación de la empresa, la Oficina de Planeación Corporativa, especializó un área de apoyo y acompañamiento a las empresas, convirtiéndose en un área corporativa de apoyo y seguimiento a la gestión de la estrategia para las empresas del grupo empresarial. La creación de esta unidad de

acompañamiento y seguimiento a la gestión, permitió y aseguró el desarrollo de una metodología que las empresas incorporaron dentro de su modelo de gestión y su cultura organizacional.

El seguimiento a la ejecución de la estrategia, con una metodología explícita como un elemento fundamental del modelo de gestión de una empresa, facilita la identificación de los logros alineados con la estrategia, permite anticipar los riesgos, hacer oportunamente los ajustes a la estrategia e identificar nuevas oportunidades de negocios. Este seguimiento, además de metódico, debe ser absolutamente disciplinado, en los tiempos acordados, con reglas claras de gobernabilidad. Ritmo Estratégico, es el que asegura un sistema de control y seguimiento que contribuya al valor de la organización.

3.11. La Academia como facilitadora del proceso.

El papel facilitador de la academia en todo este proceso, fue igualmente importante. La puesta en común de modelos conceptuales y metodológicos, la creación de espacios aptos para el análisis y los acuerdos, su capacidad para sintetizar consensos y al final conducir hacia la construcción de una ruta estratégica con una visión compartida, operacional y medible, agregaron valor compartido a la empresa y la academia; la gran lección de este estudio de caso.

Formular una estrategia, es una etapa importante de la gestión empresarial; ejecutarla es un proceso que toma más tiempo e involucra a toda la organización; asimismo, ejecutar la estrategia, con seguimiento metódico y disciplina organizacional, es la tarea que queda por hacer en muchas empresas que definen sus rumbos estratégicos.

REFLEXIÓN FINAL

Formular una estrategia y no ejecutarla, es un esfuerzo inútil y además dañino para una organización; si no se toma la decisión de ejecutar, es mejor no planear. Una estrategia, formulada con claridad y que se ejecuta, construye ventajas competitivas; por ello, formularla es un proceso fácil y nada complicado, toma muy poco tiempo.

En el caso de la ejecución una estrategia, es una tarea de largo plazo, es un proceso y una tarea gerencial permanente y es ahí donde está el desafío y la diferencia. La ejecución requiere de equipos gerenciales con visión compartida y con un liderazgo centrado en la ejecución, impone además, que la estrategia sea entendida e incorporada por los niveles de supervisión y operación. La estrategia se ejecuta y se hace real frente al cliente. Si no llega a estos niveles, no hay ejecución.

La ejecución de la estrategia, exige monitorear y hacer seguimiento metódico y disciplinado; tiene que incorporarse como parte fundamental del ADN organizacional, ser un elemento central de la cultura empresarial. La medición y el seguimiento a la ejecución de la estrategia, permite anticipar acciones de mejoramiento, introducir medidas correctivas e inclusive redefinir el rumbo, si cambian los entornos dentro de los cuales se ejecuta la estrategia. Cuando la ejecución es un elemento central de la vida de la organización, reemplaza la reacción por la anticipación, que es el real sentido de la planeación.

La actividad ejecutoria, también supone procesos y tecnología, por tanto recursos que la faciliten. Sin embargo, una organización con visión compartida por todos sus miembros, con objetivos medibles que permitan el seguimiento y el mejoramiento continuo; todos, alineados con la ruta estratégica definida por la organización, es una condición necesaria para la ejecución. Necesita igualmente, de una

organización en la que todos sus miembros remen para el mismo lado; aquellas empresas que lo logren, serán las que sobrevivirán en un mercado cada vez más agresivo y competido. Se colige entonces, que la ejecución marcará la diferencia y será uno de los elementos indispensables para que las empresas generen valor.

Por último, un proceso de ejecución estratégico realizado con ritmo y disciplina, prepara a la organización para reaccionar proactivamente ante los factores externos o internos que le exigen redefinir y ajustar su rumbo estratégico.

ANEXO 1. PRESIDENTES DE ECOPETROL Y SUS ENFOQUES ESTRATÉGICOS.

Período 1. De 1951 a 1962.

Creación, operación de campos que revirtieron, preparación para entrar al Downstream

Tabla 5. Presidentes de ECOPETROL, periodo 1951-1962.

AÑO	PRESIDENTE	FOCO	PRINCIPALES RETOS
1951 a 1952	Luis Emilio Garcés	Aprendizaje y cubrimiento de consumo interno	<ul style="list-style-type: none"> - Importación de capital y ampliación de la refinería de Barrancabermeja. - Asesoría para todos los aspectos técnicos. - Administración de la refinería. - Préstamo USD 10 millones.
1953	Santiago Trujillo Gómez	Crecimiento infraestructura de transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción oleoducto Cantimplora Salgar. - Préstamo para construcción de oleoducto. - Crecimiento consumo gas líquido. - Ensanche refinería de Barranca y proyecto refinería de la costa. - Becas para el estudio de Ingeniería de Petróleos.
1954 a 1957	Francisco Puyana Menéndez	Etapas de entendimiento y estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de actividades para la cadena de valor. - Recibir ampliación de refinería. - Ensanchar oleoductos, estaciones de bombeo, tanques, planta eléctrica del centro. - Foster Wheeler soporte técnico para ECOPETROL. - Factibilidad petroquímica. - Realizar estudios y sísmica.
1958 a 1959	Marco Aurelio Arango	Personal capacitado y remunerado	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento personal colombiano para operar la refinería. - ECOPETROL se transforma de sociedad anónima 1958. - Adquisición de ESSO y plantas de llenado EDIGAS. - No alzas en el precio por tasa de cambio. - Inician asuntos laborales respecto a prestaciones sociales y salario.
1960 a 1962	Samuel Arango Reyes	Relaciones laborales y sindicales	<ul style="list-style-type: none"> - Finaliza el contrato con Foster Wheeler - Primera huelga de trabajadores - Creación de CAVIPETROL - Planta de Cicuco y gasoducto acero-Barranquilla

Fuente: elaboración propia.

Período 2. De 1963 a 1973.

Conversión de ECOPETROL en una empresa de integración estatal.

Tabla 6. Presidentes de ECOPETROL, periodo 1963-1973.

AÑO	PRESIDENTE	FOCO	PRINCIPALES RETOS
1963 a 1973	Mario Galán Gómez	Reinvertir utilidades de petroquímica a exploración	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto sindical. - Financiar recursos para exploración con márgenes de productos con valor agregado. - Foco en la petroquímica. - Creación de Terpel como estrategia para reinvertir utilidades de ECOPETROL. - Importaciones a precios altos, grandes descubrimientos a través de contratos de asociación. - Preparación para exportaciones.

Fuente: elaboración propia.

Período 3. De 1974 a 1987.

Importaciones a precios altos, grandes descubrimientos a través de contratos de asociación, preparación para las exportaciones.

Tabla 7. Presidentes de ECOPETROL, periodo 1974-1987.

AÑO	PRESIDENTE	FOCO	PRINCIPALES RETOS
1974 a 1977	Juan Francisco Villarreal Buenahora	Apalancar exploración a través del contrato de asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de asociación para apalancar reservas. - Importador de petróleo. - Gasoducto Barranca – Ballena. - Santander y Norte de Santander, veían la empresa como una empresa regional con obligación de apoyar acueductos y obras públicas.
1978	Ernesto Suárez Rueda	Financiación externa	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit en situación financiera. - Precios políticos en combustibles. - Invertir en empresa estatal Coluranio.
1979	Álvaro Barrera Rueda	Administrar con humanidad	<ul style="list-style-type: none"> - Huelga USO para reintegrar 150 empleados. - Logística de abastecimiento e importaciones. - Distribución de gasolina. - Optimizar producción de gasolina ante el alto costo de oportunidad del crudo extraído. - Importar fuel oil, gasolina y crudo bachaquero para alimentar planta de balance.

AÑO	PRESIDENTE	FOCO	PRINCIPALES RETOS
1980 a 1981	José Fernando Isaza Delgado	Ajustar la matriz energética	<ul style="list-style-type: none"> - Embargo Petrolero. - Impulsar consumo de gas natural. - Altos precios internacionales. - Búsqueda de nuevas reservas. - Mejoramiento de refinación y petroquímica pues no era rentable.
1982 a 1984	Rodolfo Segovia Salas	Visión compartida y lealtad con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un alma de empresa privada. - Nombramientos tecnocráticos. - Programa de exploración propio. - Promoción internacional contrato de asociación. - Financiación y contratación del oleoducto Caño Limón – Coveñas. - Estabilidad jurídica por cambio de contrato de asociación. - Descubrimiento de Caño Limón. - Evitó que la construcción del oleoducto Caño Limón se tramitara como obra pública.
1985	Alfredo Carvajal Sinisterra	Mantener reservas en subsuelo o producir debido a precios bajos	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del último tramo de Caño Limón – Coveñas. - Política de extraer el recurso cada vez que el precio fuera más alto que el costo variable de producción. - Fondo de exploración.
1986 a 1987	Francisco José Chona Contreras	Ecopetrol internacional y privada	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia de los empleados. - Extensión de la cobertura del gas vehicular y doméstico. - Exploración a través del contrato de asociación. - Refinería de Puerto Salgar. - Impulsar el ICP. - Fundar ECOPETROL Internacional.

Fuente: elaboración propia.

Período 4. De 1988 a 2001.

Exportaciones a precios, cambios en government take de los contratos de asociación, disminución de las expectativas de grandes hallazgos y agotamiento del modelo empresarial estatal -reguladora-

Tabla 8. Presidentes de ECOPEPETROL, periodo 1988-2001.

AÑO	PRESIDENTE	FOCO	PRINCIPALES RETOS
1988 a 1991	Andrés Restrepo Londoño	Independizar debate político sobre el petróleo	<ul style="list-style-type: none"> - Descubrimiento potencial en Cusiana. Alta inflación y tasa de interés ejercen presión por entregar recursos fiscales. - Atentados permanentes de la guerrilla. - Consolidar grupo gerencial. - Mejorar calidad de combustibles. - Aumento de la cobertura de gas natural. - Cambio government take en contrato de asociación.
1992 a 1994	Juan María Rendón Gutiérrez	Innovación y governabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa limitada en misión y visión enfocada a aportar recursos fiscales. - Precios de crudo bajos y cambio de contrato de asociación baja interés de exploración. - Mejora contrato de asociación mediante factor R. - Introducción del BOMT. - Primera emisión de bonos. - Mejora refinería y poliducto pacífico.
1995 a 1996	Luis Bernardo Flórez Enciso	Medición de la gestión y autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación colectiva. - Financiar urgencias fiscales. - Manejar reglas de distribución de regalías. - Comienza a funcionar gasoducto Barranca - Ballena y se expande gas domiciliario. - Cambio organizacional separa funciones estratégicas y operativas - plan de gestión a mediano plazo.
1997	Antonio José Urdinola Uribe - Enrique Amorocho Cortés	Modelo de seguridad en los campos	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones no atractivas para invertir (déficit fiscal). - Se mejoran incentivos al contrato de asociación. - Se asumen costos de mantener fuerzas militares en los campos. - Desmonte sistemas especiales de jubilación.

AÑO	PRESIDENTE	FOCO	PRINCIPALES RETOS
1998	Enrique Amorocho Cortés	Orden administrativo y roles en el personal	<ul style="list-style-type: none"> - Desmonte de sistemas especiales de jubilación. - Sostenibilidad de la empresa.
1999	Carlos Rodado Noriega	Manejo sindical	<ul style="list-style-type: none"> - Poder de la USO, 11 mil empleados con duplicidad de funciones. - 56% de los yacimientos con reservas inferiores a 5 MBLS. - Cambio esquema de regalías desde 5% - 25%. - Reducción government take en contrato de asociación. - Reducción planta de personal.
2001 a 2001	Alberto Calderón Zuleta	Competitividad contra estándares internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar aportes fiscales. - Medición contra estándares internacionales. - Encontrar petróleo y gas 800 KBOEPD. - Optimizar downstream (2º cuartil productividad). - Desarrollar mercado gas natural. - Mejorar eficiencia administrativa y de poder de la empresa. - Aumentar conocimiento de cuencas.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 2. EVOLUCIÓN DE LOS MARCOS ESTRATÉGICOS

Tabla 9. Evolución del Marco Estratégico de ECOPETROL, periodo 2004-2005.

MARCO ESTRATÉGICO 2004 - 2005	Lineamientos estratégicos	Crecimiento	Consolidación
	Orientadores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración en Colombia. - Internacionalización. - Campos maduros. - Crudos pesados. - Gas. - Refinación y petroquímica. - Transporte. - Ampliación del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión humana - Gestión organizacional y de procesos - Gestión de tecnología, conocimiento e información - RSE
Cultura organizacional, valores y competencias organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto por el ser humano - Responsabilidad - Orientación al cliente y al mercado - Aprendizaje en equipo - Orientación a resultados 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Evolución del Marco Estratégico de ECOPETROL, periodo 2006-2007.

MARCO ESTRATÉGICO 2006 - 2007	Lineamientos estratégicos	Crecimiento	Consolidación organizacional
	Orientadores estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración en Colombia. - Internacionalización. - Campos maduros. - Desarrollo crudos pesados. - Desarrollo de gas. - Refinación y petroquímica. - Transporte. - Comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión humana. - Gestión organizacional y de procesos. - Gestión de tecnología, conocimiento e información. - Responsabilidad Social Empresarial.
Cultura organizacional, valores y competencias organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto por el ser humano. - Responsabilidad corporativa. - Orientación al cliente y al mercado. - Aprendizaje en equipo. - Orientación a resultados. - Integridad. 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Evolución del Marco Estratégico de ECOPETROL, periodo 2007-2011.

MARCO ESTRATÉGICO 2007 - 2011	Lineamientos estratégicos	Crecimiento	Consolidación organizacional
	Orientadores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración en Colombia. - Internacionalización. - Campos maduros. - Crudos pesados. - Gas. - Refinación y petroquímica. - Transporte. - Comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Talento humano. - Excelencia operacional. - Tecnología, conocimiento e información. - Responsabilidad Social Empresarial –RSE-.
Cultura organizacional, valores y competencias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto por el ser humano. - Responsabilidad. - Orientación al cliente y al mercado. - Aprendizaje en equipo. - Orientación a resultados. - Integridad. 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Evolución del Marco Estratégico de ECOPETROL, periodo 2008-2015.

MARCO ESTRATÉGICO 2008-2015	Lineamientos estratégicos	Crecimiento	Consolidación organizacional
	Orientadores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración. - Producción. - Refinación. - Petroquímica. - Diversificación energética. - Transporte. - Distribución y comercialización. - Crudos pesados - Gas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Talento humano. - Gestión empresarial. - Excelencia operacional. - Tecnología, conocimiento e información. - Responsabilidad Social Empresarial –RSE-.
Cultura organizacional, valores y competencias organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto por el ser humano. - Responsabilidad. - Orientación al cliente del mercado. - Aprendizaje en equipo. - Orientación a resultados. - Integridad. 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Evolución del Marco Estratégico de ECOPETROL, periodo 2011-2020.

MARCO ESTRATEGICO GRUPO EMPRESARIAL ECOPETROL 2011-2020	Lineamientos estratégicos	Crecimiento rentable	Consolidación organizacional	Responsabilidad corporativa
	Orientadores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración. - Producción. - Transporte y logística. - Refinación. - Petroquímica. - Biocombustibles. - Distribución. - Comercialización. - Gas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Talento humano. - Capacidades distintivas. - Innovación y tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamiento con grupos de interés. - Gestión ambiental.
	Cultura organizacional valores y competencias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto. - Responsabilidad. - Integridad. - Compromiso con la vida. - Pasión por la excelencia. - Espíritu de equipo. 		
Y orientadores estratégicos generales que cubren todo el marco estratégico, como gobierno corporativo, sostenibilidad, autocontrol y gestión integral				

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Harvard Business Review. (2008). ¿Is your a Learning Organization? Volumen 86, N° 3.

Alcalá Zambrano, F., Cárdenas, A., Guerrero, R., & Páez, W. (2012). Evolución del pensamiento estratégico de Ecopetrol en el periodo 2006–2010. (Tesis de Posgrado). Universidad Industrial de Santander –UIS-, Bucaramanga, Colombia.

Análisis de la Estrategia de Ecopetrol antes del año 2002. Documento ECOPETROL.

Avendaño, H., Fedullo, L., León, J. (2012). Ordenando la casa y recuperando la gobernabilidad. Ecopetrol S. A. periodo 2002-2006. (Tesis de Posgrado). Universidad Industrial de Santander –UIS-, Bucaramanga, Colombia.

Beckhardt, R., y Pritchard, W. (1993). Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación. Grupo Editorial Norma, México.

Boletín Estadístico de Minas y Energía 1990-2010. (2011). Unidad de Planeación Minero Energética –UPME-, Ministerio de Minas y Energía. Bogotá, Colombia.

Carta Petrolera, ECOPETROL S. A., año 2004 a 2010. Documento ECOPETROL.

Carta Petrolera, ECOPETROL, Edición 109. Agosto-octubre de 2004. Documento ECOPETROL.

Competencia Intercultural, Factor Clave para la gestión sustentable de la responsabilidad corporativa, ECOPEPETROL. (2010). Documento ECOPEPETROL. Bogotá, Colombia.

Cortés Angarita, M., López Dávila, A., y Rojas García, S. (2012). Era Isaac Yanovich: nuevo enfoque estratégico requerido por ECOPEPETROL en el periodo 2002-2006. (Tesis de Posgrado). Universidad Industrial de Santander –UIS-, Bucaramanga, Colombia.

Cultura organizacional ECOPEPETROL. (2010). Documento ECOPEPETROL. Bogotá, Colombia.

ECOPEPETROL S. A. (2010). Lineamientos de Gestión. Documento ECOPEPETROL.

ECOPEPETROL S. A. (s.f.). Mapa Estratégico Empresarial 2002-2015. Documento ECOPEPETROL.

ECOPEPETROL S. A., ECOS 2007. Documento ECOPEPETROL.

ECOPEPETROL S. A. Informe anual ECOPEPETROL 2011. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecopetrol.com.co/especiales/informeanual2011.htm

ECOPEPETROL S. A. Informe anual ECOPEPETROL 2010. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecopetrol.com.co/especiales/informeanual2010.htm

ECOPETROL S. A. Informe anual ECOPETROL 2009. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecopetrol.com.co/especiales/informeanual2009.htm

ECOPETROL S. A. Informe anual ECOPETROL 2008. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecopetrol.com.co/especiales/informeanual2008.htm

ECOPETROL S. A., Informe anual ECOPETROL 2007. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecopetrol.com.co/informe_Anual.htm

ECOPETROL S. A. Informe anual ECOPETROL 2006. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecoptrol.com.co/informeanual2006.htm

ECOPETROL S. A. Informe anual ECOPETROL 2005. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecoptrol.com.co/informeanual2005.htm

ECOPETROL S. A. Informe anual ECOPETROL 2004. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecoptrol.com.co/informeanual2004.htm

ECOPETROL S. A. Informe anual ECOPETROL 2003. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecoptrol.com.co/informeanual2003.htm

ECOPETROL S. A. Informe anual ECOPETROL 2002. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, en: www.ecoptrol.com.co/informeanual2002.htm

ECOPETROL S.A. Mapa Estratégico Empresarial 2004-2005. Documento ECOPETROL.

ECOPETROL S.A. Marco Estratégico 2007-2011. Documento ECOPETROL.

ECOPETROL S.A. Marco Estratégico 2008-2015. Documento ECOPETROL.

ECOPETROL S.A. Marco Estratégico 2011-2020. Documento ECOPETROL.

ECOPETROL, energía limpia para el futuro, 60 años. (2011). Ed. Villegas Editores.
Bogotá, Colombia.

Espinosa, R., y Salcedo, A. (2011). Análisis de la ejecución exitosa de una estrategia dinámica de transformación organizacional implementada por Ecopetrol S. A., en el período 2002-2015. (Tesis de Posgrado). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Estrategia Corporativa 2006-2007, ECOPETROL S. A. Documento ECOPETROL.

Evolución del Pensamiento Estratégico de COPETROL en el periodo 2006-2010.

Garrido Santamaría, A., Bolívar Rincón, I., y González Barbosa, J. (2012). Análisis de las estrategias aplicadas por ECOPETROL S. A., durante el periodo 2006-2010. (Tesis de Posgrado). Universidad Industrial de Santander –UIS-, Bucaramanga, Colombia.

Garvin, D. A. (2000). Learning in action: a guide to putting the learning organization to work Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gestión Estratégica ECOPETROL S. A. (2010). Documento ECOPETROL. Bogotá, Colombia.

Gómez Guarnizo, V., Gómez Gómez, R., Cardona Suárez, G., y Plata García, G. Análisis de la estrategia organizacional implementada por ECOPETROL en el

periodo antes de 2002. (Tesis de Posgrado). Universidad Industrial de Santander –UIS-, Bucaramanga, Colombia.

Granada, L., y Vargas, A. (2010). La transformación de ECOPETROL: un proceso de aprendizaje organizacional. (Tesis de Posgrado). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Hoja de vida Indicadores año 2010, ECOPETROL S. A. Documento ECOPETROL.

El Tunjo. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, en:

<http://www.colombiainfo.com/colombiainfo/folclorytradiciones/eltunjo.asp>

Joya, M., Halder Romel L., y Morales, R. (2006). Plan estratégico Ecopetrol 2002-2006. (Tesis de Posgrado). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Piña, J., Pinzón, S., Gómez, N., y Díaz, S. (2012). Análisis de la evolución de la planeación estratégica Ecopetrol 2010-2020. (Tesis de Posgrado). Universidad Industrial de Santander –UIS-, Bucaramanga, Colombia.

Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los vectores industriales y de la compañía. Editorial Continental de C. V., México.

Revista Dinero. (2003). Entrevista exclusiva con Isaac Yanovich. Disponible en:
[http://www.dinero.com/edition-impres/caratula/entrevista-exclusiva-isaac-yanovich-presidente-ecopetrol-sa 5110](http://www.dinero.com/edition-impres/caratula/entrevista-exclusiva-isaac-yanovich-presidente-ecopetrol-sa-5110).

Revista Semana. (2011). Especial Rumbo al Boom Petrolero: Anatomía de una industria poderosa y fascinante. ISSN 01214837. 2011.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México.

Rojas Gómez, C., Torres Moreno, A., y Chamorro Galvis, J. (2012). Análisis de la estrategia de Ecopetrol antes del año 2002. (Tesis de Posgrado). Universidad Industrial de Santander –UIS-, Bucaramanga, Colombia.

Senge, P. (2002). Psicología organizacional. Editorial Pearson. México.

Senge, P. (2006). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, New York: Doubleday / Currency.

Serna, H. (2012). Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ª edición, 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Serna, H., y Serna S. (2010). De la Planeación a la Ejecución-Gerencia Estratégica. Memorias de Curso. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.