

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS
ASOCIADOS, CON EL FIN DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD PARA EL
PERIODO 2014-2016.**

**ELIENE BERNE NINCO CASTAÑEDA
JHON JAIRO RAMOS BOTELLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CONVENIO UNIVERSIDAD DEL VALLE-UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
NEIVA – HUILA
2013**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS
ASOCIADOS, CON EL FIN DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD PARA EL
PERIODO 2014-2016.**

**ELIENE BERNE NINCO CASTAÑEDA
JHON JAIRO RAMOS BOTELLO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR

Dr. BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO.

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS-MBA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CONVENIO UNIVERSIDAD DEL VALLE-UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
NEIVA – HUILA
2013**

CONTENIDO

pág.

RESUMEN (ABSTRAC).....	7
INTRODUCCIÓN	9
1. METODOLOGÍA.....	10
1.1 EL PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	10
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4 MARCO TEÓRICO.....	14
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	20
1.6 TIPO DE ESTUDIO	24
1.7 MÉTODO	24
1.7 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	25
1.8 PROCESO ESTRATÉGICO.....	28
2. CARACTERIZACIÓN DE SERVICIOS ASOCIADOS.....	31
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	34
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO.....	34
3.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	36
3.3 ENTORNO JURIDICO-POLÍTICO.....	46
3.3.1 DESARROLLO LEGAL DEL SECTOR.....	48
3.3.2 IMPACTO DEL MARCO REGULATORIO	48
3.3.3 ANTECEDENTES SIGNIFICATIVOS	51
3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	53
3.5 ENTORNO SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICO.....	54

3.6 ENTORNO AMBIENTAL	55
4 ANÁLISIS DEL SECTOR PETROLERO	83
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN COLOMBIA	83
4.1.1 PANORAMA MUNDIAL DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS	87
4.2 DIAMANTE COMPETITIVO	92
4.2.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES	92
4.2.2 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	94
4.3 FUERZAS COMPETITIVAS	94
4.3.1 CONDICIONES DE DEMANDA	94
4.3.2 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL	95
4.3.3 GOBIERNO:	96
4.3.4 AZAR:	98
5 BENCHMARKING	100
5.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO-F.C.E	103
5.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	110
6 ANÁLISIS INTERNO	116
6.1 SITUACION ACTUAL DE SERVICIOS ASOCIADOS	116
6.1.1 HISTORIA GENERAL DE LA EMPRESA	116
6.1.2 EJECUCIÓN DE SERVICIOS Y PARTICIPACIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA.	118
6.1.3 REPRESENTACIÓN DE INGRESOS CLASIFICADOS POR CLIENTE	123
6.1.4 IMPACTO EN LA REGIÓN	127
7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	135
7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E	135
7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	138
7.3 CUADRO MATRIZ DOFA	139
8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	143
8.1 VISIÓN ACTUAL DE SERVICIOS ASOCIADOS	143
8.1.1 ELEMENTOS DEL PASADO DE SERVICIOS ASOCIADOS	143
8.1.2 FUTURO AL CUAL SE VA A ENFRENTAR SERVICIOS ASOCIADOS	143
8.1.3 QUE QUIERE SER SERVICIOS ASOCIADOS	144

8.1.4 LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIOS ASOCIADOS.....	144
8.1.5 OBSTACULOS	145
8.1.6 LA ARQUITECTURA DEL CAMBIO PARA SERVICIOS ASOCIADOS.....	145
8.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	146
8.2.1 FILOSOFÍA, PRINCIPIOS Y VALORES.....	146
8.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS	147
8.2.3 USUARIOS Y CLIENTES	149
8.2.4 MERCADO META.....	149
8.2.5 CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA.....	150
8.2.6 GRUPOS DE INTERÉS	150
8.2.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL	150
8.2.8 IMAGEN PÚBLICA.....	151
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO	151
8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS- ESTRATEGIAS	152
8.5 ESTRUCTURA DE SERVICIOS ASOCIADOS.....	154
9. PLAN DE ACCIÓN	156
9.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	156
9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	158
9.3 OBJETIVOS CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES.....	161
9.4 CRONOGRAMA	165
9.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO	168
9.6 RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD	171
9.7 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	172
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	174
10.1 INDICADORES DE CONTROL.....	180
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	186
11.1 CONCLUSIONES.....	186
11.2 RECOMENDACIONES	187
13. BIBLIOGRAFÍA.....	188

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Precio Historico del Petroleo.....	8
Ilustración 2 Mapa de Procesos de la Organización.	29
Ilustración 3 Proceso Estrategico.....	30
Ilustración 4 Entorno Geofísico Servicios Asociados	34
Ilustración 5 Inversión Extranjera corte 2013 VS 2012.....	37
Ilustración 6 Producción promedio Diario Petróleo.....	39
Ilustración 7 Crecimiento de la demanda de Energía y proyección.	40
Ilustración 8 Proyección de producción de CRUDO Y GAS	41
Ilustración 9 Producto Interno Bruto por tipo (Variación % Semestral)	42
Ilustración 10 Contribución anual del PIB	43
Ilustración 11 Reservas de petróleo (Volumen y años de reserva)	44
Ilustración 12 Distribución por empresa área destinada a producción en Colombia.....	45
Ilustración 13 Comportamiento de Contratos Firmados	50
Ilustración 14 Licencias Otorgadas	60
Ilustración 15 Número de Incidentes ambientales.....	61
Ilustración 16 Principales proyectos Minero-Energéticos proyectados para el territorio ...	62
Ilustración 17 Reservas de Petróleo de Colombia.....	86
Ilustración 18 Producción Petróleo Barriles/día por Países.....	88
Ilustración 19 Reservas Mundiales de Crudo.....	89
Ilustración 20 Proyección de Precios de crudo por barril en Dól	90
Ilustración 21 Diamante Competitivo, PORTER.....	92
Ilustración 22 Oleoducto Bakú-Tiflis-Ceyhan	99
Ilustración 23 Competidor MASA	105
Ilustración 24 Competidor CONFIPETROL.....	106
Ilustración 25 Comportamiento Servicios Asociados.....	107
Ilustración 26 Ilustración Wood Group	108
Ilustración 27 Araña o Radar del Benchmarking Empresa Servicios Asociados, 2013...	109
Ilustración 28 Evolución histórica de la empresa	117
Ilustración 29 Distribución Porcentual de Actividades.	118
Ilustración 30 Comportamiento ventas anuales	120
Ilustración 31 Ingresos por Servicios 2012 Vs 2011.....	121
Ilustración 32 Distribución % Servicios 2013 (Enero-Abril 2013).....	122
Ilustración 33 Ingresos por empresa cliente año 2011 y 2012	123
Ilustración 34 Cuadro Comparativo % de Ingresos por Cliente	124
Ilustración 35 Ingresos Vs Rentabilidad 2012 (Enero-Dic)	125
Ilustración 36 Ingresos Vs Rentabilidad 2013 (Enero-Abril)	126
Ilustración 37 Comportamiento contratación en la región.....	127

RESUMEN (ABSTRAC)

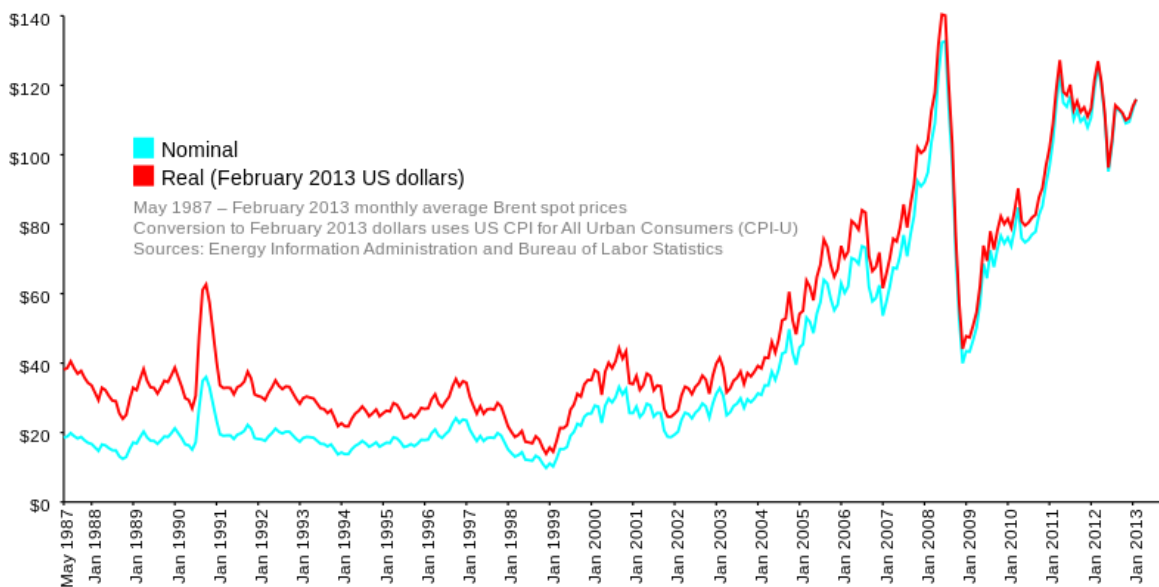
El presente trabajo es la formulación del plan estratégico para la empresa Servicios Asociados, con el fin de mejorar su competitividad para el periodo 2014-2016. Para ello sus principios metodológicos que lo guiaron se basaron en un estudio descriptivo y correlacional y coadyuvó al análisis de la información suministrada por la empresa Servicios Asociados y por toda la información recogida de los diferentes sectores relacionados con la actividad petrolera Colombiana y Mundial. La información consolidada muestra el panorama actual de la organización dentro del escenario energético mundial. Los datos obtenidos fueron comparados con información de otras empresas del sector energético, lo que permitió un análisis comparativo y mediante él, detectar el estado actual de la empresa Servicios Asociados.

De los archivos suministrados por la dirección de la empresa, se logró identificar la naturaleza de Servicios Asociados, la cual se define como una empresa prestadora de servicios a las compañías operadoras del sector energético. La información suministrada permitió escribir la historia de la organización en donde se analizaron las diferentes etapas que ha atravesado la empresa.

Para ubicar la actividad empresarial de la organización se hizo un análisis del entorno en sus variables Geofísico, Económico, Jurídico-Político, Tecnológico, Socio-cultural-demográfico. El estudio de las diferentes variables del entorno contribuyó a visualizar el negocio-objetivo de la empresa. Este análisis permitió visualizar las tendencias del negocio y los riesgos o posibilidades de éxito a los cuales deberá enfrentarse Servicios Asociados. Del análisis realizado al sector petrolero se puede afirmar que aquí se encuentran amplias posibilidades de negocio por cuanto el desarrollo de la industria petrolera es una actividad económica en constante crecimiento y desarrollo, basado en la elevada demanda de recursos energéticos de parte de la economía mundial. Ésta ampliación de la

demanda ha traído consigo un aumento significativo de los precios del barril de crudo, ubicándose en la actualidad en 105 dólares el Barril, algo que no se había visto en la historia de la industria petrolera mundial. Desde 1859, año en que nació la industria petrolera, los precios del petróleo no habían alcanzado ésta cifra, exceptuando el año 2008, cuando los precios alcanzaron por un periodo muy corto la cifra record de 140 dólares el barril¹.

Ilustración 1 Precio Historico del Petroleo



Fuente: Energy Information Administration and Bureau of Labor Statistics

Del análisis interno y de la construcción de la Matriz DOFA, junto con los análisis del entorno y del sector petrolero se obtuvo el direccionamiento estratégico de la empresa y a partir de ello se estableció el plan de acción y la guía general para hacer seguimiento y control al desarrollo del plan general.

¹ Energy Information Administration and Bureau of Labor Statistics

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló para la Empresa Servicios Asociados, organización perteneciente al sector energético, cuyas actividades principales se encuentran dirigidas al área de hidrocarburos. La empresa Servicios Asociados fue fundada en septiembre de 1991, en la ciudad de Neiva; nació como una empresa regional y en la actualidad desarrolla actividades a nivel nacional.

Este trabajo consiste en realizar el plan estratégico para la empresa Servicios Asociados; en éste proceso son analizados los diferentes aspectos del sector industrial dentro del cual desarrolla sus actividades la organización y, así, establecer y diseñar la estrategia competitiva, para la empresa Servicios Asociados, para el periodo 2014-2016. El análisis para el diseño de la estrategia competitiva, tuvo como marco conceptual la teoría de Michael Eugene Porter, en su análisis de las cinco fuerzas que inciden en el desarrollo empresarial. La necesidad y proyección de la presente investigación radica en la posibilidad de desarrollo de nuevas áreas de explotación, teniendo en cuenta, además, que en Colombia están incursionando, en el sector, nuevos competidores de talla mundial, tanto en el área de hidrocarburos, minero y de los proyectos hidroeléctricos.

Para lograr los objetivos propuestos, en éste trabajo, se realizó un análisis de las empresas que prestan servicios a la industria petrolera, al sector minero y al sector hidroeléctrico, con el fin de determinar el nivel de competitividad de la empresa Servicios Asociados, respecto de las empresas de los sectores anteriormente mencionados. Para ello se consultó fuentes de la cámara de comercio del Departamento del Huila, Bogotá D,C y Santander; se estudiará información del Departamento Nacional de Planeación (DNP), Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), y se hizo entrevistas a algunos dirigentes empresariales relacionados con actividades similares a los desarrollados por la empresa Servicios Asociados.

1. METODOLOGÍA

1.1 EL PROBLEMA

Servicios Asociados, desarrolla una actividad empresarial que se encuentra inmersa en actividades altamente competitivas, de amplia proyección y crecimiento, de alta variabilidad debido a que está expuesta a una intensa competencia nacional e internacional. Se requiere entonces que Servicios Asociados, defina muy bien sus objetivos estratégicos tomando en consideración el ambiente altamente competido, en donde se ponen en juego considerables recursos de capital y mano de obra altamente calificados; Servicios Asociados, no cuenta con un plan estratégico definido y claro, que le posibilite a la alta dirección, establecer el rumbo apropiado teniendo en cuenta la complejidad y variabilidad del negocio en que se mueve. Es por esto, que la dirección corporativa ha decidido diseñar un plan estratégico para hacer frente a los retos del presente y del futuro y así garantizar el éxito de la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para la compañía Servicios Asociados, es indispensable la realización de éste Plan estratégico, pues en el mercado se encuentran grandes oportunidades de negocio y a su vez un alto nivel de competidores. Según Kalmanovitz. (2011)², el incremento de la inversión extranjera, en Colombia, es representada principalmente por el sector petrolero, pues es el que más atrae inversión al País; de los 6.760 millones de dólares que ingresaron al país para el 2010 el 42% (2.862 millones de dólares) fueron de actividades relacionadas con la exploración y extracción de crudo y gas; Otro sector representativo lo constituye la producción de carbón, pues según lo expresa el director de Mckinsey & Co, el Dr. Luis

² KALMANOVITZ, Salomón, Revista Semana, rumbo al Boom petrolero, Mayo 2011, Pagina 22-23.

Andrade, Revista Dinero, (2011)³, el 41% de la energía eléctrica mundial, es producida con Carbón, seguida en importancia por el gas natural con un 21%, la energía eléctrica a través de hidroeléctricas con el 16% y la energía nuclear con el 13%.

En el desarrollo de la presente investigación se pueden presentar cambios que originen una revisión de las estrategias planeadas. Se debe hacer un análisis de los aspectos misionales que fundamentan la organización y su toma de decisiones a nivel gerencial.

Por lo anterior, la empresa Servicios Asociados, se ha interesado por desarrollar, desde el año 2.007, nuevas metodologías administrativas y de servicios, que le han brindado la posibilidad de acceder, ejecutar y demostrar experiencia en nuevas áreas productivas existente en el sector energético, posicionándose en el mercado; el portafolio de servicios que brinda la compañía se encuentra compuesto por diferentes servicios entre especializados y técnicos, los cuales se tratarán en detalle más adelante.

El presente trabajo, se desarrollará en el marco conceptual de la teoría de Michael Eugene Porter⁴, en su análisis de las cinco fuerzas, desarrollada en 1979, en donde la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos, las cuales son: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de los nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

La empresa Servicios Asociados, con más de 21 años de trayectoria en el mercado nacional, ha presentado una evolución como respuesta a las necesidades originadas por el panorama político, económico y del mercado; lo

³ ANDRADE, Luis. Revista Dinero. Perspectivas del carbón, mayo 27 de 2011.p. 48.

⁴PORTER, Michael, Eugene: Economista estadounidense, profesor en la escuela de negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del instituto para la estrategia y la competitividad.

cual se evidencia al revisar la información contable y financiera, la experiencia contractual y la presencia de la compañía en las diferentes regiones del país.

El momento histórico que vive el país en el sector energético compuesto por las actividades relacionadas con la exploración y explotación de hidrocarburos, generación de energía y exploración y explotación en actividades de minería, evidencian la necesidad de realizar un análisis sobre las oportunidades estratégicas que se pueden implementar por la empresa Servicios Asociados, a nivel organizacional, tecnológico y de mercadeo para el periodo 2014-2016, que le permitan mejorar su competitividad en la búsqueda de la sostenibilidad, y la rentabilidad de la compañía.

La Maestría en Administración, nos permite contar con las herramientas teóricas necesarias para realizar el análisis y la identificación de puntos claves para el mejoramiento de la competitividad de la organización a través de un plan estratégico. De igual forma facilita asimilar conceptos que nos ayudan a establecer el estado actual de los competidores, y determinar los instrumentos que nos permitan tener mayor claridad en el análisis económico y de las tendencias del sector empresarial en donde se desarrolla la compañía.

Este trabajo, es de suma importancia, por varias razones: a) la empresa es de capital y recursos 100% Colombianos, a diferencia de sus competidores que son empresas extranjeras con capital mixto, b) existen regiones del país como el Departamento del Huila, que se verían altamente impactados en aspectos como: Generación de empleo, pago de impuestos, compra a proveedores locales, si la competitividad de la organización no mejora.

La empresa Servicios Asociados, emplea aproximadamente 800 personas en forma directa, de las cuales dependen un gran número de familias del departamento del Huila, de igual forma su relación comercial con proveedores regionales y nacionales genera facturaciones de aproximadamente mil millones de pesos mensuales.

Es así, como el carácter regional de la empresa le confiere una gran importancia, dado que en el Departamento del Huila son muy pocas las organizaciones de éste tamaño y de éstas características. Teniendo en cuenta que es una región de muy poco desarrollo empresarial, se hace imprescindible fortalecer la compañía Servicios Asociados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico para la empresa Servicios Asociados, con el fin de mejorar su competitividad, para el periodo 2014-2016.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ➡ Analizar el entorno de la empresa con el propósito de identificar sus amenazas y oportunidades.
- ➡ Analizar el sector de los servicios en el área de hidrocarburos con la finalidad de conocer el ambiente competitivo del mismo.
- ➡ Analizar la situación interna de las ventajas para conocer sus fortalezas y debilidades, recursos y capacidades.
- ➡ Hacer un estudio por comparación (Benchmarking y competitivo) con empresas representativas del sector.
- ➡ Formular el direccionamiento estratégico de la empresa; Visión, Misión, Objetivos estratégicos y Estructura competitiva.
- ➡ Formular el plan de acción para el mejoramiento de la productividad y la competitividad de la empresa.

1.4 MARCO TEÓRICO

Los sectores de hidrocarburos y mineros, ejercen un mayor impacto en la economía Colombiana, según lo indicado en el informe sobre el sector minero y petrolero en Colombia, año 2009, en donde participan entidades tales como: CIMCO⁵, Asociación Colombiana de Petróleos, entre otras; “Las mayores inversiones se han traducido en un sobresaliente crecimiento en las exportaciones de estos dos sectores. En el sector petrolero las exportaciones pasaron de USD 3,275 millones a USD 10,268 millones en el período 2002 a 2009, con un crecimiento medio anual del 30%, al igual que en el sector minero aumentaron de USD 2,821 millones a USD 8,081 millones con una tasa media anual de crecimiento del 26%”⁶.

Al representar uno de los indicadores que mayor impacto genera sobre la economía Colombiana; “El beneficio social y económico para el país ha sido evidente, pues estos sectores incrementaron en forma sostenida sus aportes a los ingresos del Gobierno Central por concepto de impuestos y aportes a las regiones especialmente por regalías. En este sentido, los impuestos pagados por el sector petrolero crecieron de \$3 billones pagados en el año 2004, a \$ 7,9 billones en 2009 (aprox. 1,6 % del PIB país), es decir, el Gobierno Nacional Central incrementó 2,7 veces su recaudo de impuestos provenientes del sector de hidrocarburos”⁷.

Conforme a lo anterior, y para el desarrollo teórico del presente trabajo, es importante conocer los diferentes conceptos sobre gerencia estratégica, desde el punto de vista de distintos autores, los cuales se presentan a continuación:

Para David Fred (1994), “la Gerencia estratégica, puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluyen la

⁵ Consejo intergremial de minería en Colombia.

⁶ Informe sector minero y petróleo en Colombia.2009. p1.

⁷ Informe sector minero y petróleo en Colombia.2009. p1.

identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización. La determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger “⁸

David (1994), además orienta la forma como se establecen las estrategias, pues para él “la formulación de estrategias, puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas”.⁹

David (1994), orienta además, con sus planteamientos, la forma cómo se debe enfocar las acciones en una clase de negocios, “las decisiones estratégicas incluye establecer los negocios a que se va a dedicar la firma; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos y si es necesario ampliar operaciones y diversificar; la entrada en otros mercados geográficos; y si es conveniente, formar una empresa conjunta o fusionarse con otra firma.”¹⁰

Desde el punto de vista de la competitividad Porter (1990)¹¹ señala que la competitividad está determinada por la productividad con la cual un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. La competitividad debe tener en cuenta las fuentes de prosperidad de un país y el nivel de vida de un país tiene como fuente la productividad de su economía, la cual se mide por los bienes y servicios producidos por la unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales.

⁸ David, Fred. La gerencia estratégica, Fondo Editorial Legis. 1994. P3

⁹ Ibid. P.12

¹⁰ Ibid. P.17

¹¹ PORTER, Michael, Eugene, Ventaja competitiva. Ed CECSA. 1997.México

Romo y Abdel (2005), citado por Pat Fernandez, et all. (2009)¹², establecen que “la competitividad es la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios. La capacidad para competir se basa en la combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado”.

Para Porter (1997)¹³, la estrategia competitiva consiste en buscar una posición competitiva favorable en un sector industrial dentro del cual actúa la empresa y donde se mueve la competencia. Con la estrategia competitiva se establece una posición privilegiada que debe aprovechar muy bien la organización.

Otro factor determinante para establecer la ventaja competitiva es la tecnología; de ésta manera para Porter (1997)¹⁴, el cambio tecnológico es una de las principales guías para la competencia, juega un importante papel en el cambio estructural de los sectores industriales, así como en la creación de nuevas industrias. Es también un gran ecualizador, erosionando la ventaja competitiva de empresas bien afianzadas y empujando a otros hacia el frente. De todas las cosas que pueden cambiar las reglas de competencia, el cambio tecnológico está entre los más prominentes.

Para Benzaquen, Jorge et all (2010)¹⁵, el concepto de ventaja competitiva se fundamente en la productividad y en los factores que la determinan dentro de la empresa; y la productividad está dada por la tasa establecida entre la producción de bienes y servicios y los recursos que se utilizan para atenderla. Según el instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión, citado por Benzaquen, Jorge et all (2010)¹⁶, el índice de competitividad involucra cuatro factores:

1. Desempeño económico.
2. Eficiencia del gobierno.
3. Eficiencia empresarial.
4. Infraestructura.

¹² PAT FERNÁNDEZ, Verna Grisel, Ignacio Caamal Cauich,, José Antonio Ávila Dorantes, Journal Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad, 2009. p6.

¹³ PORTER. E. Michael, Ventaja competitiva. 1997, Ed CECSA. México. pag 181.

¹⁴ Ibid.,p.181.

¹⁵ BENZAQUEN, Jorge, et al. Revista Cepa 102.2010.p2.

¹⁶ Ibid. P4.

Una empresa, si quiere triunfar, debe enfrentar exitosamente las fuerzas competitivas propias de cada sector industrial o región productiva. Es así como para Porter (1997)¹⁷, esas fuerzas competitivas son:

- La rivalidad entre competidores actuales que presiona la reducción de los ingresos y el aumento de los costos.
- Los competidores potenciales los cuales representan una amenaza para la empresa y depende de las barreras de entrada o de salida.
- La nueva competencia que ofrece productos sustitutos los que presionan una reducción de los precios y de las utilidades.
- Mayor fuerza negociadora de los clientes lo que conlleva una reducción de los precios y plantea una mayor exigencia a los proveedores para que garanticen una mejor calidad.
- El poder negociador de los proveedores quienes pueden presionar por mayores precios y con ello se afecta la rentabilidad de la empresa.

Como consecuencia de todo lo anterior, una empresa para ser más competitiva debe decidir cuál de las siguientes estrategias asume como propia:

- Liderazgo en costos
- Liderazgo en diferenciación o
- Liderazgo en alta segmentación o enfoque.

Pero sobre todo, la empresa debe entender que el aspecto más importante es la calidad del servicio para satisfacer al cliente y la calidad, según Berumen (2006)¹⁸, es la satisfacción del ciudadano en la concesión de los fines aspirados para alcanzar un mejor nivel de vida.

Gonzalez, German , H (2009)¹⁹, considera que se pueden lograr ganancias de competitividad enfatizando el rol de la productividad multifactorial en la determinación del perfil competitivo de una economía. Entiende, además, por modelo de competitividad una abstracción que busca mostrar bajo cuáles

¹⁷ PORTER. E. Michael, Ventaja competitiva. 1997, Ed CECSA. México.

¹⁸ BERUMEN, Sergio,A. Journal Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. 2006.

¹⁹ Gonzalez, Germán, H (2009); Análisis económico, Num-57, Vol XXIV.

condiciones las economías experimentan ganancias de competitividad que de traducen en mejores posiciones en el mercado internacional.

Según Gonzalez (2009), la mejor forma de interpretar el concepto de competitividad, de una economía es imaginando que la competitividad está definida por un perfil de características y que ésta se pone a prueba frente al perfil de otra economía en una disputa en la arena comercial. Una economía obtiene una ganancia de competitividad cuando mejora relativamente su perfil.

Gonzalez (2009), define el concepto de ganancia de competitividad como un incremento de la productividad total de los factores, o reducción de los costos reales, respecto de los competidores foráneos en, al menos, los sectores domésticos relevantes. En consecuencia, se logra una interrelación positiva de la tasa de crecimiento de la participación de mercado de la economía con el índice de ganancias de competitividad.

Gonzalez (2009), considera, por un lado, que la competitividad se basa en las diferencias de costos de producción, precios o tipos de cambio. Por otro lado, la competitividad es vista con énfasis en la tecnología. También analiza la competitividad desde la perspectiva del horizonte de tiempo. La competitividad concebida en el corto plazo privilegia los efectos inmediatos de los cambios en las variables sobre el desempeño comercial. En cambio, la competitividad vista en el largo plazo concibe su logro en un horizonte de tiempo más amplio.

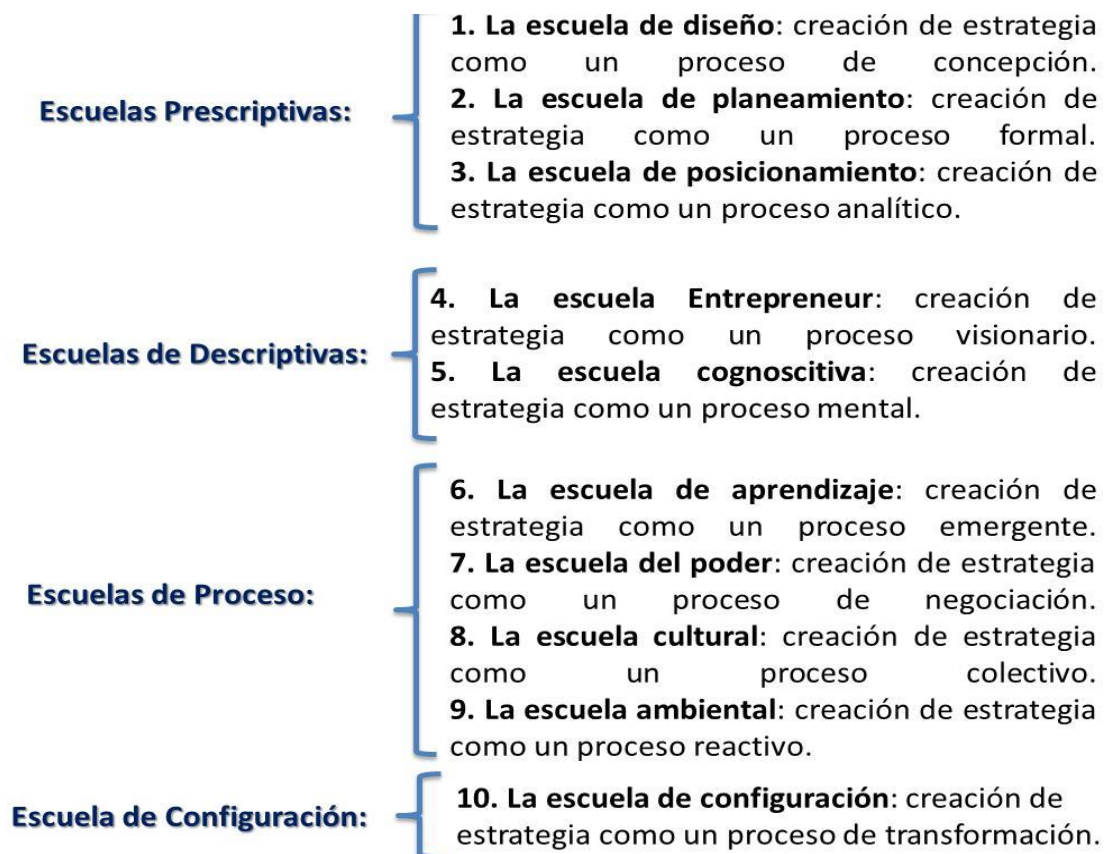
En el modelo competitividad de corto plazo se privilegia la teoría de la demanda del consumidor. En éste caso se parte del supuesto de que los bienes domésticos y foráneos son sustitutos imperfectos y los consumidores maximizan su utilidad teniendo como sustento su restricción presupuestaria.

Últimamente se ha hecho énfasis en los aspectos tecnológicos, no sólo físicos en cuanto a maquinaria moderna si no al manejo de esa tecnología, la organización de los factores productivos. De ésta forma, González (2009), propone un modelo de competitividad, mediante el cual se establece una relación positiva entre el indicador de ganancias de competitividad, definido como la diferencia entre las tasas de crecimiento de la productividad total de los factores de las economías

competidoras, y el indicador de desempeño comercial, definido como la tasa de crecimiento de la participación de mercado. Se hace necesario, así, establecer el vínculo entre el desempeño comercial de largo plazo, con el nuevo indicador de ganancias de competitividad.

En lo fundamental, este trabajo tendrá como guía central el estudio de Fred David, sobre gerencia estratégica. En líneas generales el modelo propuesto por David, será la guía de trabajo para la formulación del plan estratégico de Servicios Asociados.

De acuerdo con lo indicado por Henry Mintzberg, en el libro "Safari a la Estrategia" ("Strategy Safari"), en donde se hace un recorrido por las diez escuelas de Management que se enfocan en describir el proceso de formación de la estrategia, éstas diez escuelas pueden ser agrupadas en Prescriptivas, Descriptivas, de proceso y de configuración.



Fuente: Henry Mintzberg, Safari a la Estrategia.

A través del presente trabajo de grado, la metodología utilizada es la Prescriptiva, en donde se da importancia a la Matriz FODA, como un esquema indispensable en cualquier presentación de negocios, bajo el objeto de determinar las fortalezas y debilidades de la organización bajo el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno y de ésta manera buscar el equilibrio entre las capacidades internas y posibilidades externas, no sin antes dividirla en una serie de pasos delineados y articulados, para ser enmarcados en Objetivos, presupuesto y finalmente establecer plan de acción.

La Metodología Prescriptiva, según Mintzberg, trata la estrategia como un proceso deliberado de pensamiento consciente, la responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO, en donde lo importante de la formulación de la estrategia, es evaluar la situación específica y finalmente la implementación de la estrategia; la cual debe implementarse una vez formulada por completo.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

El direccionamiento estratégico es abordado por algunos investigadores como una acción administrativa ligada estrechamente al conocimiento empresarial, ésta a su vez, se encuentra relacionada estrechamente a la inversión desde la Gerencia General de la organización, Ésta inversión no sólo se relaciona con recursos financieros sino también se involucra con la gestión de la capacitación de sus colaboradores, con el mejoramiento del clima organizacional, al igual que con el mejoramiento continuo de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos y en el estudio minucioso de tendencias del entorno.

Según Ansoff (1997)²⁰, la planeación estratégica es una guía que orienta el cumplimiento de los objetivos de la organización, pero para que ésta sea eficaz, los programas de planeación estratégica deben involucrar activamente a los directivos y todos los demás miembros de la organización, no sólo en su elaboración si no, con mayor énfasis en la ejecución de planes estratégicos. Pero

²⁰ Ansoff, I, H(1997). La Dirección estratégica en la práctica empresarial (2ª Ed). México: Pearson.

es a la gerencia General a quien corresponde realizar acciones dirigidas al direccionamiento para que la organización logre su crecimiento esperado. En éste sentido Blázquez (2006, P.172)²¹, considera que “el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo”. En consecuencia es el Gerente General quien está obligado, primordialmente a orientar los cambios que encaucen la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el medio académico se ha hecho esfuerzos por dilucidar el concepto de direccionamiento; es así como para Camacho (2002, P.2)²², “el direccionamiento es un enfoque Gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Lo anteriormente citado implica la obligación del gerente de dominar los conceptos de estrategia que expresados en el ámbito empresarial obliga al estudio minucioso del entorno y sus tendencias cambiantes.

Para Díez de Castro y García del Junco (2001, P.223)²³ “La dirección estratégica es un proceso para la dirección de la firma con su ambiente”. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y alineación del cambio, y para Garrido (2003, P.89)²⁴, mencionado por Aguilera (2009)²⁵, “un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de lograr adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos”

²¹ Blázquez, F.,Dorta J.C.& Verona M.C (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Revista Innovar.

²² Camacho M.,M (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Via Salud.

²³ Díez De Castro, E.P, García Del Junco. J.Fayerman D., Martín J.,F.& Períáñez C.,R.(2001).Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hill.

²⁴ Garrido, B.S. (2003). Dirección Estratégica. Madrid: McGraw Hill.

²⁵ Aguilera Adriana Castro, Riascos Sandra (2009). Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC.

De los conceptos anteriormente expuestos se infiere la determinante obligación de la alta gerencia de escudriñar y proyectar, con fundamento científico, las tendencias del entorno, fortalecer internamente la organización y estructurar de tal forma que responda a los objetivos estratégicos desarrollando en el corto plazo las operaciones tácticas.

La dirección estratégica de una organización se ve abocada a desarrollar un proceso que, consensualmente, los estudiosos de éste campo del conocimiento han abordado desde tres grandes campos, todos ligados intrínsecamente: 1) Análisis estratégico, 2) Formulación estratégica y 3) Planteamiento estratégico; aunque cada uno de éstos se desarrolla autónomamente, deben estar ligados por nexos, pues los hacen, al final, un sistema integral cuyas partes se relacionan en mutua dependencia, ahora hay que advertir que el proceso se desarrolla secuencialmente en el orden establecido.

Ronda y Marcané (2004)²⁶, mencionado por Aguilera (2009)²⁷, consideran que dentro de la dirección estratégica es necesario realizar un análisis estratégico para determinar la priorización estratégica, externa e interna, de la organización. De ésta manera se identifican las amenazas a las oportunidades o las fortalezas y debilidades.

En cuanto a la formulación estratégica, Gómez y Balkin (2003, P.59)²⁸, plantean que “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa” y para David (1997, P.5)²⁹ “La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fortalezas y

²⁶ Ronda, P.G & Marcané, J.A (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información científico y Tecnológica.

²⁷ Aguilera Adriana Castro, Riascos Sandra (2009). Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC.

²⁸ Gómez, L.R & Balkin B.D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.

²⁹ David, F.R. (1997). Concepto de administración estratégico (5ª Ed). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”.

Varios actores, entre ellos Wheelen y Hunger (2007)³⁰, David (2003) y Mintzberg (1990)³¹, consideran necesario elaborar planes a largo plazo para lograr los objetivos estratégicos previos al conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno y de la identificación de fortalezas y debilidades de la organización.

En lo relacionado con la implementación estratégica, Harrison y St. John (2002, P.6)³², consideran que “la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos”. La implantación de la estrategia requiere asegurar los recursos económicos, técnicos, logísticos y la capacitación del personal de la empresa. Por otra parte Johnson y Scholes (1997)³³, mencionados por Aguilera (2010)³⁴, consideran que la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

³⁰ Wheelen, T.L & Hunger, J.D. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. (10ª ed). México: Pearson Education.

³¹ Mintzberg, H.,(1990). “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management”. Strategic Management Journal.

³² Harrison, J.S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégico (2ª ed) Madrid: Internacional Thomson Editores.

³³ Johnson, G.& Scholes,K.(1997). Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones (3ª Ed). Madrid: Prentice Hall.

³⁴ Aguilera Adriana Castro, Riascos Sandra (2009). Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC.

1.6 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo se basa en el estudio descriptivo y correlacional aplicado a la información suministrada por la organización y detectada en el entorno que mayor incidencia tiene sobre Servicios Asociados.

En el desarrollo del trabajo, se puede observar la descripción que se hace de los diferentes factores que influyen en la organización y la correlación que se realiza para comparar a Servicios Asociados con la competencia y con el entorno que la influye.

1.7 MÉTODO

El presente trabajo es un estudio descriptivo, correlacional, que pretende determinar las estrategias a implementar por la empresa Servicios Asociados para el periodo 2014-2016, para de ésta manera mejorar la competitividad de la empresa en el sector energético; el estudio posibilitará hacer mejoras a nivel organizacional, tecnológico y de mercadeo, de acuerdo a los sectores de interés.

Otro método alternativo a seguir se basa en el análisis y síntesis con el fin de conocer en detalle las diferentes variables que proporcionarán conclusiones, en donde los distintos métodos recomendados por la literatura sobre investigaciones relacionadas, representan un valioso apoyo para lograr los objetivos propuestos para el presente trabajo, entre ellas la matriz de análisis y síntesis.

TABLA 1: Cuadro: Análisis y Síntesis.

ANÁLISIS		SÍNTESIS
(1) Área de Proyectos (Líneas de negocio)	☐ Operación y Mantenimiento de campos petroleros. ☐ Casinos ☐ Cafetería ☐ Mantenimiento exteriores	<i>El análisis del punto (1), brindará la información sobre las diferentes líneas de negocio de la compañía y su potencial basado en experiencia.</i>

	☐ Servicios especializados, Overhoul. ☐ Cuadrilla soldaduras.	
(2) Área de Mercadeo	☐ Publicidad ☐ Promoción ☐ Precio	<i>La interrelación de los puntos (1) y (2), permitirá identificar el potencial de servicios de la organización y su disposición en temas de mercadeo y precios competitivos en relación al mercado.</i>
(3) Área Financiera	☐ Presupuestos. ☐ Balances ☐ Proyecciones financieras	<i>La Interrelación de los puntos (1), (2) y (3), permitirán identificar la rentabilidad de las líneas de negocio frente a los precios de mercado y potencialidad en servicios por parte de la compañía.</i>
(4) Gerencia	☐ Planeación de negocios ☐ Sectores de interés potenciales. ☐ Tendencias del sector energético en el país y en el mundo	<i>La Interrelación de los puntos (1), (2), (3) y (4), permitirán identificar las estrategias de mejoramiento de la competitividad para la Organización Servicio Asociados Ltda.</i>

FUENTE: Información suministrada por la Gerencia de Servicios Asociados.

1.8 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Fuentes Primarias

Como fuente primaria se revisó la información administrativa, comercial, contable y financiera de la empresa Servicios Asociados, como también se realizaron entrevistas a los gerentes y administradores de contrato de aquellas empresas consideradas clientes de la empresa Servicios Asociados.

Se realizó entrevistas a los gerentes y líderes de algunas compañías del sector energético como potenciales clientes de la empresa Servicios Asociados, para

determinar cuáles son sus necesidades específicas en los servicios requeridos, conforme al siguiente detalle:

INSTRUMENTO	APLICACIÓN
Entrevista semi-estructurada.	Gerentes y Administradores de contrato de aquellas empresas consideradas clientes de la empresa Servicios Asociados
Entrevista semi-estructurada.	Gerentes y Administradores de contrato de aquellas empresas consideradas clientes <i>Potenciales</i> de la empresa Servicios Asociados.
Entrevista semi-estructurada.	Empleados de la compañía Servicios Asociados.
Entrevista semi-estructurada.	Dirigentes de agremiaciones del sector energético.
Entrevista semi-estructurada.	Gerentes y/o Administradores de empresas consideradas competencia para la empresa Servicios Asociados.
Observación directa.	Comportamiento organizacional de la empresa Servicios Asociados, en aspectos como: económicos, administrativos, operativos entre otros.
Análisis documental.	Información interna de la organización Servicios Asociados (Información financiera, tecnológica y administrativa, gerencial), de igual forma periódicos, revistas económicas, información de agremiaciones del sector, información emitida por Ministerios.

TABLA 2: RESUMEN DE ENTREVISTAS
EMPRESA: SERVICIOS ASOCIADOS

PERSONAL DE SERVICIOS ASOCIADOS			
NOMBRE	CARGO	PROCESO AL QUE	FECHA DE INGRESO A

		PERTENECE	LA COMPAÑÍA
Andres Urriago	Líder de Proyectos	Proyectos (a través de empresa aliada)	04/01/2010
Carlos Julio Murcia	Líder HSEQ	HSEQ (Calidad, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional)	29/11/2008
Carmen Elisa Huertas	Líder de Gestión Humana	Gestión Humana	23/07/2007
Dorian Caceras	Mensajero	Gestión Humana	22/08/2008
Hernilda Vanegas	Líder de Compras	Compras y Suministros.	12/01/2010
Jhon Jairo Ramos	Gerente General	Gerencial	01/01/2003
Fener Trujillo	Administrador de Contratos	Gestión Humana	01/01/2005
Jose Reinoso	Administrador de Contratos	Gestión Humana	10/05/2011
Luis Alberto Suaza	Auditor Interno	Financiero y Contable.	01/05/2004
Luz Mery Lucuara	Gerencia Administrativa y de control interno.	Gerencial	20/05/2011
Sandra Milena González	Contador	Financiero y Contable.	06/01/2009

La empresa Servicios Asociados, cuenta con 5 líderes de procesos, entre Gerenciales, Misionales y de Soporte, los cuales se entrevistaron al 100% y se incluye dos administradores de campo.

GERENTES ENTREVISTADOS

NOMBRE	CARGO	EMPRESA
Oscar Fernández	Gerencia General	CONFIPETROL S.A
Luis Eduardo Cabrera	Senior Production Engineer	PAREX
Fernando Pérez Aya	Superintendente de ingeniería de producción	PETROMINERALES
Jhon Jairo Ramos	Gerente General	SERVICIOS ASOCIADOS
Oscar Mauricio Bernal	Gerente General	HIDROGAS-PERÚ
Camilo Valencia	Presidente Perú	PACIFIC
Jorge Jaime	Coordinador de operaciones Campo Dina	ECOPETROL

Fuentes secundarias

Como fuente secundaria se obtuvo información de periódicos, revistas económicas, Ministerio de Minas y Energía, CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe), Información de la ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos), Documentos emitidos por el Consejo Intergremial de minería de Colombia, Asociación Colombiana de Petróleo, Analdex (Asociación Nacional de Comercio Exterior), Cámaras de comercio, Departamento Nacional de Planeación (DPN).

1.9 PROCESO ESTRATÉGICO

Para la elaboración del plan estratégico de Servicios Asociados, se acotaron pasos importantes dentro de la organización, tales como la declaración de la Visión, Misión, determinación de Principios y valores de la organización, los cuales conllevaron a la identificación de las estrategias y éstas finalmente se convierten

dentro de la organización en Objetivos estratégicos de corto y largo plazo que serán producto de seguimiento y evaluación periódica, bajo la dirección de la Gerencia de Servicios Asociados, quien asignará los recursos necesarios para facilitar el cumplimiento del proceso estratégico organizacional trazado.

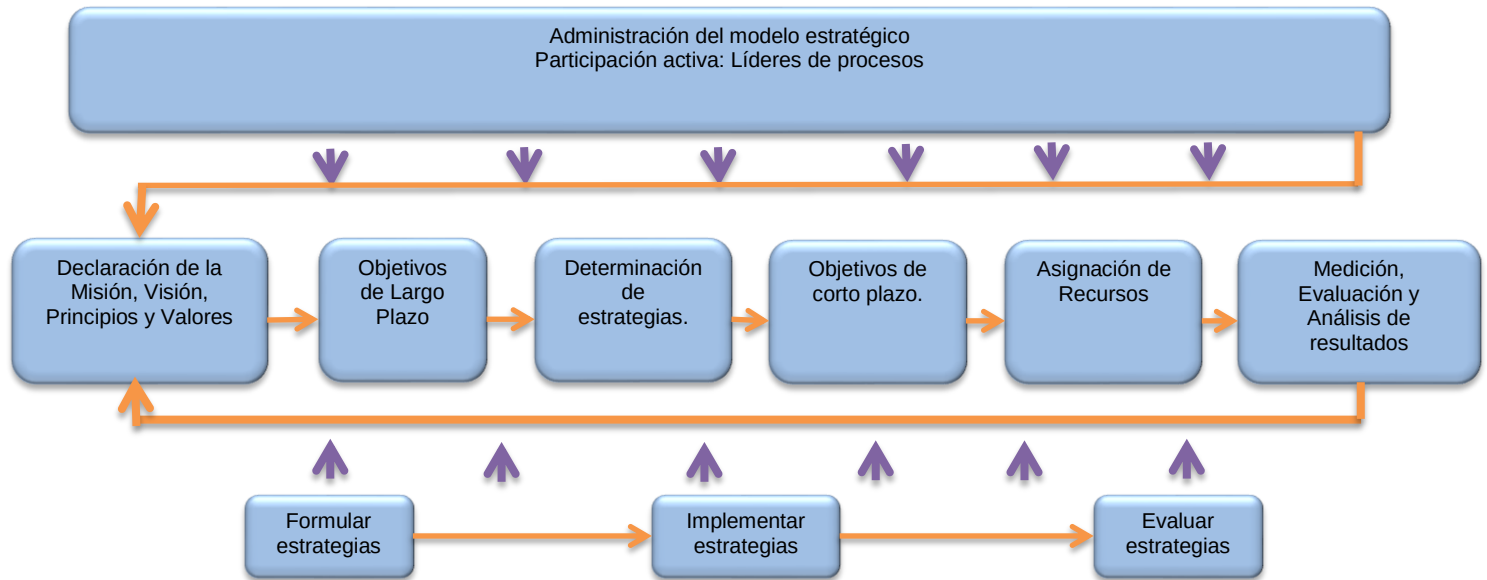
La identificación y determinación del proceso estratégico de Servicios Asociados, fue apoyado a través de la participación activa de los líderes de procesos contemplados en el mapa de procesos de la organización.

Ilustración 2 Mapa de Procesos de la Organización.



Se presente a continuación esquema general del proceso estratégico para Servicios Asociados.

Ilustración 3 Proceso Estratégico.



2. CARACTERIZACIÓN DE SERVICIOS ASOCIADOS.

Servicios Asociados, creada en 1991, inició sus actividades empresariales, con un alcance regional, a través de la prestación de los servicios de Aseo, Cafetería y mantenimiento de zonas verdes; para el año 1996 extiende éstos servicios al sector de hidrocarburos; y en el año 1999 incursiona en el mercado nacional a través de los servicios especializados de operación y mantenimiento de campos petroleros, al igual que la toma de registros de producción (Sonolog³⁵ y Dinagramas³⁶); lo anterior sin descuidar los servicios de Aseo, Cafetería y mantenimiento de zonas verdes. Para el año 2001, se incluyen nuevos servicios especializados al portafolio tales como: Ingeniería de mantenimiento y confiabilidad, y Overhaul³⁷; estos servicios pueden ser prestados a las diferentes áreas del sector energético y en ellos ha incursionado Servicios Asociados, lo cual ha reportado una valiosa experiencia técnica y empresarial. Para el año 2005 la empresa Servicios Asociados, luego de un sondeo en el sector de hidrocarburos, detecta un importante potencial para la prestación de servicios en el tema de casinos y otros servicios relacionados con la actividad tales como: suministro de repuestos y equipos, utilizados en el proceso de producción del sector petrolero. Ésta oportunidad de negocio hizo posible la creación de una compañía (PEGSA LTDA), ligada por vínculos accionarios a Servicios Asociados. De igual forma, como una estrategia de penetración de nuevos mercados, en zonas de alta explotación de hidrocarburos, y de una importante trayectoria, se establece una alianza estratégica, con empresas de la región del Magdalena Medio y los Santanderes (Colombia), a partir de lo cual se constituye la empresa

³⁵ Registro sónicos aplicado a los pozos, para determinar el nivel de fluidos.

³⁶ Registro dinámico del desempeño mecánico del equipo de bombeo de petróleo ubicado en la profundidad del pozo,

³⁷ Mantenimientos electromecánicos y de instrumentación realizados a equipos mayores, como son compresores, generadores y bombas.

CONFIPETROL S.A dedicada a la operación y mantenimiento integral de campos petroleros.

Conforme a lo anterior y en vista del gran potencial que ofrece el sector y a su vez el portafolio de servicios que brinda la compañía, permiten proyectar éstos servicios a otras áreas industriales del Sector Energético. Este panorama representa para la empresa Servicios Asociados, una gran oportunidad de desarrollo empresarial, para lo cual se requiere el diseño de una estrategia competitiva, que permita aprovechar las potencialidades que ofrece el mercado nacional del sector energético y al mismo tiempo enfrentar a los competidores que vienen respaldados por un fuerte musculo financiero.

Servicios Asociados, a partir de Octubre de 2012, hace presencia a nivel internacional en Perú, a través de la empresa SERVICIOS ASOCIADOS INTERNATIONAL S.A.C y Estados Unidos, con la empresa SERVICIOS ASOCIADOS I.N.C, bajo la visión de incursionar en nuevos mercados, de allí la importancia del presenta trabajo, el cual busca, mediante el análisis de la información de la compañía, de sus ventajas competitivas y del estudio de la potencialidad de los clientes y de los competidores, identificar estrategias competitivas para el periodo 2014-2016, para la empresa Servicios Asociados.

A partir del análisis de las estrategias competitivas, se espera identificar las diferentes líneas de servicio que desarrollará la empresa Servicios Asociados, y se identificará el sector en el cual debe enfocarse la gestión administrativa y, en consecuencia, se ejecutará la nueva estructura organizacional que se requiera para lograr los objetivos propuestos en las estrategias planteadas. También se harán las adecuaciones tecnológicas necesarias y se determinarán las políticas de mercadeo requeridas, en la búsqueda de la sostenibilidad y la rentabilidad de la compañía.

Se presenta la caracterización de la organización:

TABLA 3: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

INFORMACIÓN (Oficina Principal)	
Razón Social	SERVICIOS ASOCIADOS
Nit	800.143.025-1
Representante Legal	JHON JAIRO RAMOS BOTELLO
Dirección Domicilio Principal	Carrera 6 No 36-15 Granjas
Año de Constitución	1991
País	Colombia
Provincia/Estado	Huila
Ciudad	Neiva
Teléfono (con código de país)	8719486 Linea internacional:3056022405
Número de identificación Fiscal	800.143.025-1
E-Mail	Jhon.ramos@gruposas.co eliene.ninco@gruposas.co
Página web (URL)	www.gruposas.co
Actividad económica	✓ Servicio de toma de registro de dinagramas, niveles de fluido y optimización de bombeo mecánico, operación y mantenimiento de las facilidades de producción y equipos de superficie para campos petroleros. Mantenimiento integral de instalaciones no industriales en campos petroleros. ✓ Prestación de los servicios de casinos, cafetería para personal, aseo general de oficinas y camarería.
No de Trabajadores	890 Empleados

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La empresa Servicios Asociados, como toda organización empresarial, está expuesta a tensiones cuya fuerza influyen, en mayor o menor grado, el rumbo estratégico y por lo tanto se hace necesario considerar aquellas variables del entorno que más inciden en el desempeño de la empresa. De acuerdo con el análisis realizado con la gerencia y los principales directivos de la corporación se ha concluido que las variables del entorno de mayor influencia sobre el desempeño organizacional son: Entorno Geofísico, Entorno Económico, Entorno Jurídico-Político, Entorno Tecnológico, Entorno Socio-Cultural-Demográfico.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO.

Servicios Asociados, no sólo cuenta con presencia Nacional, en diversas zonas Colombianas, si no también Internacionalmente en Países como Perú, Estados Unidos y Próximamente en México y Bolivia:

Ilustración 4 Entorno Geofísico Servicios Asociados



Servicios Asociados, tiene presencia a nivel nacional con todo su portafolio de servicios; hoy cuenta con más de 600 empleados que desarrollan distintas actividades en diferentes contratos. En Colombia, se tiene presencia en forma directa y a través de consorcios en zonas tales como:

Aipe (Huila)

Yaguará (Huila)

Maní (Casanare)

Puerto Gaitán (Meta)

Purificación (Tolima)

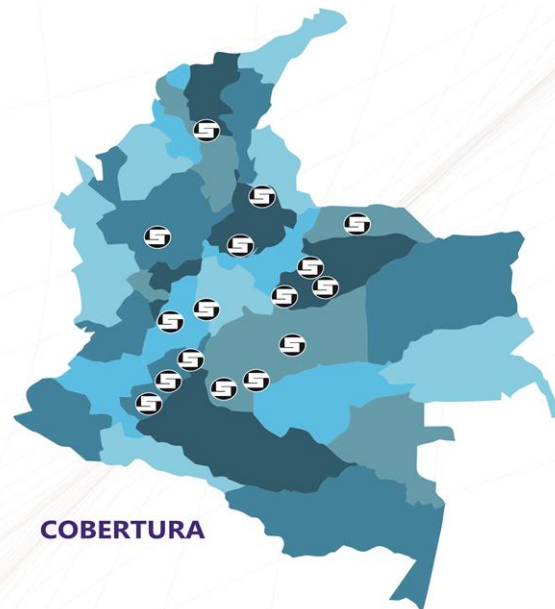
Barrancabermeja-Consorcio (Santander)

Tibú -Consorcio (Norte de Santander)

Villavicencio- Consorcio (Meta)



LOS SERVICIOS



- Operación y Mantenimiento Integral de Campos Petroleros.
- Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad.
- Operación y mantenimiento de Oleoductos y descargadero de crudo.
- Montaje y Cuadrilla de Soldadura.
- Sonolog - Dinagramas - Pruebas de Presión.
- Cableado Bombas Subsuelo.
- Overhaul.
- Aseo y Cafetería.
- Zonas Verdes.
- Casinos y Catering.
- Mantenimiento de Zonas Industriales.
- Gestión de integridad de activos.
- Sistema de Medición cantidad y calidad.
- Cableado de bombas sumergibles gas lift, hidráulico y PSP.
- Capacitación y Formación.
- Programa de prevención de riesgo psicosocial (PRP).
- Sistemas Integrados de Gestión, Sistemas de gestión de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente para contratistas.
- Comercialización Certificación.
- Cadena logística.
- Suministro de Partes y Repuestos

Fuente: Proceso Comercial, Servicios Asociados.

TABLA 4: ENTORNO GEOFÍSICO

No.	DESCRIPCIÓN VARIABLE ENTORNO GEOFÍSICO	A/O	AM	am	OM	Om
1	Infraestructura vial de Colombia Obsoleta	A	X			
2	Ubicación de campos petroleros, lejos de centros urbanos.	A	X			
3	Zonas Petroleras ubicadas en regiones de comunidades muy pobres.	A	X			

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

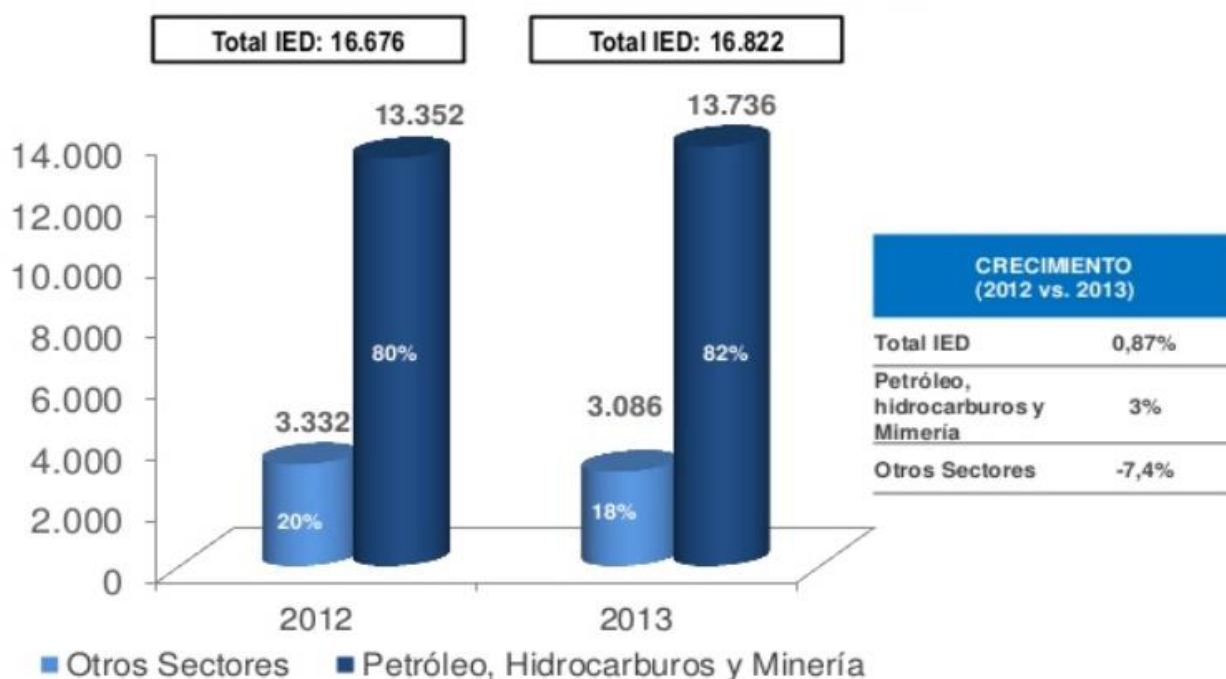
3.2 ENTORNO ECONÓMICO.

Conforme con Investigaciones económicas, realizada por expertos de bolsa, los años 2010 a 2012 se caracterizaron por la expansión de sectores, es así como el sector de Minas, Canteras incluido el sector petrolero, ha sido el sector líder en expansión impulsado por la explotación de nuevos yacimientos de recursos naturales y la IED, dicha dinámica se ha mantenido de forma notoria durante el año 2012, a su vez, ésta expansión promoverá crecimientos en sectores como Construcción, Energía y Transporte. Referente a la inversión extranjera y el comportamiento del PIB, En la pasada década, la formación bruta de capital representó en promedio el 20% del PIB colombiano. Después de un crecimiento negativo en 2009, actualmente la inversión participa con el 28.6% del PIB y se expande a un ritmo anual del 20.1%. Desde 2010, La Inversión Extranjera Directa (IED) ha mostrado significativas tasas de crecimiento gracias a la expansión de la inversión en sectores clave como minería, hidrocarburos e infraestructura. En 2010 el sector de minería y petróleo acumuló el 71% del total de la IED (USD 9,485 Mll) y los datos preliminares muestran que en 2011 IED alcanzó los USD 14,600 Mll, de acuerdo con la revista portafolio de Enero de 2014 El dato del año 2013 superó las expectativas de las autoridades económicas, que esperaban un descenso en los flujos frente al año 2012, debido a la crisis económica internacional, es así como se evidencia la inversión foránea que continua siendo liderada por los recursos destinados al sector de petróleo, hidrocarburos y minería,

con 16.822 millones de dólares, representaron un incremento de 0,87 por ciento con respecto al 2012

Se espera que este comportamiento se mantenga en 2014 impulsado por la estrategia de largo plazo del país enfocada en la exploración y explotación productos primarios como carbón, oro y petróleo³⁸.

Ilustración 5 Inversión Extranjera corte 2013 VS 2012



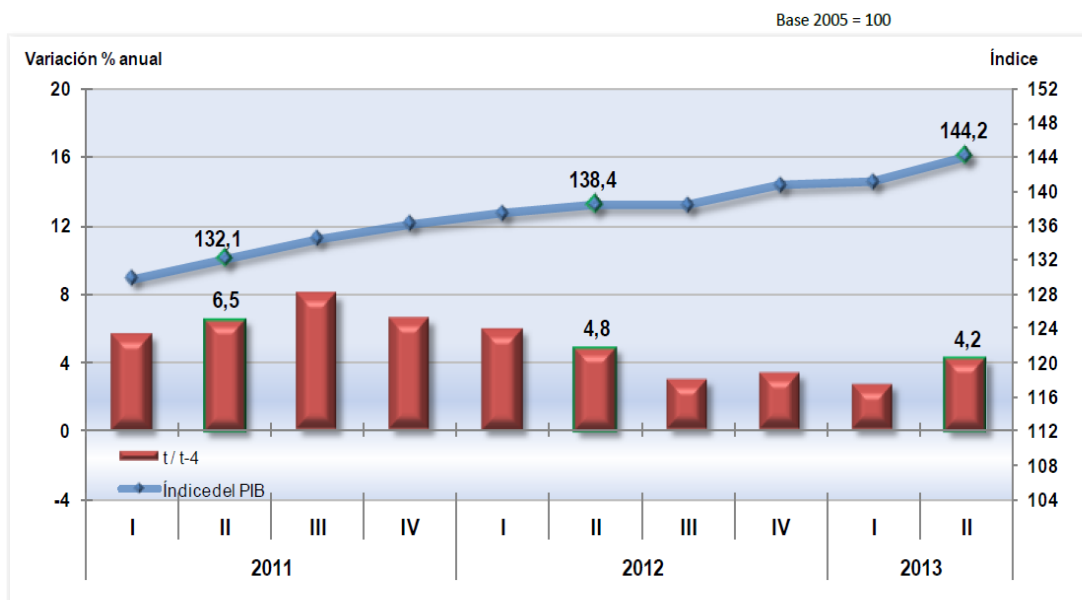
Fuente: Balanza Cambiaria-Banco de la República

Con respecto al crecimiento económico del PIB, Colombia sufrió su peor crisis financiera entre los años 1998 y 2000. El período pos-crisis estuvo caracterizado por un bajo crecimiento del consumo y la inversión, altos niveles de desempleo, y un comportamiento bajista de la inflación. Solo fue hasta el año 2006 que el PIB se expandió a tasas superiores al 5% y la economía recuperó su alto desempeño. A pesar del surgimiento de la crisis internacional en 2008, Colombia mostró un

³⁸ Investigaciones económica, Página 5

positivo y sostenido crecimiento y una resistencia relativa a los choques externos demostrando un comportamiento positivo durante el año 2011, y se refleja para el año 2012, Para el segundo trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 4,2% con relación al mismo trimestre de 2012 inmediatamente anterior, el PIB aumentó 2,2%.

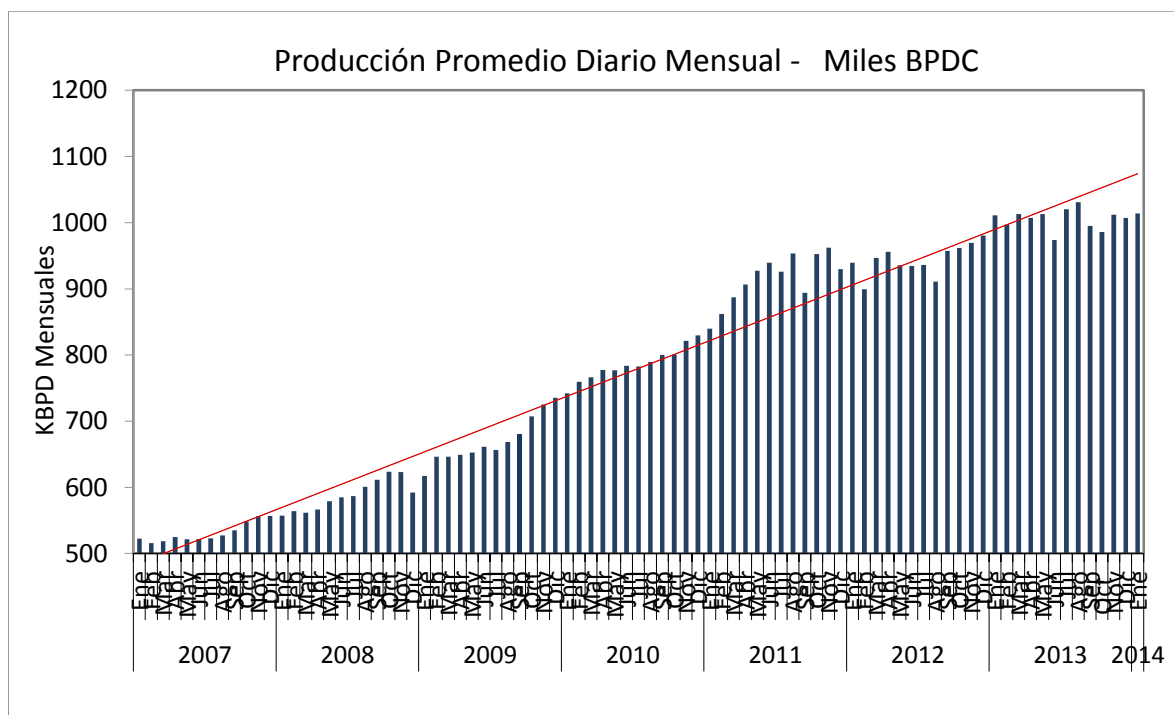
Ilustración 6 Tasa anual del crecimiento del PIB



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En cuanto al crecimiento sectorial del país, Colombia mantiene un enfoque importante en la exploración y explotación de recursos naturales (petróleo y productos mineros principalmente). Colombia alcanzó en 2011 una producción de 10.979 (Miles BPDC) y 1.032 millones de pies cúbicos de gas natural por día, para el año 2013 se obtuvo una producción de 12.066 (Miles BPDC) El país planea alcanzar una producción de 1.15 millones de barriles de petróleo diarios y 1.35 millones de pies cúbicos de gas natural en 2014

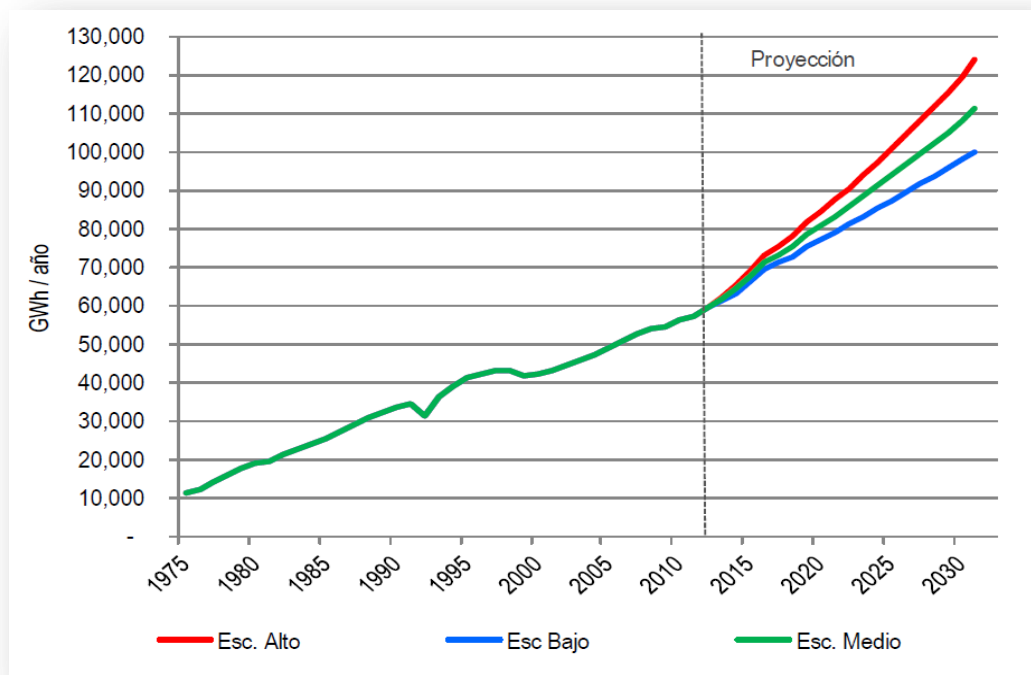
Ilustración 6 Producción promedio Diario Petróleo.



Para el año 2013, el país realizó la exploración de 206 pozos de hidrocarburos frente a los 195 pozos de 2012, y se proyecta para el 2014 explorar 235 pozos conforme con lo indicado por la Asociación Nacional de Petróleo.³⁹ Al mismo tiempo, la electricidad demandada en el proceso de exploración y producción igualmente representará un impulso importante en la dinámica de expansión del sector energético.

³⁹ Informe Sector hidrocarburos_Ministerio de Minas

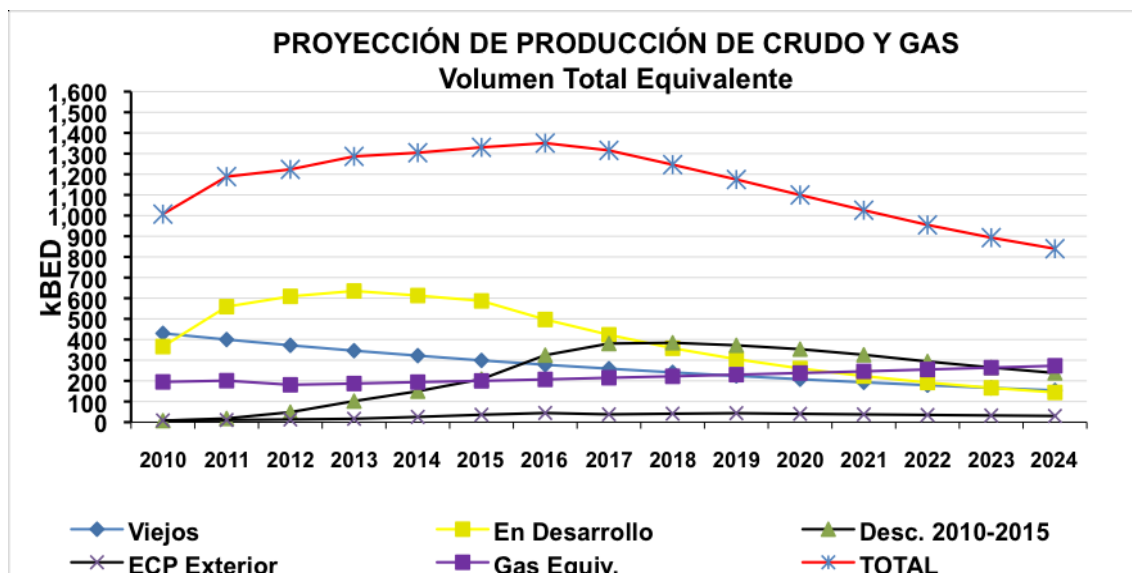
Ilustración 7 Crecimiento de la demanda de Energía y proyección.



Proyección en producción de los principales productos mineros e hidrocarburos.

La Asociación Colombiana del Petróleo estima que durante el periodo 2010 – 2015 continuarán registrándose importantes inversiones en producción de hidrocarburos, de manera tal que en 2013 la producción de petróleo alcanzó los 12.066 (BPDC). Para el 2015 se espera alcanzar una producción cercana a 1,3 millones de barriles diarios equivalentes, incorporando aproximadamente 1,400 millones de barriles de nuevas reservas.

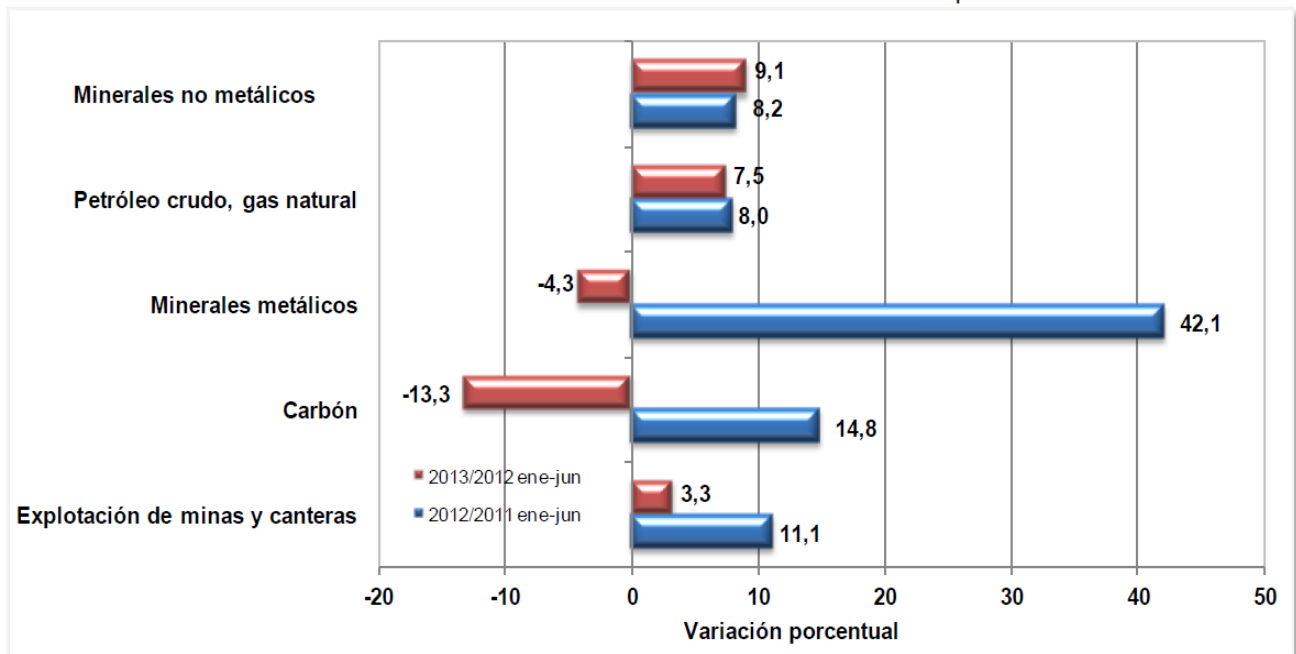
Ilustración 8 Proyección de producción de CRUDO Y GAS



Fuente: Asociación Colombiana del Petróleo con proyecciones de precios del eia.

Se espera que para el 2014, el 70% del territorio nacional haya sido explorado en búsqueda de nuevos yacimientos de material carbonífero. En términos de producción carbonífera, de acuerdo con datos estimados por Ingeominas se espera que la producción de carbón se duplique en el tiempo comprendido entre 2006 y 2019, llegando a producir en el 2019 alrededor de 140 millones de toneladas métricas. En el altiplano cundiboyacense, región que cuenta con importantes reservas de carbón y que actualmente abastece la mayor parte de la demanda interna, se espera alcanzar en 2019 una producción de alrededor de 4 millones de toneladas métricas anuales.

Ilustración 9 Producto Interno Bruto por tipo (Variación % Semestral)

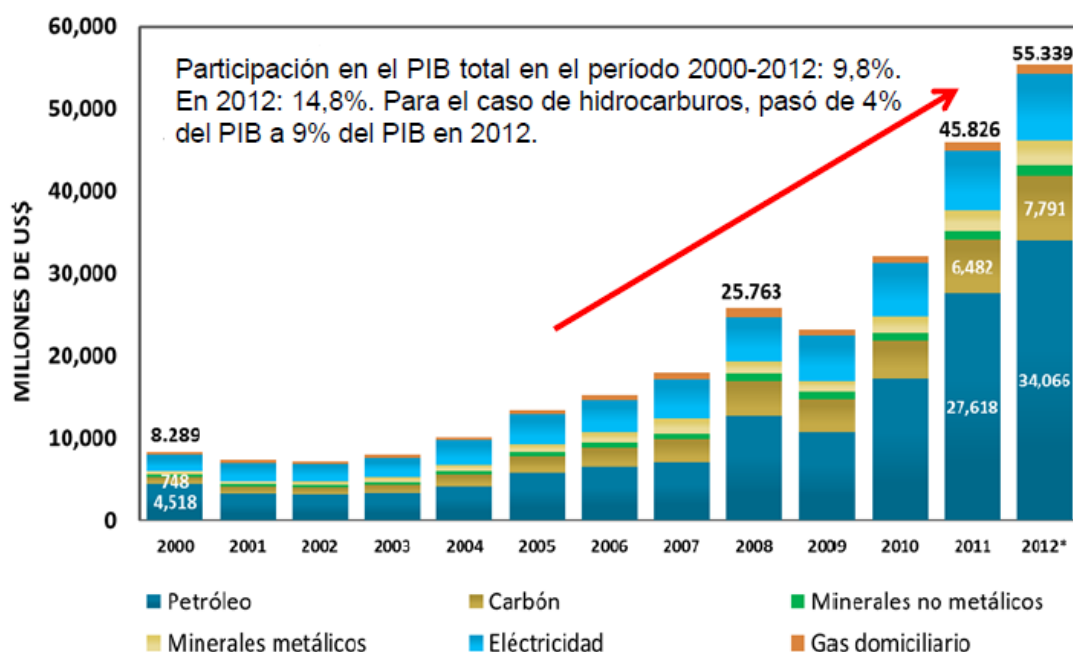


Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Al comparar el primer semestre de 2013 con el mismo periodo de 2012, el sector minero tuvo un crecimiento en el valor agregado de 3,3%. Este comportamiento obedeció al aumento en el valor agregado de petróleo crudo, gas natural y uranio y torio en 7,5%, de minerales no metálicos en 9,1% y por una disminución en el valor agregado de carbón en 13,3%, y de minerales metálicos en 4,3%, según lo indicado por el Departamento Nacional de Planeación. El aumento en el valor agregado del grupo de petróleo se debió al incremento en la producción de crudo en 7,6% y a la de gas natural en 9,6%.

El sector de minas e hidrocarburos se ha destacado por afectar positivamente a la variación del PIB Nacional, tal y como se observa en el siguiente gráfico donde estos sectores ayudan a que Colombia sea un país que lograra registrar un crecimiento positivo de su economía.

Ilustración 10 Contribución anual del PIB



Fuente: tomada de ANDI (2012)

Las reservas remanentes de crudo (Mbbl) totales de petróleo en el país pasaron de 2.058 en el año 2010 a 2.377 (Mbbl) para el año 2012. lo cual está soportado principalmente por reevaluaciones, nuevos descubrimientos y adición de nuevas reservas certificadas.

RELACIÓN DE RESERVAS REMANENTES DE CRUDO / VOLUMEN Y AÑOS DE RESERVAS

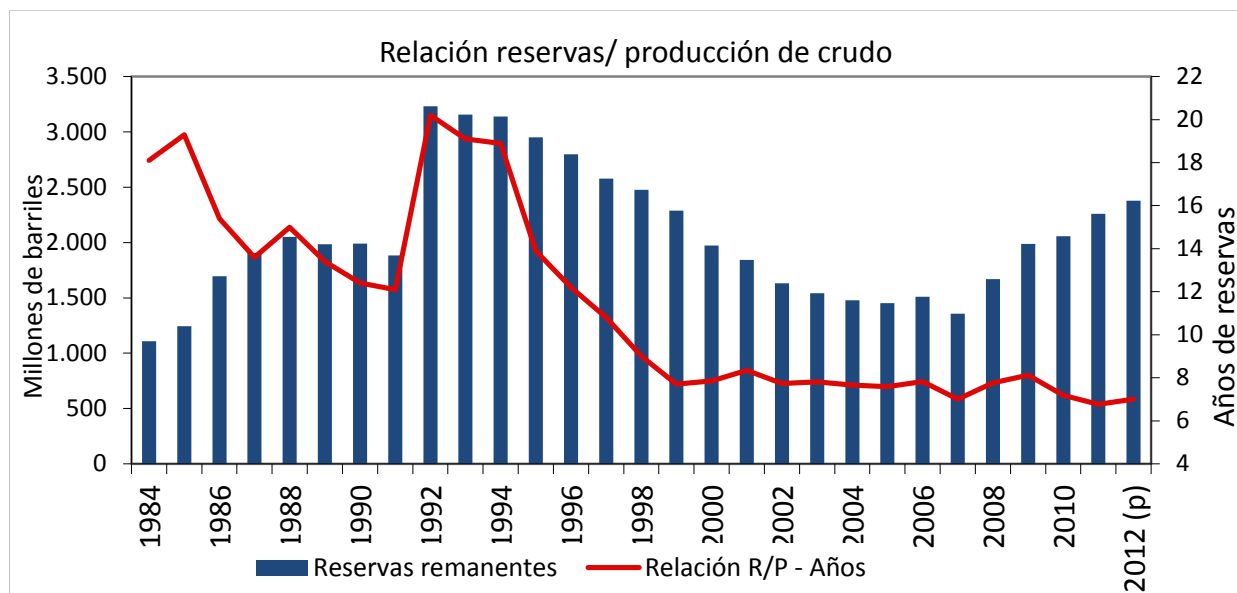
Año	Reservas Remanentes Crudo (Mbbl)	Relación Reservas / Producción Crudo (Años)
1999	2.289	8
2000	1.972	8
2001	1.842	8
2002	1.632	8
2003	1.542	8
2004	1.478	8
2005	1.453	8
2006	1.510	8
2007	1.358	7
2008	1.668	8
2009	1.988	8
2010	2.058	7
2011 (p)	2.259	7
2012 (p)	2.377	7

Fuente: Ecopetrol, ANH.

Ficha técnica:

Del año 1921 a 1999: Estadísticas anuales Ecopetrol año 1999.
Año 2000-2011: Indicadores de Gestión y Estadísticas de la Indu
Año 2012: Ministerio de Minas y Energía
(p): Datos preliminares sujetos a revisión.

Ilustración 11 Reservas de petróleo (Volumen y años de reserva)

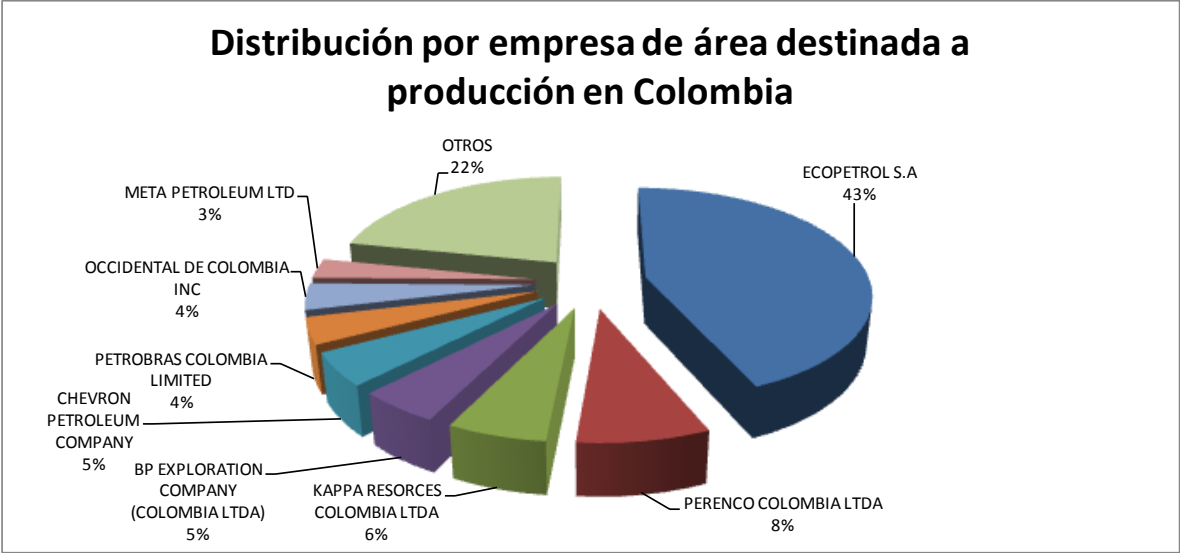


Fuente: ANH, Informe 2013.

El grado de concentración de la industria y sus actores más relevantes, clasificados de acuerdo a la distribución actual de las empresas respecto al área de producción que tienen asignadas son⁴⁰

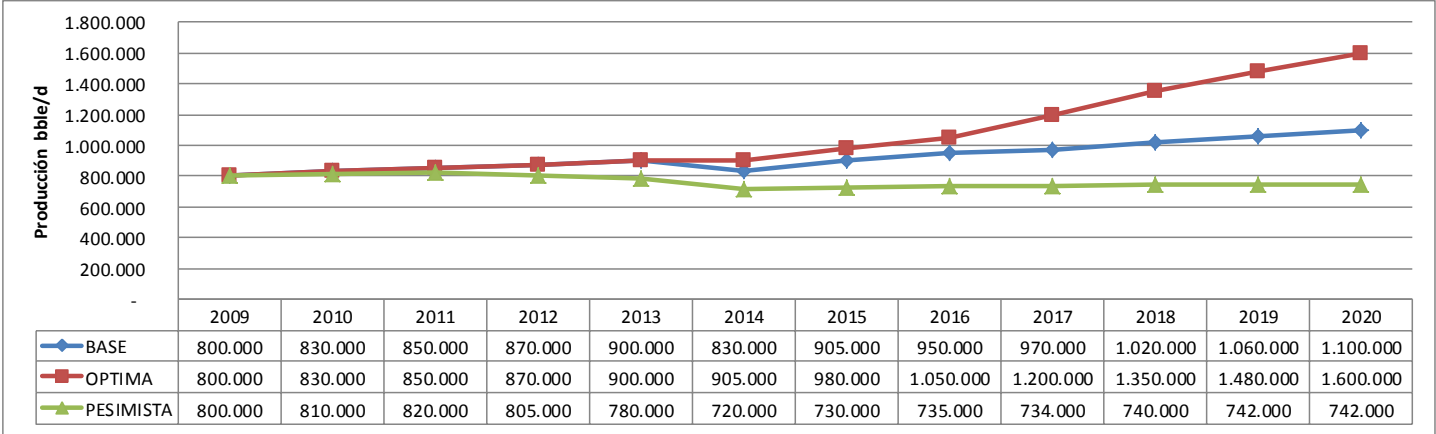
⁴⁰ Estudio de demanda y oferta de bienes y servicios del sector de hidrocarburos 2009-2020, ANDI-CRU Strategias, Página 12.

Ilustración 12 Distribución por empresa área destinada a producción en Colombia



Fuente: Estudio de demanda y oferta de bienes y servicios del sector de hidrocarburos 2009-2020, ANDI-CRU Estrategias.

Producción de hidrocarburos barriles de crudo equivalente por día.



Fuente: Estudio de demanda y oferta de bienes y servicios del sector de hidrocarburos 2009-2020, ANDI-CRU Estrategias

TABLA 5: ENTORNO ECONÓMICO

No.	DESCRIPCIÓN VARIABLE ENTORNO ECONÓMICO	A/O	AM	am	OM	Om
1	Compra de compañías técnicas por parte de bancas de Inversión que desestabilizan los precios de los Servicios en el mercado, Generando una competencia desleal	O			X	
2	Crecimiento de pequeñas y medianas compañías operadoras relacionadas con la actividad petrolera	O			X	
3	Intensa Competencia entre compañías de servicios por ganar ventajas con los proveedores.	A	X			
4	Limitado conocimiento de la naturaleza de la empresa Servicios Asociados.	A	X			
5	Globalización e internacionalización de la economía.	A	X			
6	Producto Interno Bruto.	O			X	
7	Altas Tasas de Interés	A	X			
8	Devaluación de peso Colombiana	A		X		
9	Deuda Externa	A		X		

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

3.3 ENTORNO JURIDICO-POLÍTICO.

La Agencia Nacional de Hidrocarburos, fue creada mediante la ley 143 de 2003, y para el año 2004 fueron institucionalizados los nuevos contratos petroleros a través de ésta misma ley, dándole una nueva normatividad a los sectores relacionados con el petróleo y el gas. Gracias a ésta ley, se igualó la competencia entre el sector privado y el estatal.

La nueva legislación limitó las actividades de ECOPETROL, quitándole mucho de su poder monopólico, de ésta manera se ampliaron las posibilidades a la empresa privada para incursionar en negocios relacionados con la industria de

Hidrocarburos. Esta legislación, al mismo tiempo, representa para ECOPETROL una oportunidad de su fortalecimiento organizacional, técnico y financiero para hacer frente a la competencia privada nacional y mundial. Lo mismo sucede con la comercializadora de gas natural (ECOGAS) y la Transportadora de Gas del Interior (TGI).

“Las reformas introducidas en el sector de hidrocarburos van orientadas a atraer capital privado multinacional. ECOPETROL, como empresa estatal continúa sometida a controles por parte del gobierno nacional. De esta forma, su presupuesto es aprobado por el gobierno central en cabeza del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación. La Contraloría General de la República vigila el manejo de los recursos y la empresa estatal deben rendir informes periódicos al Congreso de la República”.⁴¹

TABLA 6: ENTORNO JURIDICO-POLÍTICO

No.	DESCRIPCIÓN VARIABLE ENTORNO JURIDICO-POLÍTICO	A/O	AM	Am	OM	Om
1	Flexibilización de normas en la contratación de servicios petroleros.	O			X	
2	Creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)	O			X	
3	Intensa competencia internacional	A	X			
4	Conversaciones de paz para acabar con el conflicto interno Colombiano.	O			X	
5	Tratados de libre comercio	A	X			
6	Políticas del mejoramiento a la Inversión	O			X	
7	Presencia de Ecopetrol en Otros Países	O			X	

⁴¹ Marcos regulatorios y rol de las empresas estatales de Hidrocarburos, Estudio de caso, Noviembre de 2007, Canadian international development agency, Página 7.

8	Alto Precio internacional del crudo	O			X	
9	Elevada influencia de las compañías petroleras en las decisiones gubernamentales.	O	X			

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

3.3.1 DESARROLLO LEGAL DEL SECTOR

ECOPETROL, fue creada en agosto de 1951, como resultado de la reversión de la concesión de mares, quien era operada por la Tropical Oil Company, per la refinería de Barrancabermeja solo pasó a manos de ECOPETROL en 1961. A partir de ésta fecha ECOPETROL fue adquiriendo el Monopolio de la actividad petrolera Colombiana, llegando hacer dueña de oleoductos, refinерías y socia de estaciones distribuidoras de combustible automotor, mediante la creación de los TERPEL.

Pero paulatinamente bajo la egida de gobiernos de corte Neoliberal, ECOPETROL se fue desmembrando y perdiendo su capacidad monopólica estatal. Fue así como, mediante el Decreto Ley 1760 del 26 de junio de 2003, ECOPETROL se convirtió en una sociedad pública por acciones vinculada al Ministerio de Minas y Energía. Como nueva sociedad anónima ECOPETROL abrió las puertas a la inversión privada, de tal manera que accionistas particulares adquirieron el 20% de las acciones de ECOPETROL y se proyecta hacia el futuro poner en venta otro 30%.

En término general, éste es el panorama estatal de la industria de hidrocarburos del País. Es con éstas empresas con quien la industria privada debe competir o en su defecto convertirlas en clientes de su actividad de contratación, caso dentro del cual se enmarca la empresa Servicios Asociados.

3.3.2 IMPACTO DEL MARCO REGULATORIO

El marco regulatorio Colombiano, ha sido una limitante para ECOPETROL, pero la mayor restricción ha provenido de las políticas de los gobiernos nacionales de los últimos veinte años, que la han desmantelado, al quitársele el transporte y comercialización de gas natural, la distribución de combustibles, la construcción de nuevas refinerías y oleoductos y al ser sujeta a un control sobre sus utilidades para explorar.

Al contrario, el ambiente para las empresas privadas ha mejorado en dos aspectos, principalmente: Primero, se tiene una nueva distribución de regalías con la Ley aprobada en 2002, que eliminó la regalía constante de 20% por un sistema de regalías variables de 8% a 25%, tal como lo solicitaban las compañías multinacionales; y, segundo, el nuevo contrato petrolero de 2004, que elimina la obligación de asociarse con ECOPETROL, para explorar y operar campos de petróleo y gas natural.

Con el comienzo de la privatización de ECOPETROL, proceso que concluyó en octubre de 2007, al venderse el 5% de las acciones, y convertirse la entidad en una empresa mixta, se hace efectiva la Ley 1760 y la empresa adquiere una estructura jurídica que la hace más flexible para operar y competir con el sector privado internacional.

Para TGI no ha existido ninguna limitación en el manejo del transporte de gas natural, salvo las limitaciones que se aplican a todas las empresas transportadoras para incursionar en otras áreas.

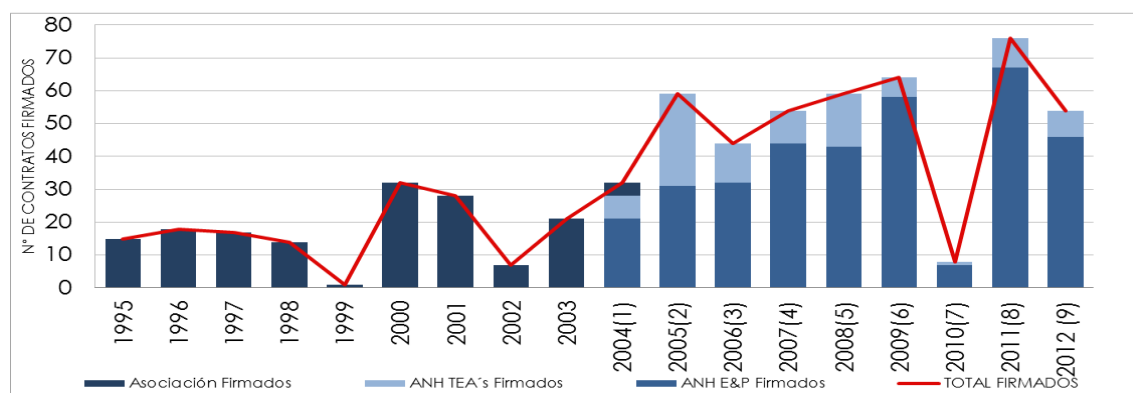
Dado que las reformas introducidas son muy recientes, no hay evidencia empírica suficiente que muestre que éstas, han tenido un efecto positivo en la atracción hacia la inversión e E&P por parte de las multinacionales y ECOPETROL.

En tres indicadores: inversiones en exploración, contratos firmados y pozos exploratorios hay un pequeño quiebre positivo del 2002 en adelante. Las inversiones de las empresas asociadas pasaron de US\$85,6 millones en 2000 a

US\$ 167,1 millones en 2005 y las de ECOPETROL de US\$ 26 millones a US\$96,04 millones respectivamente.

CONTRATOS FIRMADOS

Ilustración 13 Comportamiento de Contratos Firmados

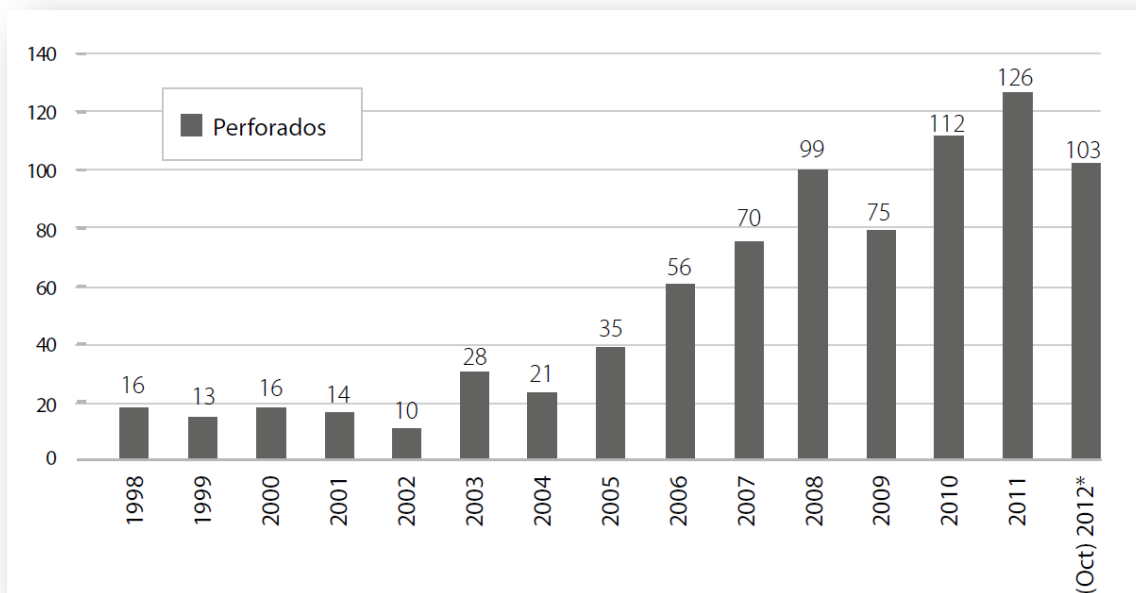


Fuente: Informe estadístico petrolero, Asociación Colombiana del Petróleo

Los nuevos contratos firmados, bajaron de 28 en 2001 a 21 en 2004, aumentando en 2005 y 2006 a 59 y 44 respectivamente.

La actividad exploratoria del país ha mostrado una tendencia creciente, a pesar de que en el 2012, hubo una ligera caída, de todas maneras sigue manteniéndose a tendencia ascendente. Ésta situación muestra el interés de las compañías inversionistas debido a los altos precios, del precio internacional del crudo y generan un ambiente de optimismo en relación con las posibilidades de aumentar la producción de hidrocarburos en Colombia.

Ilustración 15 Pozos Exploratorios



Fuente: Cartilla Edición No 3, Asociación Colombiana de Petróleo, * Información con corte a Octubre de 2012

3.3.3 ANTECEDENTES SIGNIFICATIVOS

Es necesario señalar, algunos hechos significativos que se han producido en los últimos veinte años que han marcado una tendencia sobre en la actividad empresarial de la industria petrolera Colombiana.

En 1994 se aprobaron las leyes 141 y 142 Eléctrica y de Servicios Públicos que respondieron a la filosofía de separar las funciones de regulación, control y explotación, que antes se confundían en un solo ente gubernamental, así como en establecer claramente los derechos de la participación privada en las actividades de servicios públicos domiciliarios. Esto se reflejó en el sector de hidrocarburos en la separación de la producción de gas de la de transporte y comercialización y en el desmantelamiento de ECOPETROL al quitarle la comercialización de derivados, el transporte y la distribución de gas natural, y la prohibición de invertir en refinerías.

En el mismo año de 1994 se aprobó la Ley 141 de Regalías que definió las normas sobre regalías de petróleo, gas y recursos mineros y los derechos en las mismas de la Nación, los departamentos y los municipios así como las formas de fiscalización. Y definió con claridad la participación porcentual de los municipios y departamentos petroleros lo mismo que de los puertos de embarque de petróleo. Esta ley estableció la obligatoriedad a las regiones petroleras de invertir su participación por concepto de regalía en educación, salud, saneamiento básico y agua potable.

La participación de ECOPETROL en TERPEL, fue vendida y con ello, se privó a la empresa estatal de la distribución minorista de combustible automotor, además a ECOPETROL, se le limitó la posibilidad de construcción y mantenimiento de oleoductos, lo mismo que de adecuación, ampliación y construcción de nuevas refinerías. Vista desde el punto de vista de los intereses de la empresa privada éstas políticas fueron una oportunidad valiosa para ampliar sus portafolios de inversiones. Sin embargo desde el punto de vista de los intereses de la nación se puede afirmar que ésta políticas significaron una limitante en el crecimiento desarrollo y ampliación de la estructura de ECOPETROL.

En el año 2003, se crea la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), acontecimiento que significó un deslinde entre la actividad productora de ECOPETROL y la contratación. Con esto se logró por un lado que ECOPETROL compitiera con la empresa privada en la búsqueda de nuevos campos petroleros y en la forma de la contratación. Para la empresa privada significó una flexibilización de las normas de contratación, aunque para ECOPETROL esto significó un obstáculo en su condición de administradora única de los recursos petroleros del País.

En el 2006, el Gobierno Nacional decidió, privatizar el 20% de las acciones de ECOPETROL, esto por un lado reafirma el rumbo privatizador impuesto desde los tiempos de la famosa apertura del presidente Gaviria hasta nuestros días cuando

parece que el control de las grandes empresa estatales se dejan en manos del sector privado sopretesto de dar vía libre al mercado que según los gobernantes es la forma más eficaz de administrar recursos. Sin embargo hay que señalar que la privatización de una empresa tan importante Como ECOPETROL, priva a la nación Colombiana del dominio de un recurso estratégico como los hidrocarburos. En todo caso para el sector Privado, es una gran oportunidad de desarrollar nuevas acciones de inversión en campos de alta rentabilidad.

3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

La industria petrolera se caracteriza por la utilización, en sus procesos, de alta y moderna tecnología. Conocimientos avanzados expresados en instrumentos tecnológicos son aprovechados por la industria petrolera para el desarrollo de sus procesos productivos; es frecuente encontrar complejos desarrollos de software, procesos de automatización y equipos de alta precisión. Es por esto por lo que las compañías del sector invierten considerables recursos en equipos de alta tecnología y en capacitación del recurso humano, lo cual es muy costoso y significa un rubro considerable a tener en cuenta en el presupuesto y en los planes de inversión de la empresa. La aplicación de alta tecnología requiere un personal calificado y con formación profunda en áreas propias de la ciencias básicas como matemáticas, física, química.. etc. La industria petrolera debe realizar cuantiosas inversiones en equipos sofisticados utilizados en la electromecánica, la ingeniería de Software, telecomunicaciones y en los procesos de tratamiento químico por lo que requiere modernos laboratorios para el análisis de muestras. De ello se deduce que una de las mayores dificultades que encuentra la industria petrolera en Colombia está relacionada con la existencia de personas altamente capacitadas puesto que en Colombia hay grandes deficiencias en éste sentido, esto hace que se eleven los costos de producción por cuanto el poco recurso humano capacitado existente exige una alta remuneración.

TABLA 6: ENTORNO TECNOLÓGICO

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

No.	DESCRIPCIÓN VARIABLE ENTORNO TECNOLÓGICO	A/O	AM	Am	OM	Om
1	Desarrollo Tecnológico	A	X			
2	Recurso Humano Capacitado	A	X			
3	Recurso de Capital	A	X			
4	Desarrollo de Telecomunicaciones	O	X			
5	Presencia en el medio de compañías dotadas de alta tecnología.	O			X	

3.5 ENTORNO SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICO.

Los campos petroleros de Colombia y de América Latina, se ubican en zonas alejadas de los centros urbanos, en sitios selváticos, en regiones de tierras áridas con difícil acceso y en muchos casos con climas malsanos. Ésta circunstancias hacen que los pocos pobladores de los sitios en donde se encuentran los campos petroleros estén en una extrema situación de pobreza con un bajo nivel cultural y con muy poca escolaridad, en éstas regiones abunda el desempleo por la falta de desarrollo económicos y con frecuencia se presentan problemas de orden público asociados a la violencia social; por el alto nivel de pobreza éstas comunidades adolecen de todo tipo de cobertura social, puesto que no tienen garantizados servicios de salud, educación, ni de saneamiento básico lo que genera problemas graves de desnutrición por lo que abundan las enfermedades especialmente en los niños. Cuando una compañía petrolera hace presencia en la zona es común detectar que las comunidades albergan la esperanza de que la compañía les resuelva problemas incubados durante muchos años de su historia; éste es uno de los primeros obstáculos que encuentran las compañías petroleras y si quieren permanecer allí de alguna forma tienen que contribuir a resolver éstos problemas,

lo cual significa destinar recursos económicos, elevándose con ello los costos de la operación.

TABLA 7: ENTORNO SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICO

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

No.	DESCRIPCIÓN VARIABLE ENTORNO SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICO	A/O	AM	am	OM	Om
1	Elevado nivel de analfabetismo en zonas petroleras	A	X			
2	Proliferación de enfermedades endémicas	A	X			
3	Alto nivel de pobreza	A	X			
4	Alto índice de desempleo	O				X
5	Escases de sistemas de tratamiento de agua y contaminación de ríos por falta de tratamiento de aguas residuales.	A	X			

3.6 ENTORNO AMBIENTAL

En Colombia, a partir de la Constitucional Política, se define el carácter social del Estado y en este marco reconoce la protección del medio ambiente como principio fundamental y derecho colectivo⁴², de ésta manera se establecen y sintetizan los elementos claves que hoy orientan el manejo ambiental del país: protección del ambiente; compromiso con la sostenibilidad; la eficiencia económica; control fiscal; participación ciudadana y respeto por la cultura.

⁴² Constitución Política Nacional. Artículo 1º

A partir de la Ley 99 de 1993 denominada Ley del Medio Ambiente, crea el Ministerio del Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial MAVDT), aquí se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y así mismo organiza el Sistema Nacional Ambiental “SINA”.

El MAVDT, conjuntamente con el Presidente de la República en Colombia, es el ente encargado de formular la política ambiental, para el desarrollo económico y social, el crecimiento y la sostenibilidad del país, en Colombia éstas políticas son formuladas de igual forma en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”, en donde se incorporarán ejes transversales: - sostenibilidad ambiental, - adaptación al cambio climático, - acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones, y el desarrollo cultural.

En Colombia, el Ministerio de Minas y Energía regula la actividad minera y desde el año 2004 nombró al Ingeominas como Autoridad Minera; dicha actividad se rige por el Código de Minas o ley 685 de 2001, que ha significado una reforma sustancial en materia de minería en el país, Esta ley reglamenta las relaciones entre los particulares y el Estado para el desarrollo de las diferentes actividades que comprende la minería como son: prospección, exploración, explotación, beneficio, transporte, aprovechamiento y comercialización de la riqueza del subsuelo. De acuerdo con el Ministerio de Minas y Energía, se define los diferentes títulos mineros así: Licencias de exploración y licencias de explotación, concesiones y aportes.

Así mismo las Corporaciones Autónomas Regionales “CAR”, de acuerdo con lo establecido por el SINA, tienen por objeto la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar cumplida y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el MAVDT. De conformidad con el

Decreto 2820 de 2010 los proyectos que requieren de Licencia Ambiental de competencia de la ANLA (Autoridad Nacional de Licencias Ambientales) son:

1. Las actividades de exploración sísmica que requieran la construcción de vías para el tránsito vehicular.	2. Las actividades de exploración sísmica en las áreas marinas del territorio nacional cuando se realicen en profundidades inferiores a 200 metros.	3. Los proyectos de perforación exploratoria por fuera de campos de producción de hidrocarburos existentes, de acuerdo con el área de interés que declare el peticionario.
4. La explotación de hidrocarburos que incluye, la perforación de los pozos de cualquier tipo, la construcción de instalaciones propias de la actividad, las obras complementarias incluidas el transporte interno de fluidos del campo por ductos, el almacenamiento interno, vías internas y demás infraestructuras asociada y conexas.	5. El transporte y conducción de hidrocarburos líquidos y gaseosos que se desarrollen por fuera de los campos de explotación que impliquen la construcción y montaje de infraestructura de líneas de conducción con diámetros iguales o superiores a 6 pulgadas (15.24 cm), incluyendo estaciones de bombeo y/o reducción de presión y la correspondiente infraestructura de almacenamiento y control de flujo; salvo aquellas actividades relacionadas con la distribución de gas natural de uso domiciliario,	6. Los terminales de entrega y estaciones de transferencia de hidrocarburos líquidos, entendidos como la infraestructura de almacenamiento asociada al transporte de hidrocarburos y sus productos y derivados por ductos.

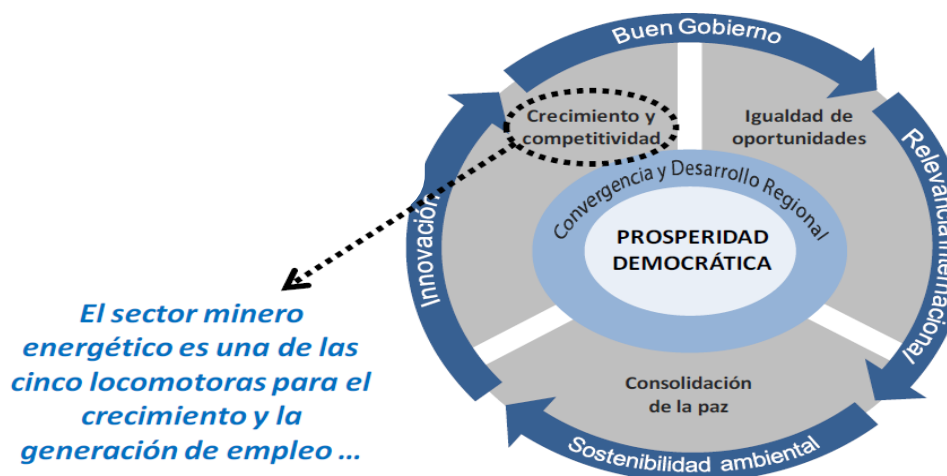
	comercial o industrial.	
7. La construcción y operación de refinerías y los desarrollos petroquímicos que formen parte de un complejo de refinación.		

Fuente: ANLA, 2013

De acuerdo a lo indicado por el Departamento Nacional de Planeación, los retos para el sector de Hidrocarburos en Colombia son:

- a) Garantizar, en el mediano plazo, el suministro local de gas natural y combustibles.
- b) Desarrollar proyectos de expansión de la infraestructura de estos servicios (oleoductos, infraestructura de transporte, entre otros).
- c) Desarrollo sostenible de la explotación de los recursos en armonía con el medio ambiente y con las comunidades.

Ésta última, en concordancia con las políticas ambientales establecidas en Colombia e indicada a través de la sostenibilidad ambiental dentro de los pilares estratégicos del Departamento Nacional de Planeación (DNP), en donde el sector minero energético es una de las cinco locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo del país.



Fuente: DNP, 2013.

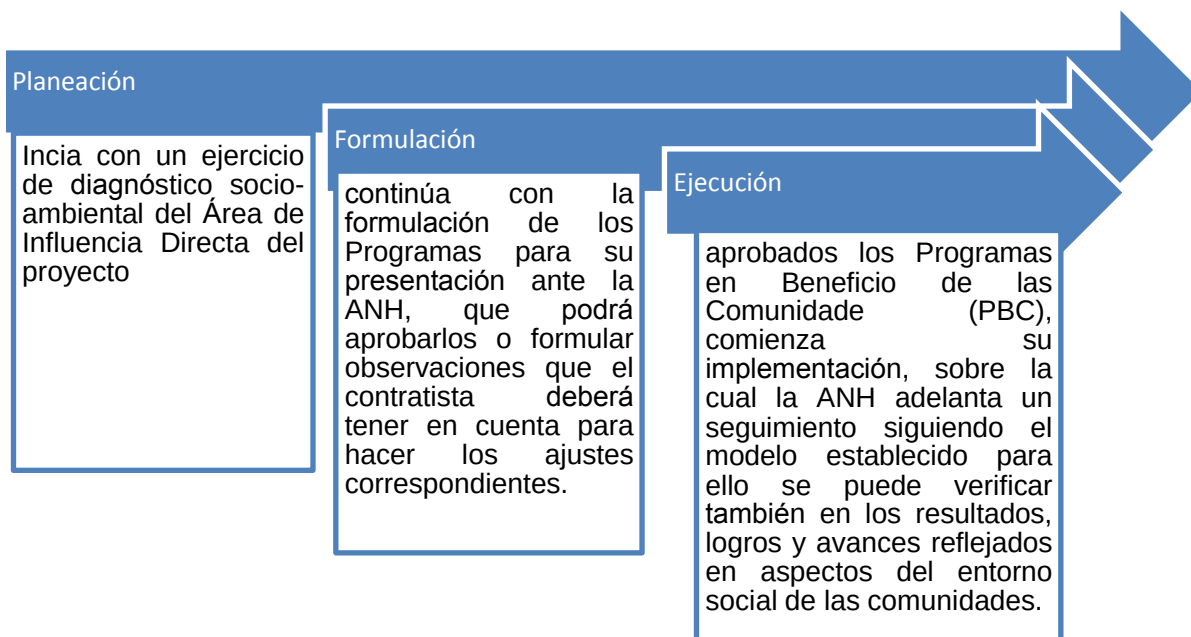
En relación con la actividad petrolera, las entidades regulatorias promueven el cumplimiento por parte de las empresas Operadoras de la Consulta Previa, como Derecho Fundamental que tienen las comunidades indígenas, negras y gitanas, jurídicamente consagrado en el Convenio 169/1989 de la OIT y ratificado en la legislación Colombiana mediante la Ley 21 de 1991, ésta brinda la oportunidad y garantía para que éstas participen en decisiones de interés con la finalidad de promover su integridad étnica y cultural.⁴³

De igual forma deben tramitarse los permisos de uso y aprovechamiento de recursos naturales ante las Corporaciones Autónomas Regionales e informar a los estamentos de gobierno locales y organizaciones comunales del área de influencia del proyecto de las acciones a llevar a cabo, así como del manejo de los recursos naturales intervenidos que puedan tener afectación o no ⁴⁴, todo ello en congruencia con las políticas ambientales nacionales, pues de acuerdo con lo indicado por el DNP, Colombia es el tercer país con mayor biodiversidad terrestre en el mundo y el segundo en biodiversidad marina en el continente americano después de México.

Dentro de la minuta de los contratos de E&P, se encuentran definidas los términos y condiciones para los Programas en Beneficio de las Comunidades (PBCs), el cual constituye una serie actividades entre las que se destacan:

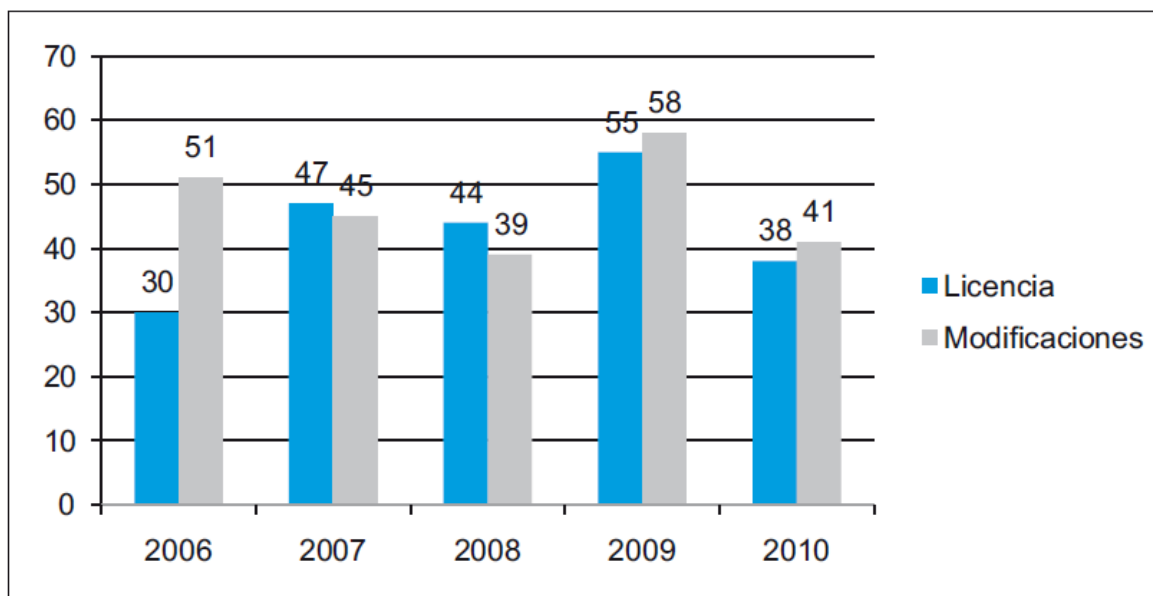
⁴³ ANH, Informe 2013

⁴⁴ ANH, Informe 2013



De acuerdo con el último informe de licencias para el sector hidrocarburos, emitida por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, al cierre del año 2010, se asciende a 38 Licencias Otorgadas y 41 modificadas en Colombia.

Ilustración 14 Licencias Otorgadas



Fuente: Informe de Licenciamiento Ambiental, diciembre 31 de 2010. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

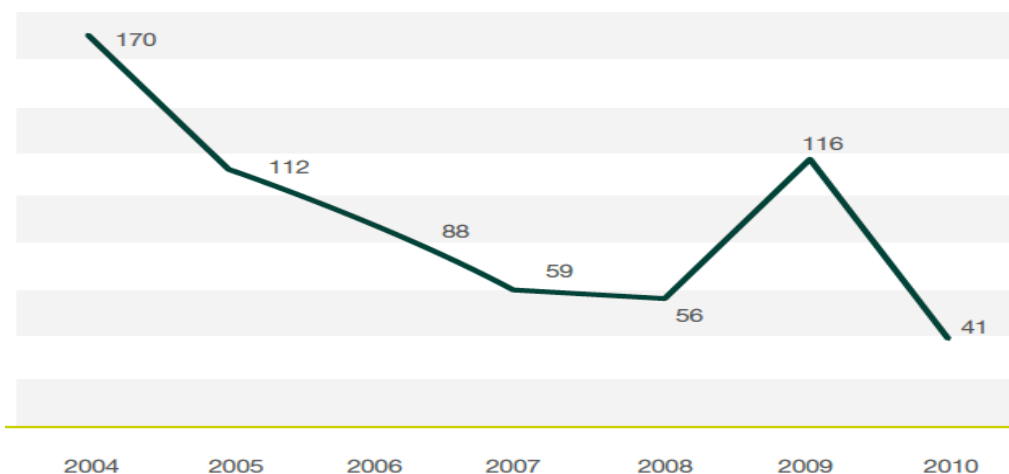
Ecopetrol, como empresa estatal perteneciente al sector de hidrocarburos, viene desarrollando actividades de intervención ambiental en conjunto con las entidades regulatorias ambientales, entre ellas se destacan:

- ✓ Estructuración en la refinería de Barrancabermeja de un modelo de direccionamiento para la generación de energía, empleando tecnologías de combustión eficientes y de bajo NOx (Óxido Nitroso)
- ✓ Evaluación de Bioinvasiones marinas en humedales costeros y su relación con el tráfico marítimo en tres zonas portuarias mayores del Caribe Colombiano: Cartagena, Santa Marta y Coveñas.
- ✓ Evaluación de la vulnerabilidad y estrategia de adaptación en el complejo de humedales en Cundinamarca y Boyacá

Ecopetrol incluyó dentro de sus metas para el año 2015, reducir el 7% de sus emisiones relativas de gases efecto invernadero (GEI). De igual forma se evidencia un comportamiento positivo sobre los incidentes ambientales, medidos por el número de barriles derramados o escapes de hidrocarburos por causa operacional, como se observa en la siguiente ilustración.

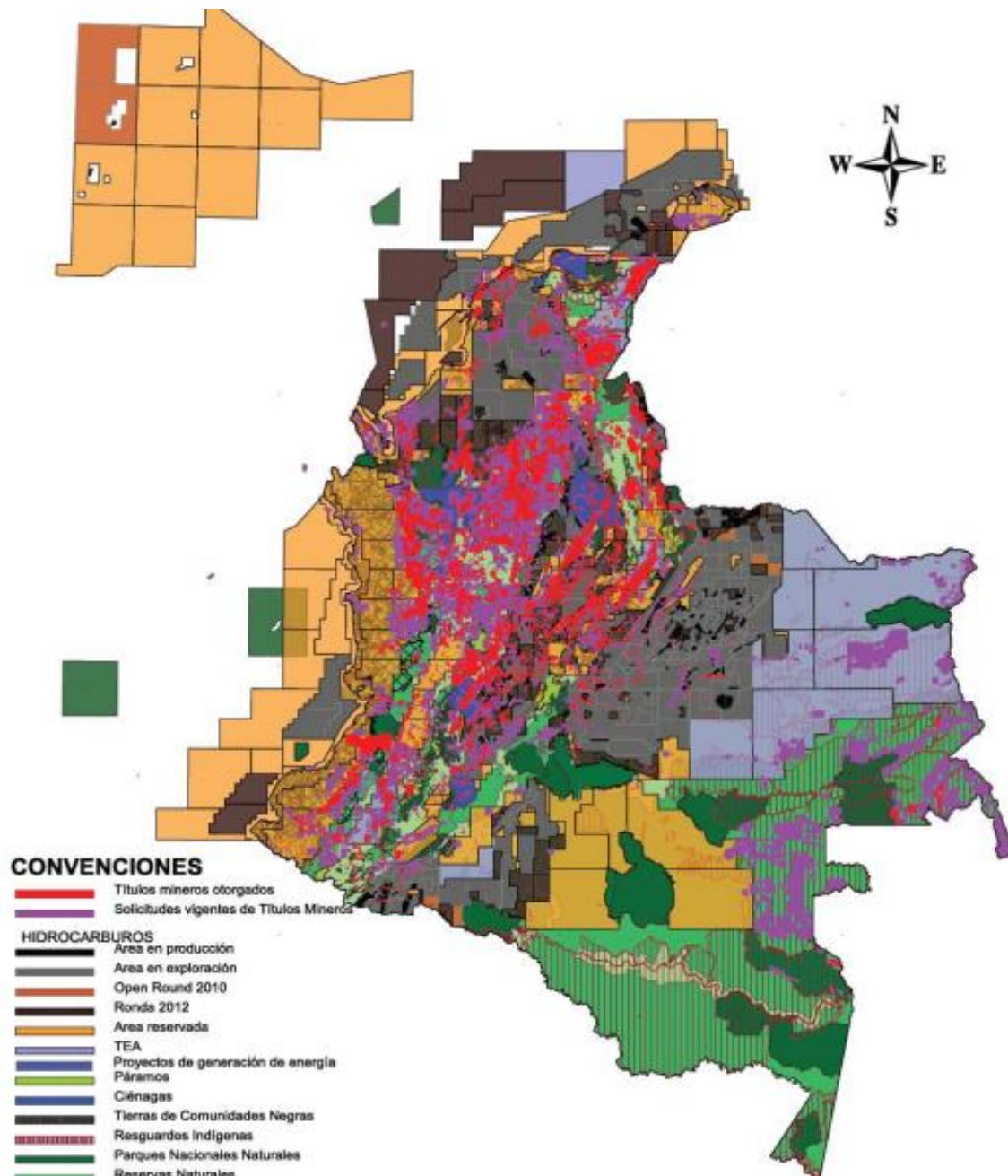
Ilustración 15 Número de Incidentes ambientales

Fuente: Ecopetrol, Vicepresidencia de Servicios y Tecnología



A Continuación, se presentan en la siguiente ilustración los principales proyectos Minero-Energéticos en Colombia.

Ilustración 16 Principales proyectos Minero-Energéticos proyectados para el territorio



Fuentes: IGAC, Minambiente, Parques Naturales, Catastro Minero Colombiano, ANH, Sistema de Información Mineroenergético colombiano, Conferencia Episcopal de Colombia 2013.

TABLA 8: ENTORNO AMBIENTAL

No.	DESCRIPCIÓN VARIABLE ENTORNO AMBIENTAL	A/O	AM	am	OM	Om
1	Emisiones atmosféricas	A	X			
2	Calidad del recurso Hídrico.	A	X			
3	Calentamiento Global-Cambio climático	A	X			
4	Aplicación de la norma ISO 14001	O			X	
5	Aplicación de la norma ISO 18001	O			X	
6	Normatividad ambiental Nacional.	O			X	

TABLA 9: ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO					
No.	VARIABLES CLAVE	CLAS E	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
1	Crecimiento de pequeñas y medianas compañías operadoras relacionadas con la actividad petrolera	OM	Entorno Económico	El nuevo panorama empresarial, indica que han aumentado las organizaciones dedicadas a la actividad relacionada con hidrocarburos. En el país aparecen no solamente empresas nacionales, si no empresas de otras partes del mundo interesadas en desarrollar su actividad en Colombia y en América Latina.	La empresa Servicios Asociados, debe estudiar y considerar la gran oportunidad que representa el aumento de la producción de hidrocarburos en Colombia y el aumento de la presencia de compañías operadoras demandantes de Bienes y Servicios, susceptibles de ser abastecidos por empresas pequeñas y medianas, por lo tanto Servicios Asociados, debe desarrollar una estrategia agresiva en su área Comercial y de Marketing, para poder acceder a éstas nuevas Oportunidades de negocio.

2	Compra de compañías técnicas por parte de bancas de Inversión que desestabilizan los precios de los Servicios en el mercado, Generando una competencia desleal.	AM	Entorno Económico	Con la apertura económica y con la amplia oportunidad que ofrece la contratación en Colombia, son muchas las empresas, que luchan por adquirir ventajas competitivas especialmente utilizando el eslabón representado por los proveedores, pues en los negocios relacionados con los servicios a compañías operadoras, un alto grado del éxito empresarial, lo representa la calidad de los bienes y servicios suministrados, el costo, la logística, y el tiempo requerido para ubicar los suministros en el escenario de trabajo.	Para Servicios Asociados, es de gran utilidad, la alianza estratégica con proveedores Con la finalidad de fortalecer el suministro de bienes y servicios requeridos en poco tiempo, de calidad y a buenos precios. Dentro de la cadena de valor del negocio tal vez uno de los más sensibles; se hace necesario, además, establecer alianzas con empresas cuyo tamaño de la organización sea similar a Servicios Asociados y al mismo tiempo buscar alianzas estratégicas con compañías extranjeras o nacionales, que permitan colocar a la organización en iguales condiciones con las grandes compañías.
				La imagen corporativa es	Se ha detectado que la empresa

3	Limitado conocimiento de la naturaleza de la empresa Servicios Asociados en el medio del sector de hidrocarburos.	AM	Marketing	cada vez más importante en el mundo de los negocios, por lo tanto las empresas se ven avocadas a destinar considerables recursos a campañas de publicidad que le permitan a la organización penetrar en los diferentes nichos de mercado.	Servicios Asociados, es poco conocida en segmentos de mercado de mucha importancia y que son potenciales demandantes de Servicios que ofrece la organización. Se hace indispensable entonces, desarrollar programas de estrategia Comercial y de Marketing adecuados para lograr un buen reconocimiento y posicionamiento de la imagen corporativa.
4	Globalización e internacionalización de la economía.	AM	Interdependencia Comercial	Con los procesos de globalización y con la firma de los tratados de libre comercio se ha ampliado la competencia y se han elevado las necesidades de mejorar la competitividad y la eficacia de los negocios. Las barreras de entrada son cada vez más	Las nuevas condiciones exigen una estructura organizativa capaz de responder a los nuevos retos. La empresa Servicios Asociados, debe mejorar sus niveles de competitividad, fortalecerse financieramente, variar su portafolio de

				vulnerables y las fuerzas competitivas se hacen más intensas y fuertes.	servicios e incursionar en mercados de otros países a través de alianzas estratégicas.
5	Ubicación de campos petroleros, lejos de centros urbanos.	AM	Ubicación Geográfica	La ubicación geográfica de los campos petroleros Colombianos, representan una amenaza mayor, por cuanto se encuentran, en zonas de difícil acceso y en regiones apartadas de los centros en donde están ubicados los proveedores.	Son muchos los casos, en los cuales un servicio no se puede prestar a tiempo, debido a deficiente infraestructura vial, lo que origina costos adicionales a los contratos, que al ser asumido por el contratista causa un efecto negativo financieramente .
6	Zonas Petroleras ubicadas en regiones de comunidades muy pobres.	AM	Relación con la comunidad	La mayoría de los campos petroleros se encuentran ubicados en regiones donde habitan comunidades con un nivel de pobreza bastante alto. Cuando hace presencia una compañía petrolera, ésta situación crea	Casi siempre los problemas sociales afectan negativamente, los resultados financieros de la compañía, por cuanto es necesario realizar trabajos que no fueron contemplados en el contrato y que representan erogaciones significativas. Por ésta razón en la mayoría de los casos, los costos del

				un impacto social que trae consecuencias, en muchos casos negativa, que es necesario mitigar, para evitar conflictos.	contrato, resultan superiores al pactado con la compañía contratista, en relación con el presupuesto inicial, de ésta manera las comunidades son un factor muy sensible para el desarrollo de los servicios desarrollados por la organización.
7	Elevado nivel de analfabetismo en zonas petroleras	AM	Entorno Socio-Cultural-Demográfico	El analfabetismo en las regiones en donde se desarrollan las operaciones de la empresa, crea dificultades por cuanto dichas operaciones exigen unos niveles de capacitación del recurso humano muy difíciles de conseguir en el medio. Ésta situación genera resentimiento en la población por cuanto es necesario importar de otras regiones, especialmente de los centros urbanos personal	La falta de un recurso humano capacitado en las regiones eleva los costos de la operación y baja significativamente los márgenes de utilidad de los contratos, para la empresa es difícil manejar ésta situación por cuanto el recurso humano calificado es muy inestable dado que continuamente recibe ofertas salariales superiores de otras compañías.

				calificado.	
8	Proliferación de enfermedades endémicas	AM	Entorno Socio-Cultural-Demográfico .	Los habitantes de las poblaciones ubicadas en las regiones petroleras, generalmente se encuentran en condiciones de salud deprimentes, especialmente en las mujeres y los niños; esto hace que, de acuerdo con la Responsabilidad Social Empresarial, las compañías petroleras de vean en la obligación de contribuir a mitigar ésta situación. Una población con dificultades de salubridad no ofrece garantías para captar mano de obra que éste en condiciones de garantizar rendimientos laborales, pues por ésta situación se presentan continuas faltas y ausencias laborales.	El panorama que ofrece una población que adolece de sistemas de salud de calidad y de sistemas adecuados de agua potable y alcantarillado afectan en dos sentidos las operaciones de la empresa Petrolera: el uno tiene que ver con la Responsabilidad Social para contribuir mitigar éstas dificultades sociales y el otro se relaciona con el impacto sobre los rendimientos financieros de la empresa, puesto que se elevan, por ésta vía, los costos operacionales que influyen en los resultados financieros finales.
9	Alto nivel de pobreza	AM	Entorno Socio-	La presencia en las regiones	La pobreza de los habitantes

			Cultural-Demográfico .	petroleras de personas con altas necesidades básicas insatisfechas hace que se genere unas expectativas, de parte de la gente, pues se cree que la llegada de compañías petroleras significa la solución de los problemas de pobreza. Ésta situación crea un impacto social muy grande por cuanto las compañías no están en condiciones de resolver tantos problemas sociales.	de las regiones petroleras crean dificultades a la empresa, dado que es difícil, en estas condiciones conseguir alimentos para los operadores, garantizar atención médica o garantizarles servicios de salubridad adecuada. De lo anterior se puede afirmar que los costos e la operación de los contratos se elevan porque es necesario traer de lejanas regiones, todo lo relacionado con el bienestar de los trabajadores.
10	Alto índice de desempleo	Om	Entorno Socio-Cultural-Demográfico .	El desempleo en los sitios donde se desarrollan las actividades petroleras ofrece oportunidad de vincular trabajadores con relativa facilidad, especialmente para realizar operaciones que exigen baja calificación.	El hecho de trabajar en regiones de alto desempleo es una oportunidad que aprovecha la empresa para captar recursos no calificados aún relativo bajo costo. De todas maneras hay que tener en cuenta que la empresa se rige

				Como el desempleo es una tendencia nacional se puede afirmar que contratar mano de obra No Calificada, ofrece buenas oportunidades a las empresas que operan en los campos petroleros y a las que ofrecen servicios a la industria.	por unos parámetros de contratación laboral que deben tener en cuenta la dignidad y calidad de vida de las personas, sin embargo, la abundancia de Mano de Obra No Calificada, ofrece la oportunidad de contratar gente durante el periodo que dure la realización de las operaciones de las zonas.
11	Escases de sistemas de tratamiento de agua y contaminación de ríos por falta de tratamiento de aguas residuales.	AM	Entorno Socio-Cultural-Demográfico	Las regiones petroleras se ubican en lugares en donde No Existen sistemas de tratamientos de aguas y en muchas ocasiones no hay fuentes de agua ni si quiera para el desarrollo de las operaciones; lo anterior exige perforación de pozos para encontrar acuíferos, o el traslado de aguas desde zonas lejanas.	Las dificultades relacionadas con la No Presencia de agua potable o con la No presencia de agua para las operaciones elevan significativamente los costos del contrato, por cuanto es necesario su transporte desde zonas lejanas. Ésta situación crea un impacto negativo pues eleva los costos del contrato y

					crea enormes dificultades para el desarrollo de las operaciones.
12	Desarrollo Tecnológico	Om	Entorno Tecnológico	Las Innovaciones tecnológicas, poco afectan al sector de Servicios de la Industria Petrolera, pues son las Operadoras las que requieren de alta tecnología. Aunque el desarrollo de la tecnología en la industria petrolera es bastante dinámico, para las compañías de servicios en cierto modo es indiferente, pues las herramientas utilizadas son las básicas que fácilmente se consiguen en el mercado	Servicios Asociados, opera dentro de los trabajos que no son esenciales en la producción petrolera, si no que ofrece servicios que son importantes porque garantizan el éxito de las operaciones pero donde no se requiere alta tecnología.
13	Recurso Humano Calificado	AM	Entorno Tecnológico	El sector de Servicios, en la industria petrolera, en algunos casos, necesita personal altamente calificado y con experiencia;	Para la empresa Servicios Asociados, la falta de recurso humano calificado en las regiones en donde se desarrollan los contratos,

				ésta necesidad dificulta un poco las operaciones por cuanto el recurso calificado escasea en las regiones en donde se ubican los campos petroleros y al mismo tiempo, éstas personas tienen ofrecimientos salariales atractivos en otras organizaciones y por lo tanto existe una alta inestabilidad de éste personal.	ofrece una enorme dificultad por que el hecho de trasladar personal de regiones lejanas, especialmente, de los centros urbanos hace que los costos se eleven significativamente, creando dificultades financieras.
14	Desarrollo de Telecomunicaciones	Am	Entorno Tecnológico	Las telecomunicaciones ofrecen la oportunidad de contactos regionales y nacionales en tiempos muy cortos. Las telecomunicaciones con su ritmo innovador ofrecen cada día mejores posibilidades de acceso a la información y de comunicación entre la oficina central y los	El hecho de que el servicio de las telecomunicaciones, es cada día de menor costo, Servicios Asociados, No cuenta con mayores dificultades en éste campo.

				campos de operación.	
15	Presencia en el medio de compañías dotadas de alta tecnología.	AM	Entorno Tecnológico	Al mercado de los Servicios en la Industria Petrolera llegan, cada vez más, industrias dotadas de alta tecnología incluyendo el campo de los servicios.	Servicios Asociados, requiere de un esfuerzo mayor, para dotar tecnológicamente la operación de los Servicios que presta para de ésta forma ubicarse dentro de las empresas competitivas.
16	Flexibilización de normas en la contratación de servicios petroleros.	OM	Entorno Jurídico-Político	Con la flexibilización de normas en la contratación se abren espacios para las compañías contratistas, puesto que los trámites, en general, los costos de transacción disminuyen.	Con la nueva normatividad, Servicios Asociados, ha aprovechado la posibilidad de acceder a los contratos de servicios. Ésta es una oportunidad que ha sabido aprovechar la empresa Servicios Asociados.
17	Creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)	OM	Entorno Jurídico-Político	La Fortaleza de una institución como la Agencia Nacional de Hidrocarburos, puede contribuir a la transparencia en la contratación, lo que significa una gran oportunidad para las compañías	Para Servicios Asociados, la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, representa una oportunidad mayor por cuanto el mercado se hace más accesible.

				operadoras y para las compañías de servicios.	
18	Intensa competencia internacional	AM	Entorno Jurídico-Político	Con la flexibilización de normas, con la apertura económica y con los proceso de globalización ha entrado al país un grupo de compañías operadoras y de servicios con mucho poder tecnológico y financiero.	La competencia internacional, la compañía de operadoras con una alta capacidad financiera y organizativa obliga a Servicios Asociados a revisar continuamente sus procesos para modernizarlos, dotarlos tecnológicamente y de esta forma ser más competitivos y afrontar la amenaza mayor que representa la elevada e intensa competencia.
19	Conversaciones de paz para acabar con el conflicto interno Colombiano.	OM	Entorno Jurídico-Político	Los problemas de Orden público en el país, algunos de ellos ligados a la confrontación armada pueden extinguirse, en gran medida, si se logra el éxito en las conversaciones de paz.	En muchas ocasiones Servicios Asociados, ha tenido que aplazar la realización de trabajos por problemas de orden público. En general los problemas de orden público representan una amenaza para el

					desarrollo de las actividades ligadas a la contratación.
20	Tratados de libre comercio	Om	Entorno Jurídico-Político	En Colombia y En América Latina se impone la tendencia de establecer convenios de libre comercio, lo que en alguna medida, acepta la contratación dentro del país.	Los tratados de libre Comercio pueden significar una oportunidad para Servicios Asociados, por cuanto se puede adquirir maquinaria, equipos, repuestos que, por tener cero aranceles, se podrán conseguir a más bajo costo.
21	Políticas del mejoramiento a la Inversión	OM	Entorno Jurídico-Político	En el país, es evidente que cada vez más mejoran las posibilidades de inversión y la legislación facilita su accionar.	Servicios Asociados, debe aprovechar al máximo las facilidades que se crean entorno al mercado financiero y de capitales. Es frecuente encontrar que, dentro de la competencia, las instituciones financieras ofrecen mejores posibilidades y facilidades de crédito con tipos de interés bajos.
22	Presencia de Ecopetrol en Otros Países	OM	Entorno Jurídico-Político	Ecopetrol, es una compañía petrolera que,	La expansión de Ecopetrol, es una

				dentro de sus políticas de expansión ha empezado a incursionar en campos promisorios de otras regiones de américa latina y del mundo en general.	oportunidad mayor, por cuanto Servicios Asociados, en su trayectoria empresarial, ha desarrollado, fuertes nexos con Ecopetrol. Su expansión puede redundar en posibilidades de contratación en otras partes fuera de Colombia.
23	Alto Precio Internacional del crudo	OM	Entorno Jurídico-Político	El petróleo es un recurso no renovable, que en el mundo proporciona el mayor porcentaje del total de la energía que se consume en el mundo. De allí su importancia en tener su control por las grandes potencias mundiales, y además ha sido el responsable de conflictos bélicos en algunas partes del mundo (Oriente Medio).	Para una empresa de Servicios del sector de hidrocarburos, es de suma importancia El valor que se le otorga al crudo, pues éste representa un atractivo para la inversión extranjera en Colombia al buscar alianzas con empresas de alto nivel de experiencia técnica en el medio, como lo es Servicios Asociados.
24	Producto Interno Bruto.	OM	Entono Económico	El desempeño económico de un país, medido a través del PIB,	A servicios asociados, le beneficia el crecimiento

				es un indicador importante para determinar las posibilidades empresariales, puesto que un país que progresivamente genera riqueza ofrece múltiples oportunidades de generación y crecimiento de empresas.	económico del país por cuanto se crea un ambiente favorable para los negocios relacionados con la prestación de servicios en la actividad petrolera.
25	Altas Tasas de Interés	AM	Entono Económico	Las elevadas tasas de interés afectan las oportunidades de crédito y por lo tanto presionan al estancamiento de los negocios.	Servicios Asociados es una empresa que requiere cuantiosos recursos de crédito por lo que un alza de las tasas de interés afecta significativamente, el margen de utilidad de las operaciones.
26	Devaluación de peso Colombiano	Am	Entono Económico	La devaluación de la moneda nacional, estimula las importaciones y, por el contrario desestimula las exportaciones, porque hace que los productos sean menos competitivos en el mercado internacional.	Para Servicios Asociados, la devaluación ejerce algún impacto de menor cuantía, debido a que muchos de los bienes de capital utilizados en la operación son importados. Una devaluación hace más costosa la

					importación de equipos.
27	Deuda Externa	Am	Entono Económico	Una cuantiosa deuda externa de un país restringe las posibilidades de inversión nacional, y por consiguiente disminuyen la inversión pública en obras que generen empleo, disminuyendo de ésta forma la demanda, y el estado realiza muy pocas obras de infraestructura que posibilitarían un mejor acceso a los campos de operación petrolera y por ésta vía se disminuirían los costos de la operación.	Servicios Asociados, tiene que realizar trabajos en sitios bastante alejados de las zonas urbanas y de difícil acceso por la mala condición física de las vías; por ésta razón es muchos casos los costos de operación aumentan.
28	Emisiones atmosféricas	A	Entorno Ambiental	En este caso la emisión de gases por combustión de materiales como el carbón y los derivados del petróleo, se acumulan en la atmosfera generando contaminación y promoviendo el efecto	Para la empresa Servicios Asociados, El Desarrollo Sostenible, constituye un importante compromiso, al ejecutar las actividades propias de la organización, de manera equilibrada e

				invernadero dañino para el medio ambiente.	integrando tres puntos significativos tales como; la sostenibilidad económica, social y medioambiental, la organización se encuentra certificada en forma integral bajo las tres normas ISO 14001, ISO 18001, ISO 9001.
29	Calidad del recurso Hídrico.	A	Entorno Ambiental	Se estima que el Recurso Hídrico será el más afectado por el efecto invernadero a consecuencia de las altas temperaturas, en Colombia El marco institucional para el manejo de recursos hídricos está bien desarrollado, El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial se encarga de las políticas de recursos hídricos. A nivel regional, las Corporaciones Autonómicas Regionales son las responsables del manejo de recursos hídricos	Esta forma de Gestión Empresarial de Servicios Asociados, es un complemento enriquecedor con la Política Integral de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, haciendo parte de su cultura empresarial la búsqueda de la excelencia como una Organización sostenible y socialmente responsable.
30	Calentamiento Global- Cambio climático	A	Entorno Ambiental	La actividad humana ha influido principalmente sobre la emisión de CO2 y otros gases de invernadero que	La organización promulga en su

				han ayudado a amplificar el efecto invernadero que afecta a todo el mundo.	informe de RSE 2013, el desarrollo de su actividad Empresarial, con un enfoque basado en procesos, haciéndola parte de su cultura organizacional, como una organización sostenible y socialmente responsable, labor que ha sido reconocida por entidades del orden Nacional y Regional, como reconocimiento al compromiso con el Desarrollo Sostenible del País.
31	Aplicación de la norma ISO 14001	O	Entorno Ambiental	Estas Normas Internacionales relacionadas con la gestión ambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz, El objetivo global de esta Norma Internacional es apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación.	
32	Aplicación de la norma OHSAS 18001	O	Entorno Ambiental	La Norma OHSAS 18001 requiere que las empresas se comprometan a eliminar o minimizar riesgos para los empleados y a otras partes interesadas que pudieran estar expuestas a peligros asociados con sus actividades, así como a	

				mejorar de forma continuada como parte del ciclo de gestión normal, ésta norma es promulgada por la mayoría de las organizaciones del sector de Hidrocarburos.	
33	Normatividad ambiental Nacional.	O	Entorno Ambiental	En Colombia la normatividad ambiental, se encuentra claramente establecida, al igual que los organismos de control.	

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

4 ANÁLISIS DEL SECTOR PETROLERO.

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN COLOMBIA.

Dentro de la economía Colombiana, los hidrocarburos constituyen un importante sector que representa el 4,45% del PIB, dado que el gas natural, el propano y el petróleo, han aumentado significativamente en la última década. Como consecuencia del aumento de los precios internacionales, desde comienzos de los noventa los hidrocarburos marcaron el crecimiento del PIB Nacional y generaron importantes ingresos a las regiones petroleras por concepto de regalías, las cuales, según la ley 141 de 1994 fueron direccionadas al desarrollo social, específicamente dirigidas a resolver los problemas de calidad y cobertura en salud, educación, saneamiento básico y agua potable. Lamentablemente gran parte de estos recursos alimentaron la corrupción, motivo por el cual estos componentes del desarrollo social muestran niveles bajos de calidad en la mayoría de las regiones petroleras.

La producción de hidrocarburos puede aumentar en el futuro, dado que el gobierno ha ampliado las licitaciones para celebrar contratos de riesgo compartido con compañías petroleras provenientes de varios países con experiencia, capacidad técnica y financiera.

No todo, sin embargo, es fácil para el desarrollo de la producción petrolera en Colombia pues con los hallazgos de hidrocarburos en el piedemonte llanero se generó una polémica de grandes proporciones por problemas medioambientales y étnicos que enfrentó a comunidades indígenas con las compañías multinacionales que pretendían explorar esos recursos en la zona, es así como se desató una gran polémica entre la etnia uwa y la Occidental (OXXY), cuando ésta quiso desarrollar un proyecto petrolero en territorio considerado sagrado para la etnia. Esto

demuestra que la exploración petrolera no puede desarrollarse de espalda a los intereses de la comunidad, ni impactando negativamente el medio ambiente.

En cuanto a la riqueza petrolera en Colombia, se puede constatar por información suministrada por Ecopetrol que existen unos 800.000 km² de zonas sedimentarias, potencialmente ricas en hidrocarburos, pero se ha realizado poca perforación para extraer el crudo y el gas que albergan estas cuencas. En promedio se perforan 23 pozos por año proyectados desde al año 2009, por cada 10.000 Km², mientras que el promedio mundial está por el orden de 105 pozos por año.

En 1984, entró en producción el campo de caño limón, apoyada por la occidental y en 1993 la producción se inició en el campo Cusiana operado por la British Petroleum Company. Con la producción de estos campos, Colombia despertó un gran interés para las compañías petroleras, por cuanto el tamaño de los yacimientos fueron considerados los descubrimientos más grandes de todo el continente americano, en los últimos años. A partir de entonces se convierten en exportador neto de petróleo con una participación de Ecopetrol de 300.000 barriles por día, las compañías asociadas unos 200.000 barriles por día y alcanzaba para suministrarle a las refinerías unos 300.000 de barriles por día; pero desafortunadamente la producción en éstos campos empezó a declinar rápidamente y las perspectivas de gran potencia petrolera se diluyeron. Hoy gracias a los altos precios del petróleo en el mercado internacional se reprogramaron campos que antes fueron abandonados por ser poco rentables y, gracias a ellos y otros pequeños hallazgos, hoy la producción se aproxima al millón de barriles diarios.

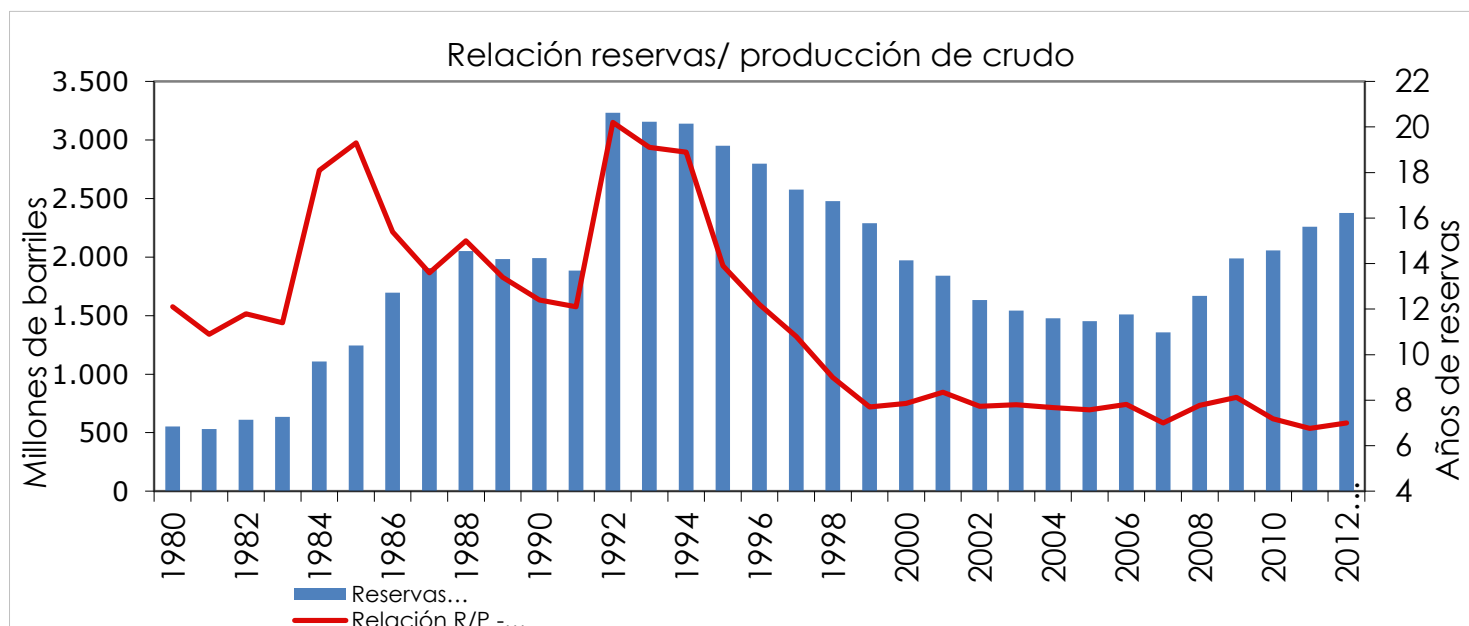
Sobre la forma de contratación hay que señalar que desde 1974, según el decreto ley 2310, Colombia ha establecido una relación contractual con las compañías petroleras mediante la figura de contratos de asociación y se prohíben los contratos de concesión. Así los casos, cuando se descubre un yacimiento

Ecopetrol lo evalúa y si el resultado es positivo lo declara comercial. A partir de éste momento Ecopetrol empieza a reconocer la mitad de los gastos de exploración y por el lapso de 21 años se explota el recurso petrolero. La distribución de la producción, con base en ese contrato de asociación, se realizaba el 50% para la compañía operadora y 50% para Ecopetrol después de pagar un 20% del total de la producción en forma de regalías al estado Colombiano. Una vez terminado el contrato, después de 21 años, todo el campo y su producción pasaba a manos de Ecopetrol. Con el paso de los años se efectuaron cambios al contrato de asociación en favor de las multinacionales.

Es así como en el gobierno de Gaviria (1990-1994) su principal acción política se centra contra la participación de Ecopetrol en renta petrolera y en recompensar generosamente a las multinacionales, se restringen las inversiones de Ecopetrol y se inicia la venta gradual de las acciones de la compañía estatal en importantes proyectos como los Terpel, oleoductos entre otros.

La administración Samper continuó la política Neoliberal de su antecesor y cambió los contratos de asociación por el llamado factor R, mediante el cual al principio se hace una distribución 50:50 hasta cuando la multinacional, operadora del campo, recupere el 100% de los gastos de la inversión y de producción, factor $R=1$, de allí en adelante se llega a una participación de 70:30 a favor de Ecopetrol; se eliminaron algunos impuestos a las compañías extranjeras, se bajó el impuesto a la remesas del 12% al 17%. Con las reformas de la administración Samper, la rentabilidad del capital multinacional mejoró notablemente que pasó a capturar el 25% neto del excedente petrolero. Con esto se puede deducir que Colombia es uno de los países que mayor rentabilidad ofrece al capital extranjero en materia de producción petrolera. Sólo Nigeria e Indonesia superan a Colombia en favorabilidad para el capital multinacional dedicado a la explotación de hidrocarburos. Ningún país del oriente medio ofrece tantas ventajas ni ningún país de la cuenca del mar Caspio.

Ilustración 17 Reservas de Petróleo de Colombia



Fuente: Ecopetrol, ANH.

Ficha técnica:

Del año 1921 a 1999: Estadísticas anuales Ecopetrol año 1999.

Año 2000-2011: Indicadores de Gestión y Estadísticas de la Industria ANH.

En la ilustración No 17, se puede observar, la tendencia declinante de las reservas de hidrocarburos en Colombia, situación que se vuelve preocupante para el país, pero al mismo tiempo, se pudo revertir este panorama, creando oportunidades de nuevos negocios relacionados con la búsqueda de crudos no convencionales que se están convirtiendo en una alternativa muy grande a nivel mundial. En Colombia ya se tiene la experiencia con los yacimientos de Rubiales, ubicados en los Llanos Orientales, donde la empresa Pacific Rubiales, se encuentra produciendo en la actualidad alrededor de 250.000 barriles día de crudo pesado para lo cual está desarrollando toda la tecnología moderna disponible en los centros de

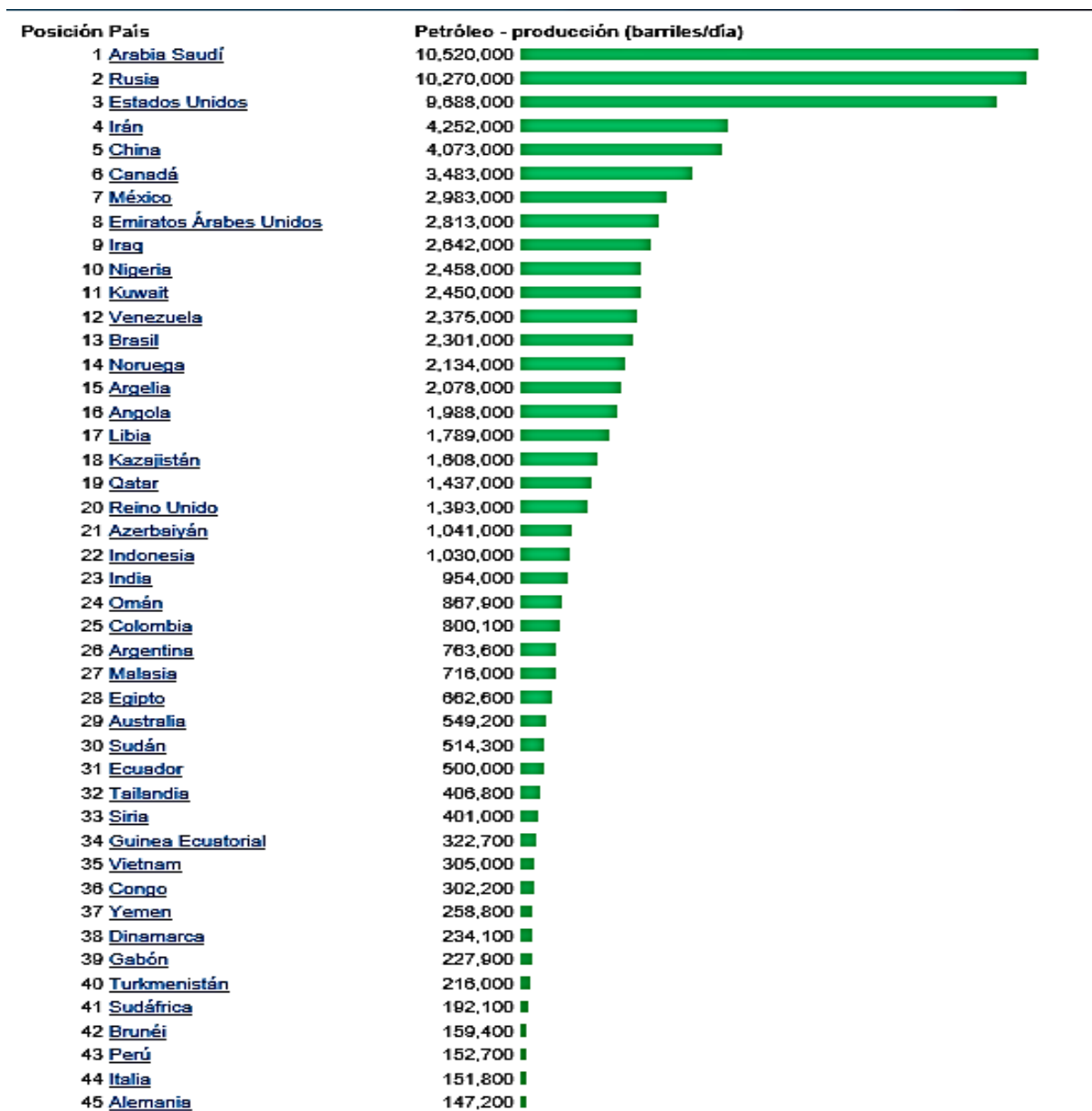
investigación mundial. Según estudios realizados por Ecopetrol en el país existen otro yacimientos de crudos no convencionales que pueden convertirse en un atractivo negocio con enfoques radicalmente diferentes de aquellos procesos tradicionalmente utilizados en la industria petrolera convencional. Hay que tener en cuenta que la franja de la Orinoquía Venezolana, alberga más de 200.000 millones de crudo pesado, lo que hace pensar a los Geólogos, que la región vecina Colombiana (Arauca, Casanare) por extensión pueda tener yacimientos de crudo pesado comercialmente rentable.

Lo anterior nos muestra que las compañías petroleras y las compañías que prestan servicios a ésta industria, deben redireccionar sus objetivos estratégicos de negocio, abandonar viejos paradigmas empresariales y formar y estimular el recurso humano en un ambiente de innovación organizacional y de mejoramiento continuo en el campo organizacional y técnico.

4.1.1 PANORAMA MUNDIAL DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS

Se observa la primeros 45 países según producción de barriles/día, Incluyendo aquellos que pertenecen a la OPEP: Angola, Arabia Saudita, Argelia, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, Indonesia, Libia, Nigeria, Irán, Iraq, Kuwait, Qatar, Venezuela, Angola, Nigeria.

Ilustración 18 Producción Petróleo Barriles/día por Países

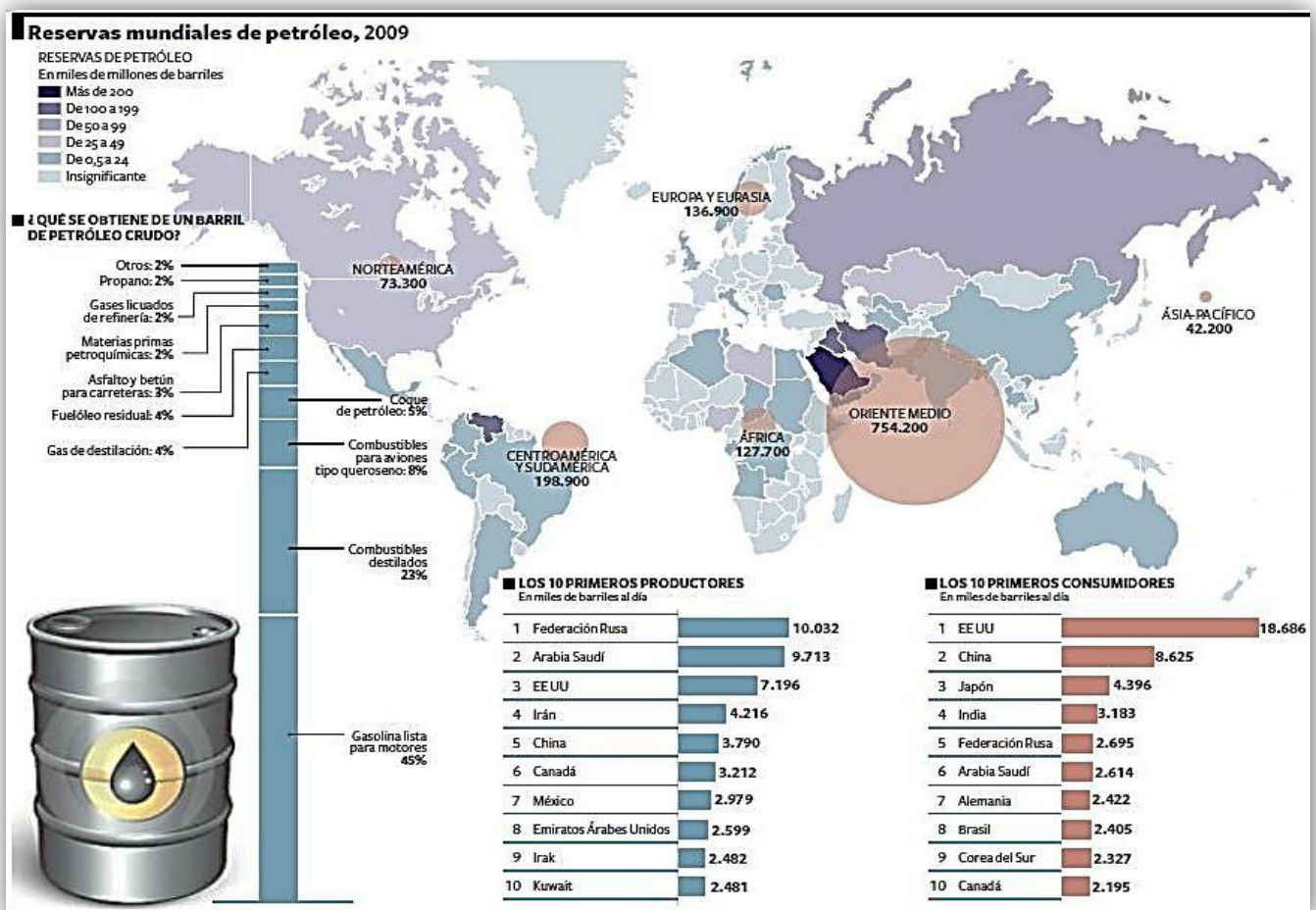


Fuente: CIA World Factbook - Enero 1, 2012

De acuerdo con la ilustración No 18, los mayores productores de petróleo en el mundo, se encuentran ubicados en el oriente medio. Esto hace que la región sea objeto de atención por parte de las grandes potencias y al mismo tiempo, ésto ha generado grandes conflictos en la región. Desde allí se transporte el crudo a los

países de Europa, Estados Unidos y Japón, quien importa casi el 90% de sus necesidades de Petróleo de la región del Golfo Pérsico. Los grandes negocios que giran alrededor de la industria petrolera, en ningún momento descuidan sus posibilidades de mercado en este escenario.

Ilustración 19 Reservas Mundiales de Crudo

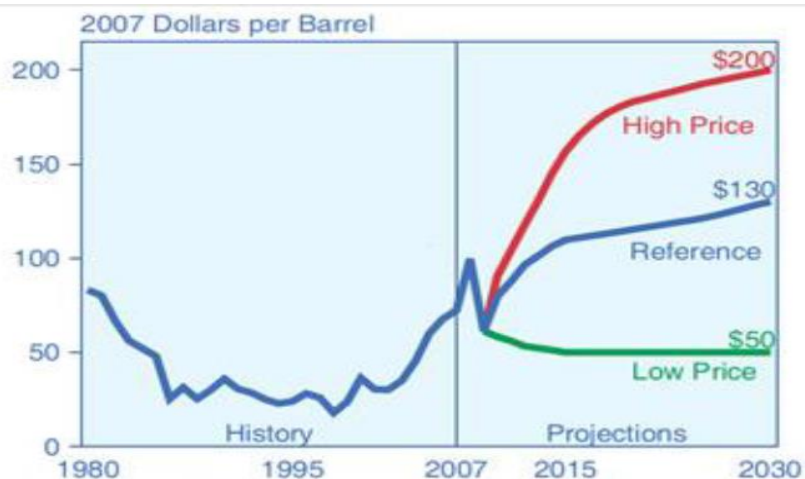


Fuente: revisión estadística de la energía mundial de BP, 2010

La gráfica anterior, nos muestra por una parte que en el oriente medio se produce la mayor parte de crudo y además ésta zona posee casi el 70% de las reservas

mundiales de Petróleo. También nos ilustra la gráfica sobre cómo las grandes potencias occidentales son los mayores consumidores de petróleo por lo que una crisis económica de éstos países podrían traer consecuencias nefastas para los precios del petróleo en el mercado internacional.

Ilustración 20 Proyección de Precios de crudo por barril en Dól



Fuente: Anexo 42, perspectivas mundiales del precio del crudo de petróleo energy information administration (EIA) AÑOS 2010-2030.

En la ilustración 20, se refleja las proyecciones del precio del petróleo en el Mercado internacional con lo cual coinciden muchos expertos, entre ellos la agencia internacional de energía. Ante un posible auge económico mundial, los precios del petróleo serán cada vez más elevados por cuanto el desfase entre la oferta y la demanda sera grande, debido a que la producción mundial estará por debajo de las necesidades del consumo, esto hace pensar que si no se encuentran Fuentes alternas de energía las economías de muchos países podrían entrar en serias dificultades por los altos precios del crudo, dado que la tendencia mundial es la de agotamiento de las reservas del subsuelo, con pocas

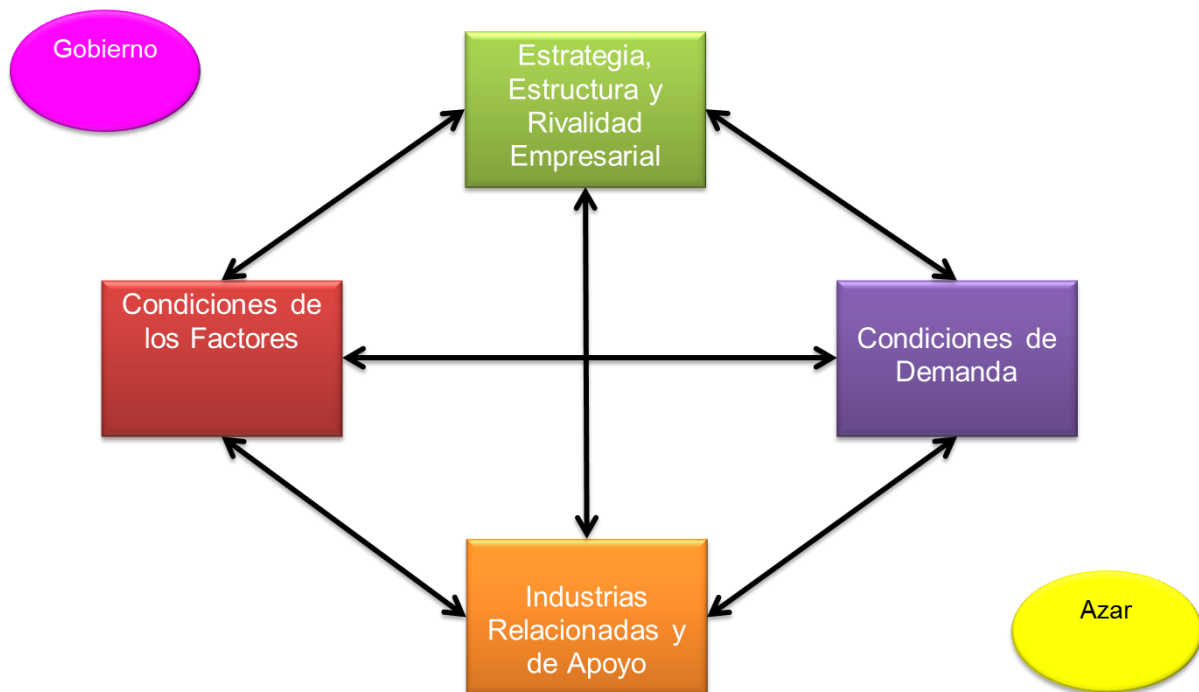
perspectivas de encontrar yacimientos grandes de hidrocarburos. Así las cosas en 20 años el precio del Petróleo podría llegar a los doscientos dólares por Barril

Esta situación, sin embargo, representa una gran oportunidad de negocio, para las compañías del sector petrolero, y, por supuesto, para aquellas empresas que prestan servicios a las compañías productoras de petróleo.

En la ilustración anterior, se observa la curva en color verde, mostrando, una posible tendencia a la baja, de los precios del barril de petróleo. En los casos en que las economías de las grandes potencias entren en una crisis prolongada, debido a que la mayor fuente energética hasta el momento es el petróleo, una crisis del sistema económico mundial, bajaría el consumo y por lo tanto disminuirían los precios del barril del petróleo. De igual forma una crisis económica mundial aumentaría el desempleo, disminuyendo el transporte de mercancías y de personas, lo que conllevaría a una disminución del consumo de combustible y por ende una disminución de la demanda del crudo.

4.2 DIAMANTE COMPETITIVO

Ilustración 21 Diamante Competitivo, PORTER



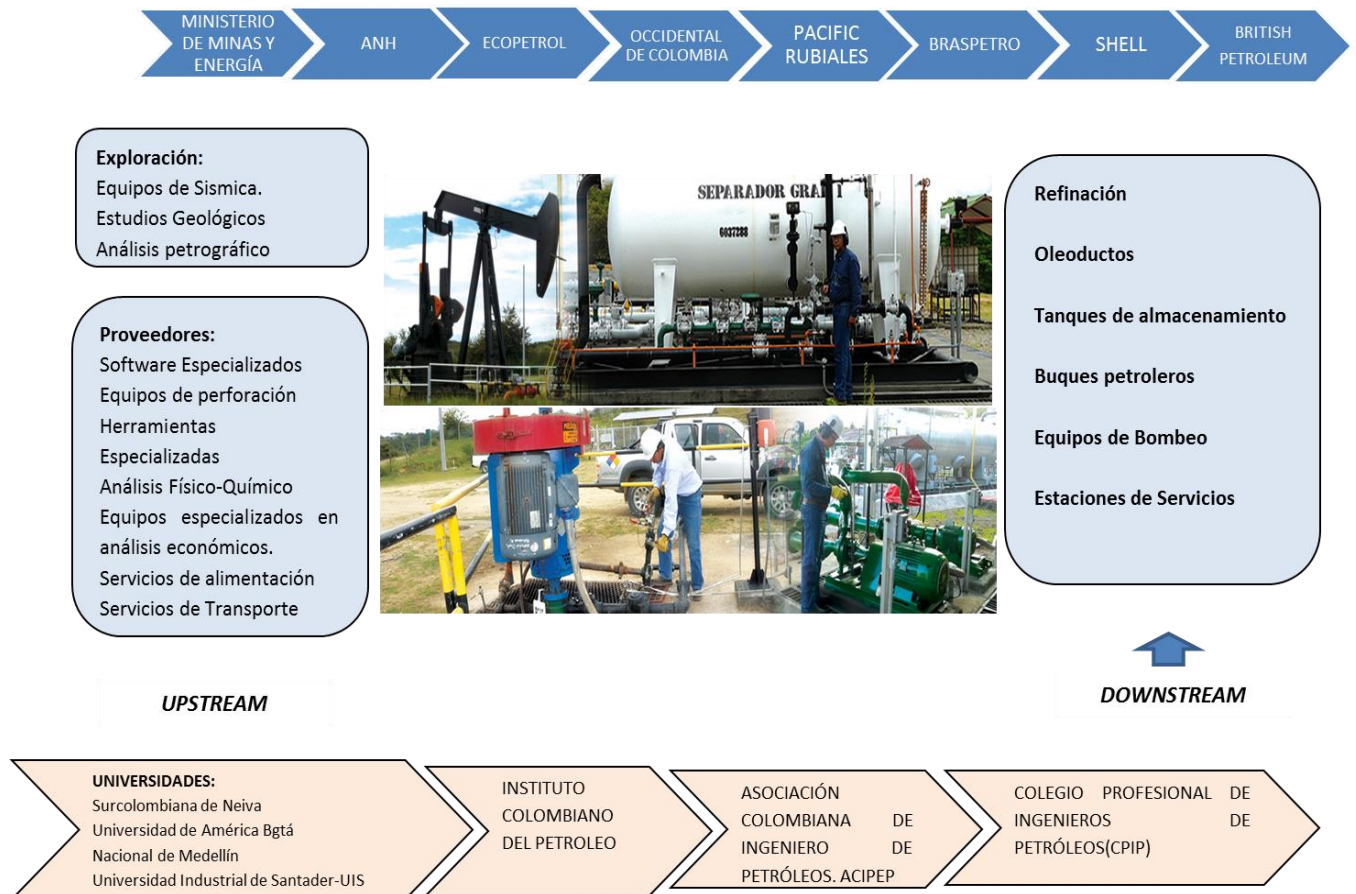
Fuente: Centro Lationamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible-INCAE

4.2.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES.

El sector de Hidrocarburos, requiere un talento humano altamente calificado; por tal razón, en muchas ocasiones, ésta exigencia atenta contra las posibilidades de éxito empresarial, por cuanto en el país hay escasas de personal calificado, lo que conlleva a la migración constante del personal ya que algunas compañías ofrecen mejores salarios para promover la inestabilidad de los empleados de tal o cual empresa. Esto quiere decir que las empresas del sector se ven avocadas a invertir considerables recursos en capacitación, entrenamiento y experiencia.

La industria de los hidrocarburos, es una actividad empresarial, de alto riesgo, pues para perforar un pozo, se requiere entre 40 y 80 millones de dólares y en muchas ocasiones, el resultado es nulo, pues no se encuentra petróleo, ni gas, o simplemente porque el hallazgo es en poca cantidad e inviable comercialmente. Además las operaciones de perforación están precedidas de estudios geológicos, sísmicos y necesitan del concurso de ingenieros altamente especializados en yacimientos, quienes se ven obligados a manejar equipos y software sofisticados y costosos. La industria de los hidrocarburos es, pues, una actividad económica intensiva en capital, en donde se requiere la disponibilidad de grandes recursos, puesto que una vez descubierta la viabilidad comercial del crudo hallado en los yacimientos, es necesario hacer inversiones que requieren alta tecnología y mano de obra calificada. Además los expertos consideran que cada día son menores las probabilidades de encontrar reservas viables económicamente, por lo que el riesgo de la inversión se incrementa, ante la incertidumbre de buenos hallazgos. Éste riesgo, es compensado, sin embargo, por la alta rentabilidad del negocio por cuanto producir un barril de petróleo, en Colombia, cuesta de alrededor de 12 o 14 dólares, y si tenemos en cuenta que, en el momento actual, el precio internacional del crudo está por encima de los 100 dólares y existe una tendencia al alza, por el desequilibrio entre oferta y demanda, donde es favorecida la demanda, podemos concluir que la rentabilidad del negocio amerita el alto riesgo de la inversión. (ver la siguiente ilustración).

4.2.2 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO.



Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

4.3 FUERZAS COMPETITIVAS

4.3.1 CONDICIONES DE DEMANDA

En la actualidad, Colombia produce 1.000.000 de barriles de petróleo por día, de los cuales, 400.000 barriles, son enviados a las refinerías de Barrancabermeja y Cartagena, para obtener Gasolina, ACPM y otros subproductos que son consumidos, por la industria petroquímica, los restantes 60.000 barriles, son

transportados por oleoductos que conducen el crudo hacia Coveñas, desde donde es enviado, en buques cargueros, hasta las costas de los Estados Unidos , a donde llega la mayor parte del crudo exportado. En Colombia el crudo es vendido por las compañías productoras tales como Ecopetrol, Pacific Rubiales, Braspetro y Occidental, y es exportado y vendido a grupos que mercadean el crudo en el mercado internacional.

4.3.2 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL.

Entre las compañías más importantes, que se disputan los hallazgos de reservas petroleras se encuentra: ECOPETROL, Es aquí, en éste sector en donde se ubica la mayor parte de las empresas contratistas de Servicios. La compañía Servicios Asociados, desempeña sus actividades en casi todas las compañías antes mencionadas. Hay que señalar que la actividad petrolera de Colombia, en cierta forma, ha estado monopolizada por Ecopetrol. Sólo en los últimos años, con la División entre Ecopetrol y la Agencia nacional de hidrocarburos, se ha dinamizado la competencia, para apoderarse de las reservas más promisorias desde el punto de vista de la calidad del crudo, del tamaño del yacimiento, y de la ubicación Geográfica de los campos. Es importante señalar que el precio del barril del petróleo está ligado a los precios internacionales y no es determinado ni por la competencia interna ni por decisiones del gobierno nacional Colombiano. El precio internacional del petróleo, alto en éstos momentos, es el resultado de un elevado consumo en China, India y un aumento del consumo en estados unidos, quienes tienen como política interna guardar las reservas nacionales y consumir el crudo importado; además, los estados unidos cuentan con una reserva en tanques de almacenamiento de 600 millones de barriles como reserva estratégica ante una posible crisis mundial de petróleo.

4.3.3 GOBIERNO:

Se puede considerar factores que posibilitan la actividad empresarial, de contratación de servicios petroleros los siguientes:

La creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), significó un punto de inflexión en favor de los negocios relacionados con la industria petrolera en Colombia, puesto que significó el deslinde de una poderosa operadora como Ecopetrol con la parte administrativa de contratación, a partir de éste momento Ecopetrol se convirtió en una empresa Petrolera, que debía competir con otras operadoras. Desde entonces la Agencia Nacional de Hidrocarburos, se ha convertido en la compañía administradora de la contratación en el país, situación, que ha permitido, una flexibilización de las normas y una agilización de la adjudicación de los contratos, ampliando el abanico de posibilidades para que compañías grandes, medianas y pequeñas puedan incursionar en el negocio.

La transformación significativa de Ecopetrol de empresa estatal a compañía mixta abrió posibilidades de negocios y de contratos a muchas compañías pequeñas y medianas que antes no tenían acceso a la contratación pues, todo lo monopolizaba Ecopetrol.

La reducción de impuestos a las empresas operadoras y contratistas significó una mejora de la competitividad empresarial del sector, al mismo tiempo esto se convirtió en uno de los factores generadores de crecimiento masivo de empresas operadoras y contratistas.

El mejoramiento del orden público en el país y las posibilidades de un arreglo pacífico del conflicto armado Colombiano, hacen posible el transporte de recursos, maquinaria, y de personal operador por toda la geografía, por donde operan las compañías.

La legislación que permitió la eliminación de los contratos de concesión y del nacimiento y desarrollo de los contratos de asociación se convirtió en un factor decisivo, para la llegada de operadoras nacionales y extranjeras capaces de ofrecer contratos de gran envergadura.

Las políticas gubernamentales encaminadas a producir 1,5 millones de barriles diarios han incentivado la contratación de servicios petroleros.

Como aspectos negativos, que inciden en el futuro de los negocios del sector de servicios en hidrocarburos, se pueden señalar los siguientes:

La desregulación y la falta de control de capitales extranjeros, han posibilitado la llegada de capitales golondrina que llegan al país y salen en poco tiempo sin dejar una inversión estable, ni infraestructura ni transferencia de tecnología y todas sus utilidades, son remitidas a otros países, sin dejar beneficio alguno a la economía del país.

Los recursos provenientes de negocio petrolero propio de Ecopetrol, al ser reconocidos en dólares, y al ser repatriados por Ecopetrol, crean dificultades en la tasa de cambio generando revaluación del peso lo que afecta negativamente a la industria nacional y, por su puesto, a las compañías contratistas nacionales.

La mayoría de los campos petroleros de Colombia, están ubicados lejos de los centros urbanos, a donde se llega por vías de difícil tránsito. Como la infraestructura vial de Colombia, es obsoleta se encarecen los costos de transporte y se dificulta el tránsito tanto de materias primas, como del recurso humano. Ésta situación atenta contra la competitividad de las empresas de servicios petroleros.

Las empresas Colombianas, compiten en condiciones de desigualdad con las empresas extranjeras, poderosas en tecnología, capacitación del recurso humano, y fortaleza financiera. En el país no existe una mínima protección para las

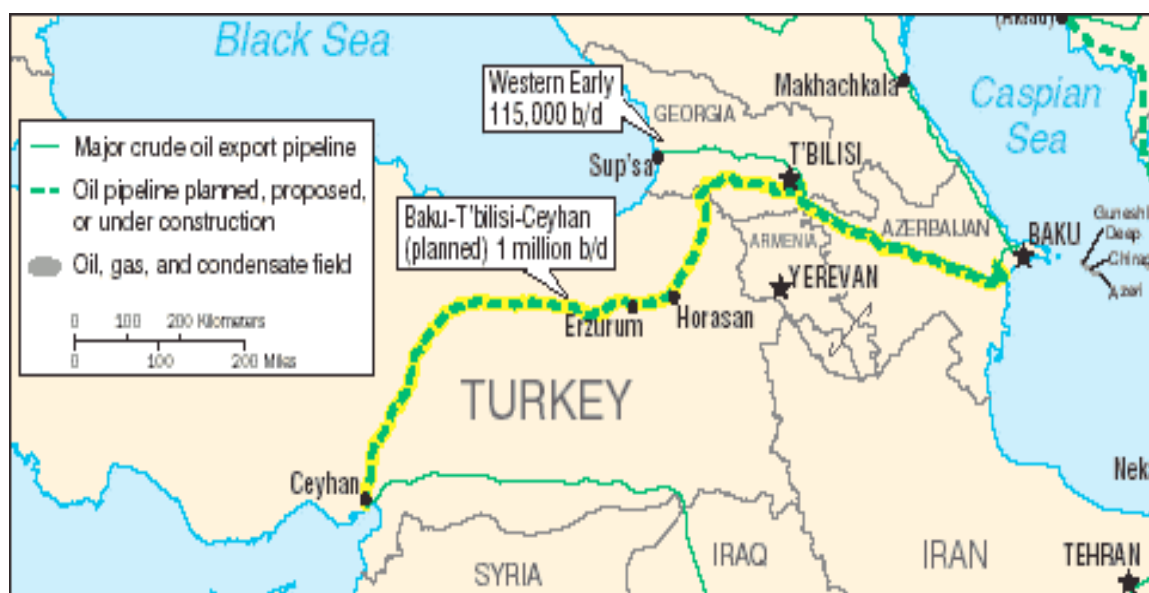
empresas Colombianas, que se ven avocadas a competir en condiciones desiguales.

4.3.4 AZAR:

El negocio petrolero, es una actividad de alto riesgo, por el difícil acceso a los yacimientos, por las profundidades del subsuelo en los cuales se encuentran los yacimientos, por la incertidumbre de los hallazgos, por cuanto sólo se sabe con certeza que existe petróleo perforando y ésta actividad, por lo compleja, es costosa y requiere de una alta tecnología lo que implica una elevada inversión en un escenario de incertidumbre, es por esto, por lo que la industria petrolera está sometida al azar. Pero además juegan en favor del azar otros factores diferentes del eminentemente técnico y que cobijan aspectos económicos militares y geopolíticos. Desde el nacimiento de la industria petrolera en 1859 en Pensilvania Estados Unidos, la industria petrolera ha pasado por múltiples crisis derivadas de la oferta y la demanda, de las guerras entre las potencias mundiales, y, sobre todo, del hecho de que el Petróleo es considerado un recurso energético estratégico que mueve la economía mundial. Es así como durante la segunda guerra mundial las potencias involucradas en el conflicto hicieron esfuerzos extraordinarios por apoderarse de los mejores yacimientos del mundo y dejar sin ellos a las potencias vencidas. La lucha por el petróleo jugó un papel determinante en la confrontación mundial donde las potencias vencidas terminaron sin posibilidad de lucha por la falta de petróleo y por no encontrar proveedores que hicieran posible el movimiento de la maquinaria bélica. Después de la contienda bélica mundial las grandes potencias empezaron a competir por apoderarse de las mayores reservas ubicadas especialmente en el medio oriente en donde se encuentra el 70% de las reservas petroleras mundiales. Al ser considerado el petróleo recurso estratégico hizo que los estados unidos consideraran como eje central de su seguridad nacional la posesión de los campos Petroleros a nivel

mundial. Es por esto por lo que el gobierno norteamericano, instaló bases militares, dotadas de aviones portaviones, barcos de guerra, dotados con misiles, tierra-aire y con modernos bombarderos en toda la zona que rodea los yacimientos del medio oriente y de la cuenca del mar Caspio. Así, se instalaron bases militares en islas del Océano Indico en Arabia Saudita en Cubait en Turquía y algunos de los países de la cuenca del mar caspio. Y Para evitar conflictos con Rusia los Estados Unidos y Gran Bretaña construyeron un oleoducto gigantesco y va desde la ciudad petrolera de Bacú hasta el puerto de embarque turco, en la localidad de Ceyhan; éste oleoducto tiene una longitud de 1.800 kilómetros y costó más de 5.000 millones de dólares, y para su seguridad es custodiado por aviones y helicópteros de guerra norteamericanos.

Ilustración 22 Oleoducto Bakú-Tifils-Ceyhan



Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Oleoducto_Bakú-Tiflis-Ceyhan

5 BENCHMARKING

(Referenciación).

Es de anotar que de acuerdo con Spendolini, Michael J, “Benchmarkin, es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

Conforme con lo anterior, se toma como guía, el diagrama propuesto por Spendolini, presentado a continuación.



Fuente: Spendolini, Michael J.

Las empresas que compiten directamente con Servicios Asociados, son Mecánicos Asociados S.A.S (MASA), COFIPETROL S.A, WOOD GROUP.

Competidor**1.****MECANICOS ASOCIADOS (MASA S.A.S):**

Mecánicos Asociados S.A.S, MASA, nació en el año 1983, creada por Huilenses y con capital Huilense. Desde entonces se ha consolidado como empresa de carácter nacional, prestando servicios al sector energético (Oil & Gas y Minería). En el año 2007, parte de su patrimonio fue vendido al grupo holandés de servicios industriales Stork, contando de ésta manera con un gran respaldo financiero, organizacional y de Marketing. En el año 2012 fue absorbida totalmente por el grupo Holandés de quien se convirtió en su filial para América Latina y el Caribe. De ésta forma pasó a ser la empresa más fuerte en Colombia y en general en el continente en el campo de los Servicios ofrecidos a las compañías operadoras petroleras. Desde el punto de vista de planeación, organización, métodos de dirección, y sistemas de control se puede afirmar que es una empresa con mucha fortaleza y altamente competitiva. No se puede afirmar lo mismo en el plano de la gestión humana, pues en sus intenciones de reestructuración y reorganización los empleados sienten una gran inestabilidad y manifiestan su descontento por continuas disminuciones en su remuneración. De todas maneras es de reconocer que su capacidad de gestión y comercial es bastante dinámica y amplia en todo el continente Americano. Hay que señalar con toda claridad que en muchas ocasiones acuden a la competencia desleal bajando significativamente los costos en las propuestas licitatorias para derrotar a la competencia; esto los ha llevado a que algunas compañías operadoras manifiesten que de parte de ellos se presentan irregularidades e incumplimiento de los plazos establecidos en el contrato y de la calidad de tales.

Competidor 2.**CONFIPETROL**

Confipetrol S.A, es otro de los competidores para Servicios Asociados, su objeto social es el desarrollo, implementación y control de estrategias de mantenimiento. Su actividad principal está relacionada con la arquitectura e ingeniería y otras

actividades conexas de consultoría técnica. Desarrolla también actividades de consultoría de gestión, mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipos, y en general se ocupa de actividades relacionadas con la prestación de servicios a las compañías petroleras.

Sus actividades principales son desarrolladas en las zonas de los llanos orientales y en Barrancabermeja; también han iniciado algunas actividades en las zonas petroleras del Perú; en relación con la Gestión Humana, los colaboradores de ésta empresa manifiestan satisfacción con la organización, lo que hace que haya una mayor estabilidad de las personas que laboran en los diferentes campos, al igual que un positivo sentido de pertenencia.

Su organización de Marketing se encuentra bien estructurada y desarrolla políticas de marketing eficaces. Desde el punto de vista de la competencia, se puede afirmar que actúan con unas reglas claras y no acuden a métodos desleales.

Competidor 3.



WOOD GROUP

Su actividad inicia en 1970, se consolida entonces Wood Group (Jhon Wood Group PLC), desarrollando actividades de soporte de ingeniería con la Shell en el campo Brent, a partir de la década de los 80 se consolida como prestador de servicios de mantenimiento, modificaciones y operaciones de soporte en el Mar del Norte, iniciando sus operaciones en Estados Unidos con proyección internacional.

Desde el 2000 hasta el presente Wood Group dentro de su portafolio de servicios realiza actividades de Ingeniería en aguas profundas, oleoductos submarinos, incremento en la producción de gas y petróleo en campos maduros, reparación y reacondicionamiento de turbinas industriales a gas.

Wood Group en Colombia, no ha logrado desarrollar actividades de Operación en el Sector Hidrocarburos, cuenta con un contrato que desarrolla en Puerto Boyacá, con la empresa Mansarovar Energy Colombia, en actividades de mantenimiento.

Con relación a las actividades de Marketing, Wood Group, desarrolla actividades estructuradas. Desde el punto de vista de la competencia su actividad y su experiencia son enfocadas hacia procesos de Operación y mantenimiento de actividades submarinas.

5.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO-F.C.E

(Referenciación)

Los Factores clave de éxito están relacionados con los siguientes aspectos.

1. Ubicación Geográfica
2. Infraestructura
3. Situación Financiera
4. Experiencia en el mercado
5. Estrategias de Marketing
6. Alianzas Estratégicas
7. Personal Capacitado
8. Relación con proveedores
9. Calidad del servicio
10. Portafolio de Servicios.

TABLA 10: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

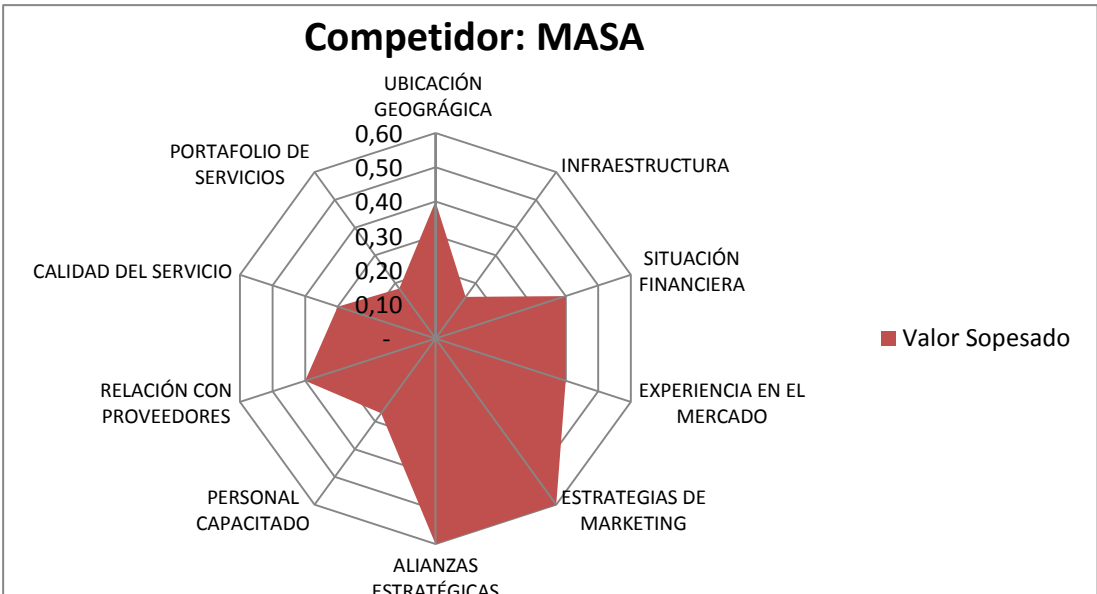
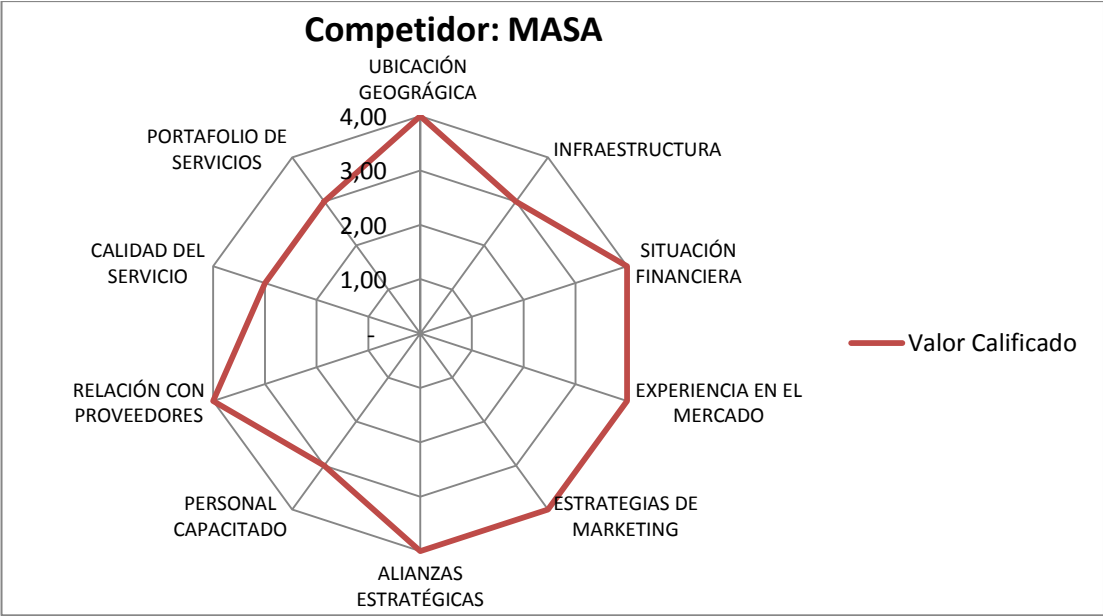
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		SERVICIOS ASOCIADOS		MECANICOS ASOCIADOS LTDA		CONFIPETROL		WOOD GROUP COLOMBIA	
			VR	Vr Sopesado	VR	Vr Sopesado	VR	Vr Sopesado	VR	Vr Sopesado
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	10%	0,100	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20
INFRAESTRUCTURA	5%	0,050	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
SITUACIÓN FINANCIERA	10%	0,100	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40
EXPERIENCIA EN EL MERCADO	10%	0,100	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
ESTRATEGIAS DE MARKETING	15%	0,150	2	0,30	4	0,60	3	0,45	4	0,60
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	15%	0,150	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45
PERSONAL CAPACITADO	9%	0,090	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
RELACIÓN CON PROVEEDORES	10%	0,100	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
CALIDAD DEL SERVICIO	10%	0,100	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	6%	0,060	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
TOTALES	100%	1,00	32	3,06	36	3,70	30	3,0	33	3,3

Fuentes: Entrevistas Gerencia Confipetrol, Gerencia SAS, Información Página Web Masa, Información digital Wood Group.

A Continuación se presenta gráficamente los resultados para cada uno de los competidores así:

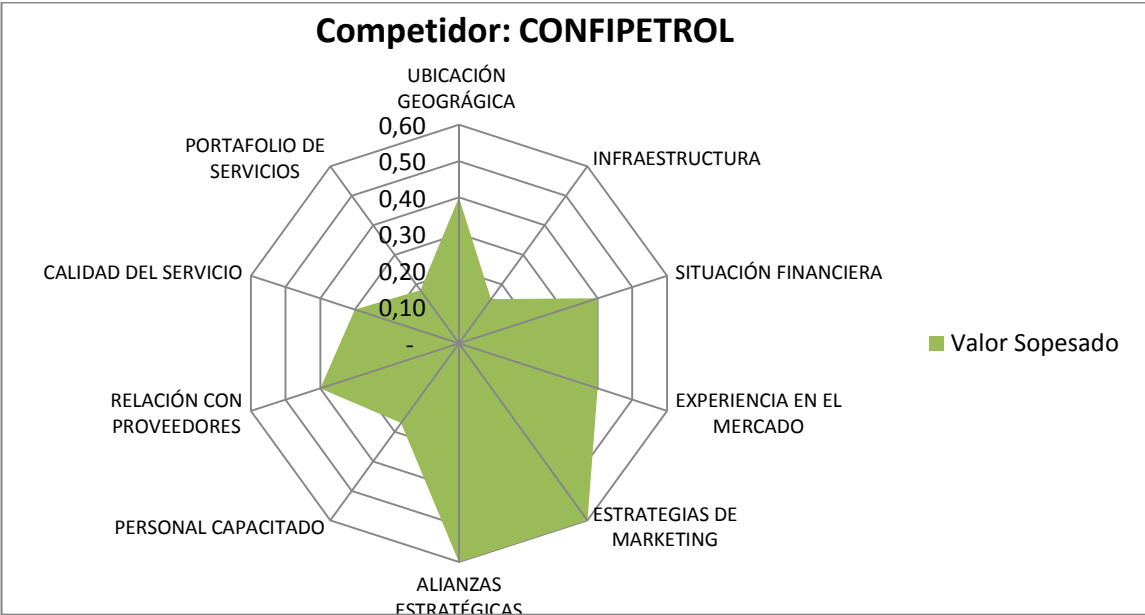
COMPETIDOR 1: MECANICOS ASOCIADOS.

Ilustración 23 Competidor MASA, 2013



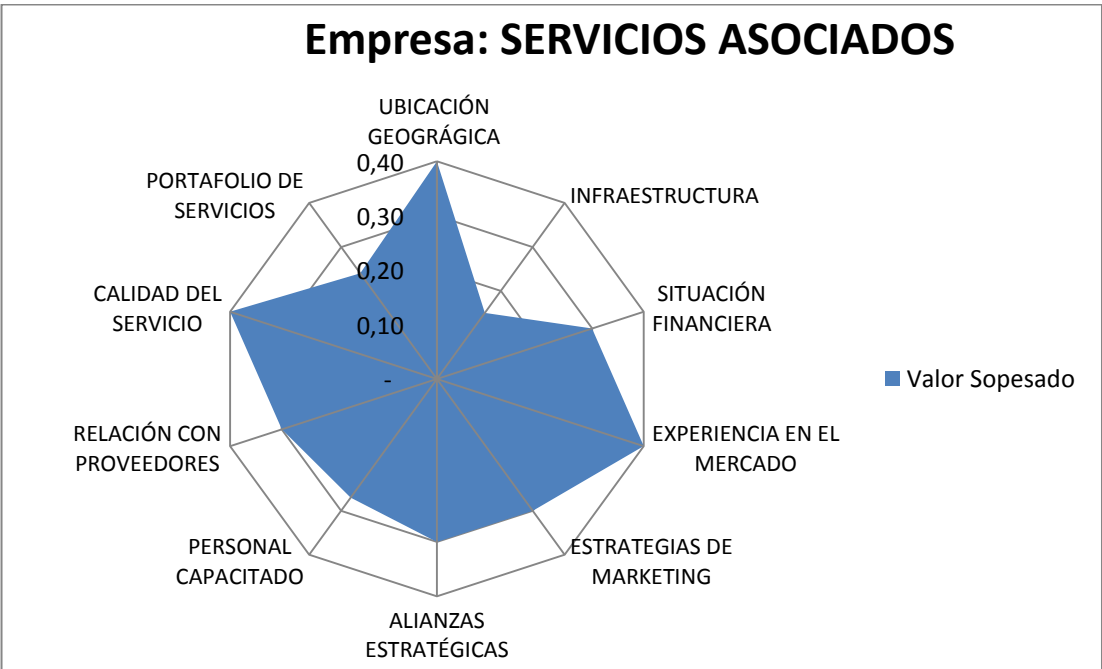
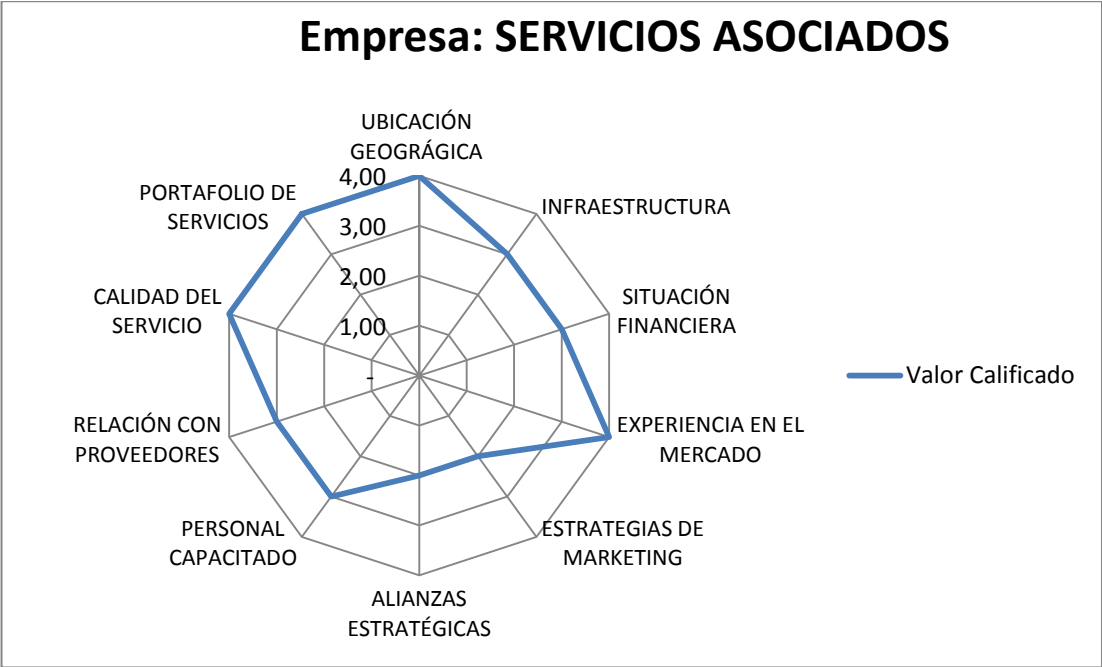
COMPETIDOR 2: CONFIPETROL.

Ilustración 24 Competidor CONFIPETROL, 2013



COMPETIDOR 3: SERVICIOS ASOCIADOS.

Ilustración 25 Comportamiento Servicios Asociados, 2013



COMPETIDOR 4: WOOD GROUP COLOMBIA.

Ilustración 26 Ilustración Wood Group, 2013

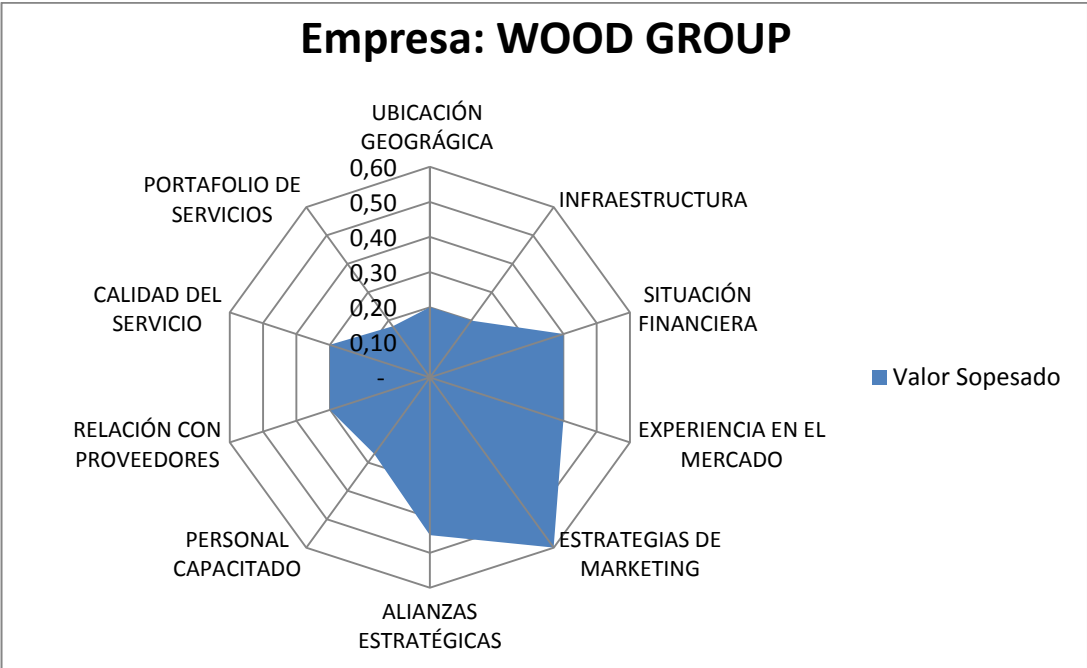
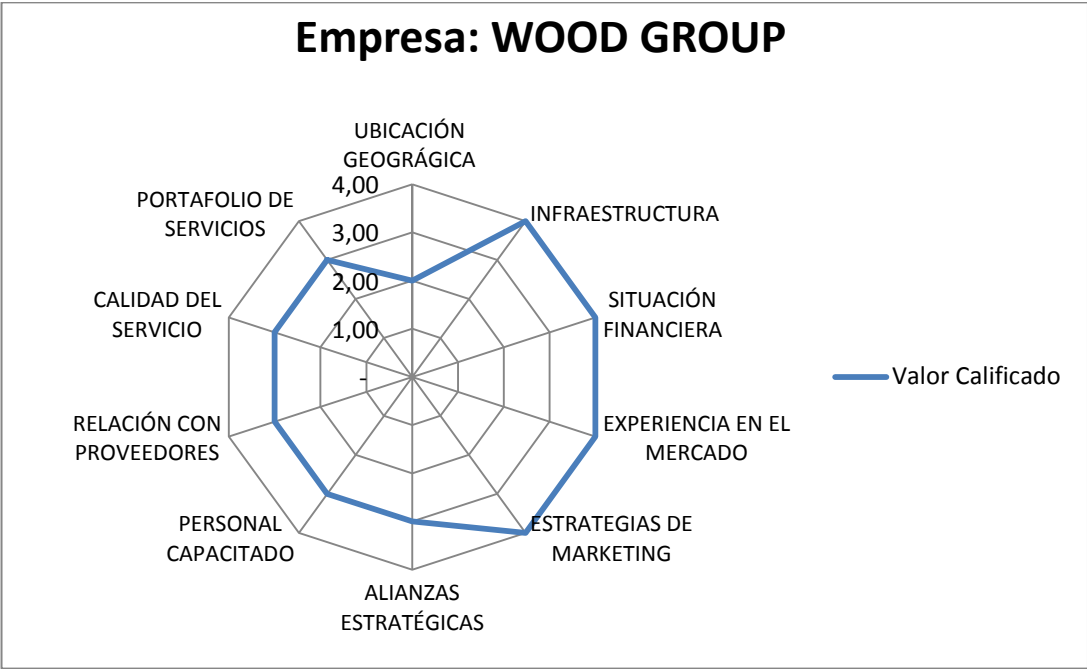
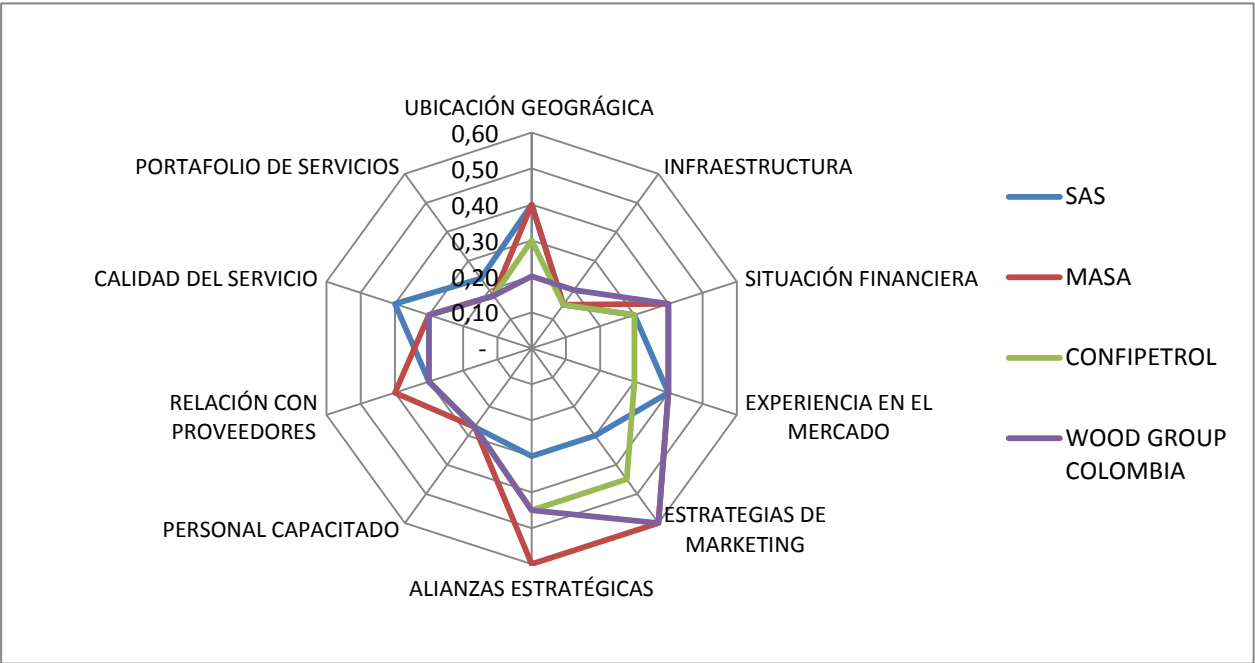
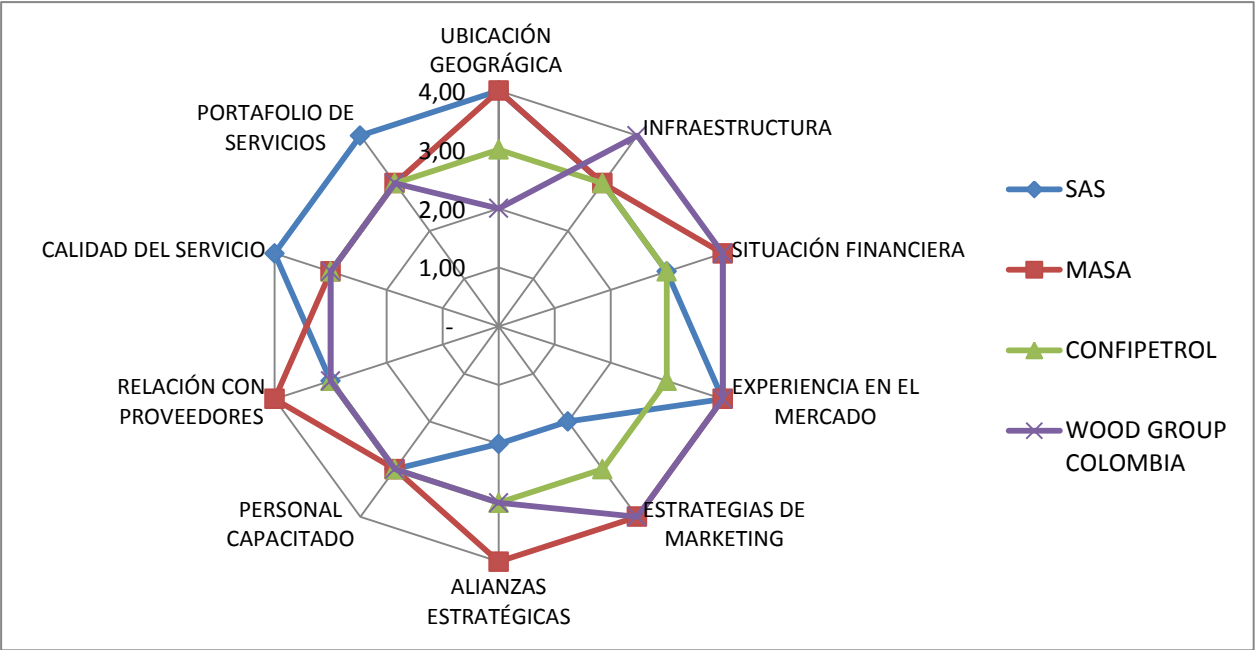


Ilustración 27 Araña o Radar del Benchmarking Empresa Servicios Asociados, 2013.



En la gráficas anteriores, se observa que el competidor más fuerte es MASA, por cuanto supera a Servicios Asociados en temas tales como: Situación Financiera, Estrategias de Marketing, Alianzas estratégicas y relación con los proveedores, seguido por Wood Group, en temas tales como Infraestructura, Situación financiera, estrategias de Marketing y Alianzas estratégicas, todo ello considerado factores clave de éxito, ya que constituyen elementos diferenciadores en innovación y productividad, es de tener en cuenta que ésta empresa ha realizado una fusión con una importante empresa de nivel internacional que le aportó fortaleza en capital y organización. Por su parte la estrategia de Servicios Asociados, debe encaminarse a implementar estrategias que eliminen las debilidades para convertirlas en fortalezas, al mismo tiempo se debe realizar un mejoramiento continuo para cuidar y ampliar aún más los puntos fuertes representados por la ubicación geográfica, Portafolio y Calidad del Servicio.

La Organización considera que en relación a los competidores de los Servicios de Aseo, Cafetería y Casinos (Alimentación), no son competidores relevantes, por lo contrario son una competencia marginal, por cuanto estos servicios son prestados con mayor facilidad para el cliente, cuando existe una estructura organizada para la prestación de servicios propios de la Industria Petrolera y que complementan los relacionados con los servicios de Aseo, Cafetería y Casinos (Alimentación).

5.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

EMPRESAS COMPETIDORAS.

Las empresas que compiten directamente con Servicios Asociados, son Mecánicos Asociados S.A (MASA), Confipetrol y Wood Group. En la tabla matriz de perfil competitivo, se observa que el competidor más fuerte es MASA, por cuanto supera a Servicios Asociados en temas tales como: Situación Financiera,

Estrategias de Marketing y Alianzas estratégicas, todo ello considerado factores clave de éxito, ya que constituyen elementos diferenciadores en innovación y productividad. Parte de la estrategia de Servicios Asociados, debe encaminarse a superar en éstos indicadores a sus competidores.

NUEVOS COMPETIDORES

Las reformas legales, y el nuevo panorama político de Colombia en la industria Petrolera, han incidido en la posibilidad de la entrada de inversionistas extranjeros con mucho poder financiero, moderna tecnología con personal altamente capacitado. Estas empresas son un peligro potencial, por cuanto son competitivas a nivel mundial, pero es una realidad a la que tiene que enfrentarse Servicios Asociados, si no quiere desaparecer en el inmediato futuro. Los tratados de libre comercio y los intensos procesos de globalización hacen del sector un campo de potenciales inversionistas con mucha capacidad organizacional y técnica. Éste es tal vez uno de los campos de mayor reflexión para el direccionamiento estratégico de Servicios Asociados.

PRODUCTOS SUBSTITUTOS

Este es uno de los campos que menos afecta a Servicios Asociados, por cuanto su actividad, está ligada al servicio energético en general, incluyendo el gas natural, que es uno de los productos sustitutos del petróleo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Es de anotar que Servicios Asociados maneja una política de Responsabilidad Social Empresarial en donde se priorizan las compras a proveedores locales, así como la contratación de personal local, la cual ofrece una ventaja competitiva para

Servicios Asociados al crear alianzas con proveedores de la región, Entre los principales proveedores de Servicios Asociados, se cuentan:

1. Dotación de herramientas, equipos, partes y repuestos:

- ✓ Confecciones Leader.
- ✓ Inssol S.A.S
- ✓ Disproseg E.U.
- ✓ Ferricentros.
- ✓ Masocas.
- ✓ Gecolsa
- ✓ Energía y Potencia.
- ✓ Ferretería Industrial S.A.S
- ✓ Ferricentros.
- ✓ Fría-Pedro Sanchez Ramirez.
- ✓ Almacén Norte Ltda.
- ✓ ISB S.A.S

2. Suministro de Exámenes Ocupacionales:

- ✓ Controlar salud integral sas
- ✓ Inversiones comeqa ips ltda
- ✓ Sacs consultores ltda

3. Servicios de Transporte de Personal.

- ✓ Precooperativa de trabajo asociado / autoexpress
- ✓ Inversiones Camacho Nuñez S.A

4. Suministro de Capacitaciones.

- ✓ Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial E&F

5. Suministros de Materia prima -Servicios de alimentación

- ✓ Cárnicos con Tecnología (Carnitec)
- ✓ Bodega de la arveja y La habichuela
- ✓ Plasticolombia
- ✓ Asproquin Ltda
- ✓ Comercializadora Peña
- ✓ Carlos Gutierrez Cubillos
- ✓ Fruty Ricura.

Para la empresa Servicios Asociados, el factor clave de éxito o de fracaso, está relacionado con los proveedores, por lo que, ellos son medidos con las mismas exigencias de calidad, protección ambiental, seguridad industrial y Fortaleza financiera. El desarrollo de una alianza estratégica, permite establecer relaciones de fidelidad que puede incidir en el éxito empresarial. Con los proveedores se establecen relaciones basadas en costos, calidad de las materias primas y cumplimiento de los contratos.

TABLA 11: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (CONSUMIDORES)

CLIENTE	REQUISITOS GENERALES PARA CONTRATACIÓN CON EL CLIENTE			
	Certificaciones	Experiencia	Soporte Financiero	Otros requisitos
ECOPETROL S.A	ISO 14001 ISO 18001 ISO 9001 RUC	Medido sobre experiencia en Contratos Similares a los licitados. Oscila entre 3 y 4 años. De igual forma se verifica sobre S.M.M.L.V.	Es medido, mediante -Balance General, -Estado de Resultados. -Notas a los estados financieros.	Se verifica que las compras a proveedores sean nacionales. Se solicita la contratación de Mano de Obra sea Local. Se verifica la inversión social que realiza la empresa.
META PETROLEUM CORP-PACIFIC	ISO 14001 ISO 18001 ISO 9001 RUC	Medido sobre experiencia en Contratos Similares a los licitados. Oscila entre 3 y 4 años.	Es medido, mediante -Balance General, -Estado de Resultados.	N/A

RUBIALES		De igual forma se verifica sobre S.M.M.L.V.	-Notas a los estados financieros.	
EMGESA S.A E.S.P	ISO 14001 ISO 18001 ISO 9001 RUC	Medido sobre experiencia en Contratos Similares a los licitados. De igual forma se verifica sobre S.M.M.L.V.	Es medido, mediante -Balance General, -Estado de Resultados. -Notas a los estados financieros.	N/A
BAKER HUGUES DE COLOMBIA.	ISO 14001 ISO 18001 ISO 9001 RUC	Medido sobre experiencia en Contratos Similares a los licitados. De igual forma se verifica sobre S.M.M.L.V.	Es medido, mediante -Balance General, -Estado de Resultados. -Notas a los estados financieros.	N/A
PETROBRAS COLOMBIA LIMITED	ISO 14001 ISO 18001 ISO 9001 RUC	Medido sobre experiencia en Contratos Similares a los licitados. De igual forma se verifica sobre S.M.M.L.V.	Es medido, mediante -Balance General, -Estado de Resultados. -Notas a los estados financieros.	N/A

De acuerdo con la tabla anterior, se observa que una de las mayores exigencias de los clientes, y de estricto cumplimiento, está relacionada con la alta calidad de los servicios ofrecidos, la protección ambiental y la seguridad industrial y salud ocupacional de los colaboradores. De igual forma es relevante resaltar la exigencia en cuanto a solidez financiera, prácticas y experiencia empresarial; la solidez financiera exigida requiere una importante fuente de financiación y, al mismo tiempo, representa una sólida y elevada barrera de entrada de muchas empresas que carecen de recursos para afrontar contratos de gran envergadura. Las exigencias en cuanto a contratación de mano de obra, conllevan a la responsabilidad de dedicar un esfuerzo constante al mejoramiento continuo y a la capacitación continuada; es por eso por lo que la empresa Servicios Asociados,

debe establecer un esfuerzo constante por desarrollar la capacidad de su recurso humano, así esto represente recursos económicos significativos.

RECOMENDACIONES:

Servicios Asociados, debe diseñar estrategias encaminadas a resolver las debilidades en temas de Marketing, Alianzas estratégicas, relación con los proveedores y fortalecimiento de la situación financiera, buscando apalancamientos en sectores con los cuales se puedan desarrollar alianzas de Cooperación.

De igual manera, se debe cuidar y fortalecer aquellas áreas, en donde Servicios Asociados Supera a su competidor más fuerte, para ello es necesario implementar programas de mejoramiento continuo y capacitación al recurso humano.

6 ANÁLISIS INTERNO

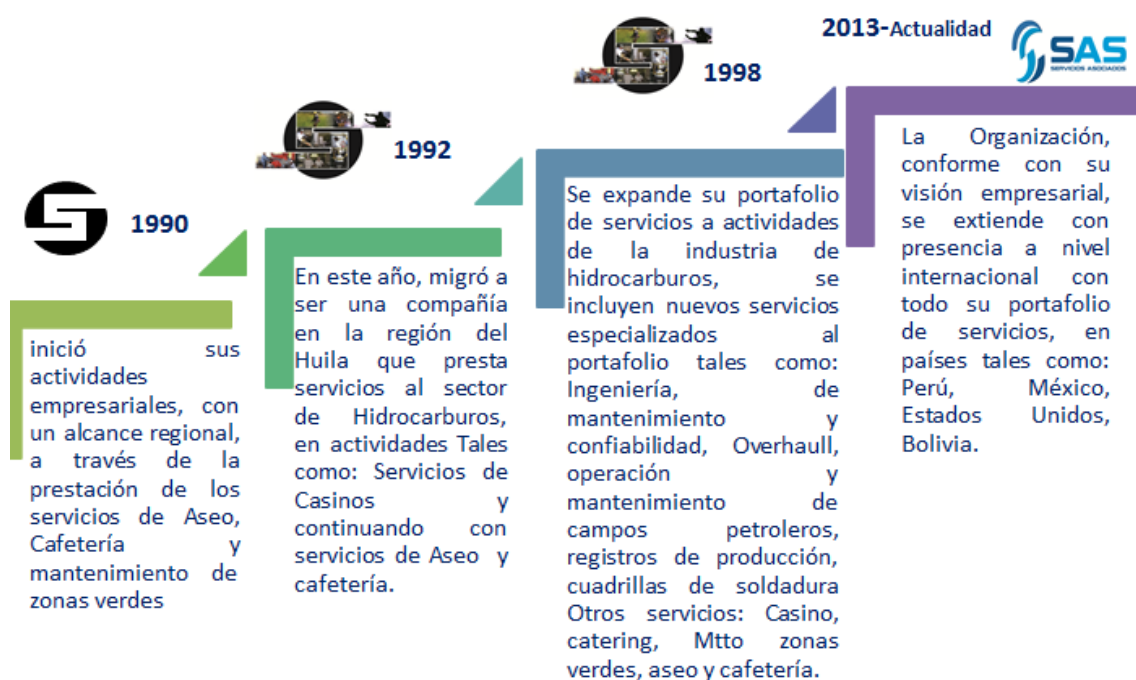
El conocimiento acertado de las fortalezas y debilidades de la organización, es una herramienta básica que ayuda a la gestión gerencial; es por esto por lo que con la ayuda de todos los miembros de la organización se hizo un minucioso análisis del desempeño de la empresa y en conjunto se detectaron las fortalezas y las debilidades, una vez detectadas las debilidades la gerencia aprobó políticas encaminadas a solucionar las falencias para convertirlas en significativas fortalezas.

6.1 SITUACION ACTUAL DE SERVICIOS ASOCIADOS

6.1.1 HISTORIA GENERAL DE LA EMPRESA

El 9 de septiembre de 1991, se crea la empresa Servicios Asociados, contando con más de 21 años de trayectoria como empresa 100% Huilense; a continuación se presenta en forma resumida su evolución:

Ilustración 28 Evolución histórica de la empresa, 1991-2013

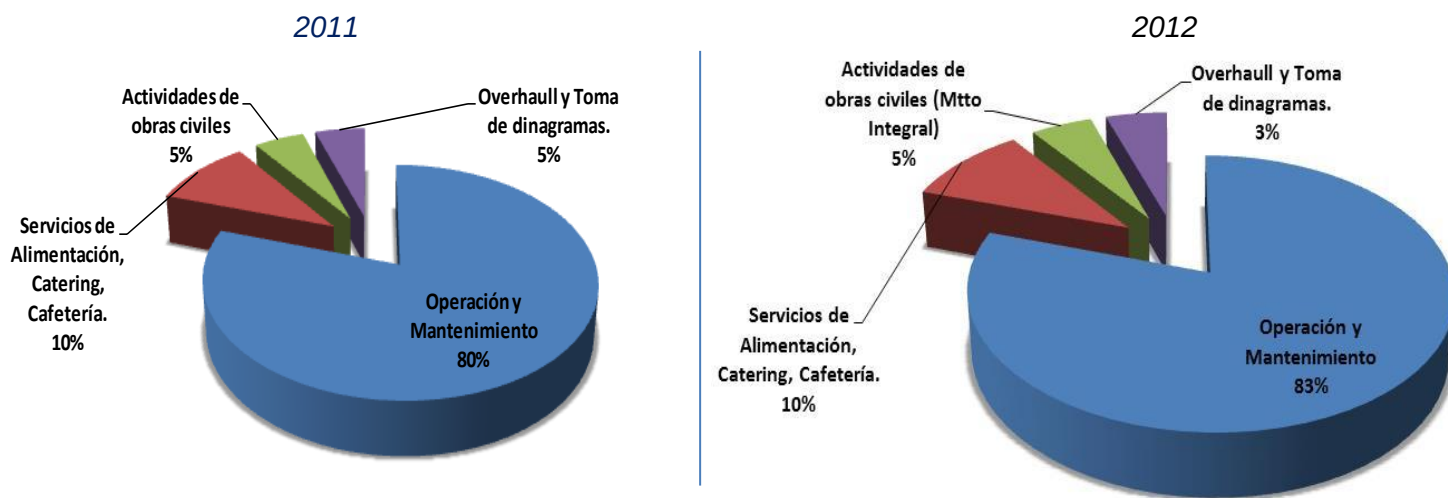


Fuente: Informe RSE-Empresa Servicios Asociados.

En la ilustración anterior, se observa cómo la organización ha venido incursionando en diferentes áreas del sector energético, de ésta manera, se hace necesario establecer un plan estratégico para direccionar la misma. El crecimiento de la empresa tanto organizativa como financieramente ha sido constante, pero se requiere un direccionamiento estratégico para hacer frente a los nuevos retos de la globalización que se hace sentir con mucha fuerza en el sector empresarial dentro del cual se mueve Servicios Asociados.

6.1.2 EJECUCIÓN DE SERVICIOS Y PARTICIPACIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA.

Ilustración 29 Distribución Porcentual de Actividades.



Fuente: Proceso Financiero- Empresa Servicios Asociados.

Conforme con la ilustración anterior, se observa que para la empresa Servicios Asociados, la actividad económica de mayor representación la constituye Operación y Mantenimiento de las facilidades de producción y equipos de superficie para campos petroleros, incluyendo la actividad de operación de Cluster que se realizan en Pacific Rubiales, reflejando para el año 2012 un 85% del total de sus actividades, seguida por los Servicios de mantenimiento integral con un 10% y los servicios de alimentación, catering y Cafetería, con el 5%; actividades que la organización desarrolla bajo estándares de calidad exigidos por los mismos clientes. Aunque se observa que las actividades de Mantenimiento Integral que incluyen actividades de obras civiles toman fuerza, predominan las actividades de Operación y Mantenimiento de superficie.

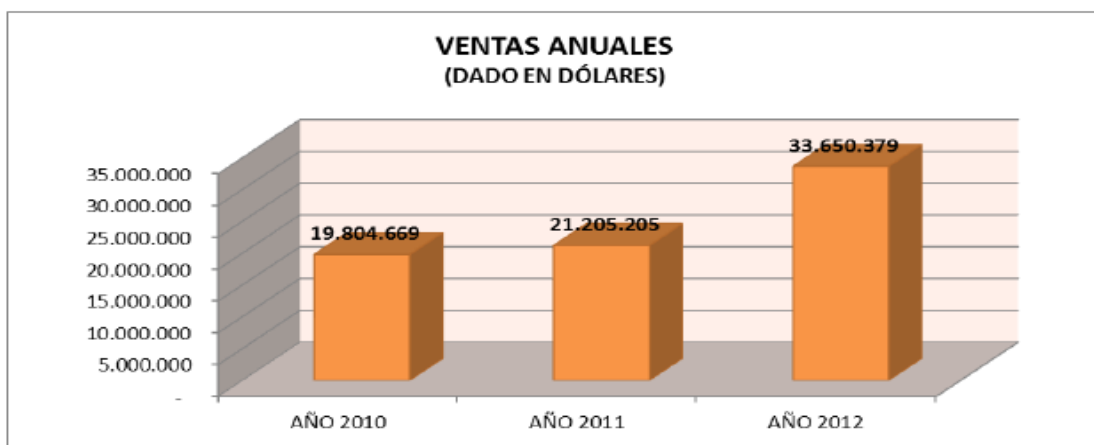
Las Operaciones de Operación y Mantenimiento de superficies en la industria petrolera, son las más demandadas por las empresas productoras de crudo, por ésta razón se hace indispensable observar con detenimiento cuáles con aquellos factores de éxito y cuáles restan valor al objetivo de la empresa de lograr una elevada productividad. Se hace necesario estudiar una posible reestructuración administrativa para direccionar mejor las acciones empresariales y dedicar especial cuidado a la capacitación del recurso humano por cuanto con él, se puede lograr el objetivo de mejorar resultados en productividad. La Gerencia debe implementar acciones tendientes a definir con precisión los objetivos estratégicos en éste campo.

A continuación se muestra en la Ilustración No. 29, las ventas nacionales alcanzadas para los últimos tres años 2010, 2011 y 2012, para la empresa Servicios Asociados, presentada en Millones de pesos. Se observa cómo las ventas de servicios de la organización han presentado un comportamiento positivo, para el año 2012 en comparación con el año 2011, ha presentado un incremento del 59% equivalente a 63.935 Millones de Pesos Col, superando la proyección que se tenía para éste año del 10%, alrededor del 40% se realiza a través de consorcios.

Ilustración 30 Comportamiento ventas anuales

Información presentada en Millones de Pesos Col.

DETALLE	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
VENTAS ANUALES (MILES DE PESOS COL)	37.628	40.289	63.935
VENTAS ANUALES (DÓLARES)	19.804.669	21.205.205	33.650.379

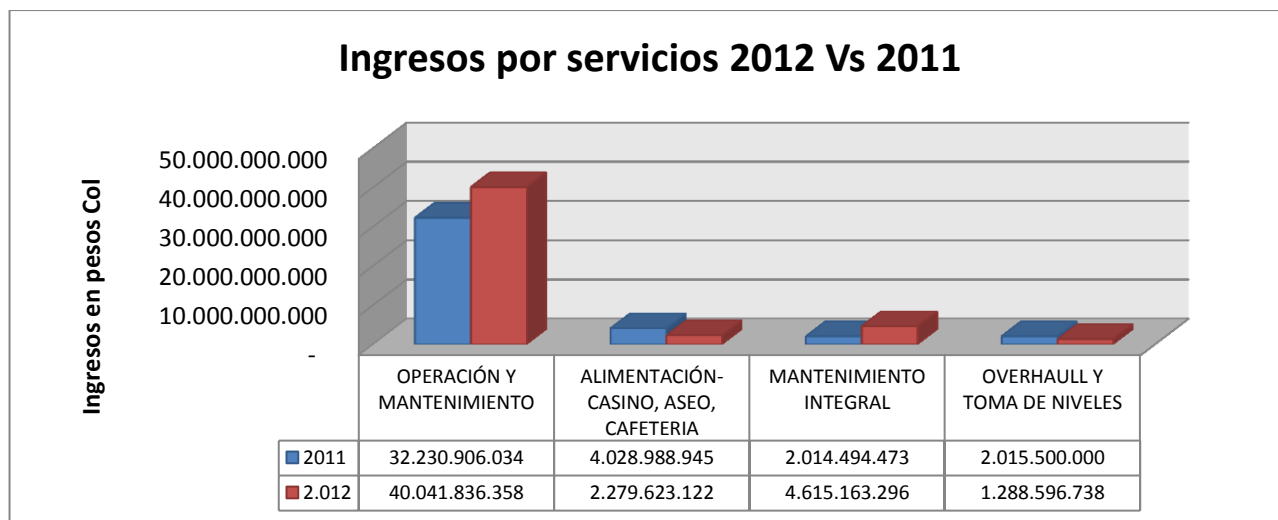


Fuente: Estados Financieros- Empresa Servicios Asociados.

Para el año 2012, la discriminación de ésta ventas son como se presentan a continuación:

Ilustración 31 Ingresos por Servicios 2012 Vs 2011

Dado en Total Pesos Colombianos.

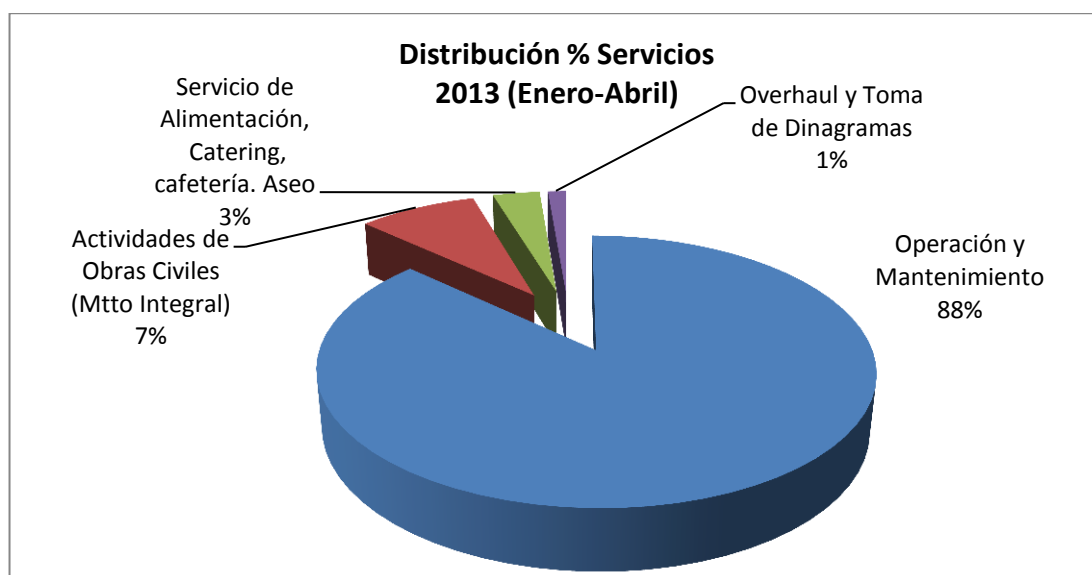


Fuente: Proceso Financiero- Empresa Servicios Asociados.

DETALLE	2011	2.012
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	32.230.906.034	40.041.836.358
ALIMENTACIÓN-CASINO, ASEO, CAFETERIA	4.028.988.945	2.279.623.122
MANTENIMIENTO INTEGRAL	2.014.494.473	4.615.163.296
OVERHAULL Y TOMA DE NIVELES	2.015.500.000	1.288.596.738
OTROS-CONSORCIOS		15.710.500.088
TOTAL	40.289.889.452	63.935.719.602

Conforme con la ilustración anterior, se evidencia en forma detallada la discriminación de los Servicios para el año 2011 y 2012, según el portafolio ofrecido por la empresa, predominando las actividades de Operación y Mantenimiento de superficies.

Ilustración 32 Distribución % Servicios 2013 (Enero-Abril 2013)



Fuente: Proceso Financiero- Empresa Servicios Asociados.

Se observa que el servicio de Operación y Mantenimiento asciende al 88%, seguido por las actividades de Mantenimiento Integral, las cuales incluyen obras civiles en zonas no industriales del sector de hidrocarburos.

Desde el punto de vista de la gerencia y de la junta directiva es de imperiosa necesidad analizar los resultados empresariales y financieros de aquellos servicios que ofrece la empresa que están agregando muy poco valor. En éste sentido se plantea realizar un estudio para determinar el aporte organizacional y aporte en cuanto a rendimiento financiero, puesto que estos servicios, para desarrollarse, demandan un gran capital y es poco el retorno. La dirección estratégica de la empresa deberá estudiar muy bien el camino a seguir y replantear aspectos organizacionales que puedan estar contribuyendo a la disminución de la rentabilidad general de toda la empresa.

6.1.3 REPRESENTACIÓN DE INGRESOS CLASIFICADOS POR CLIENTE.

Ilustración 33 Ingresos por empresa cliente año 2011 y 2012

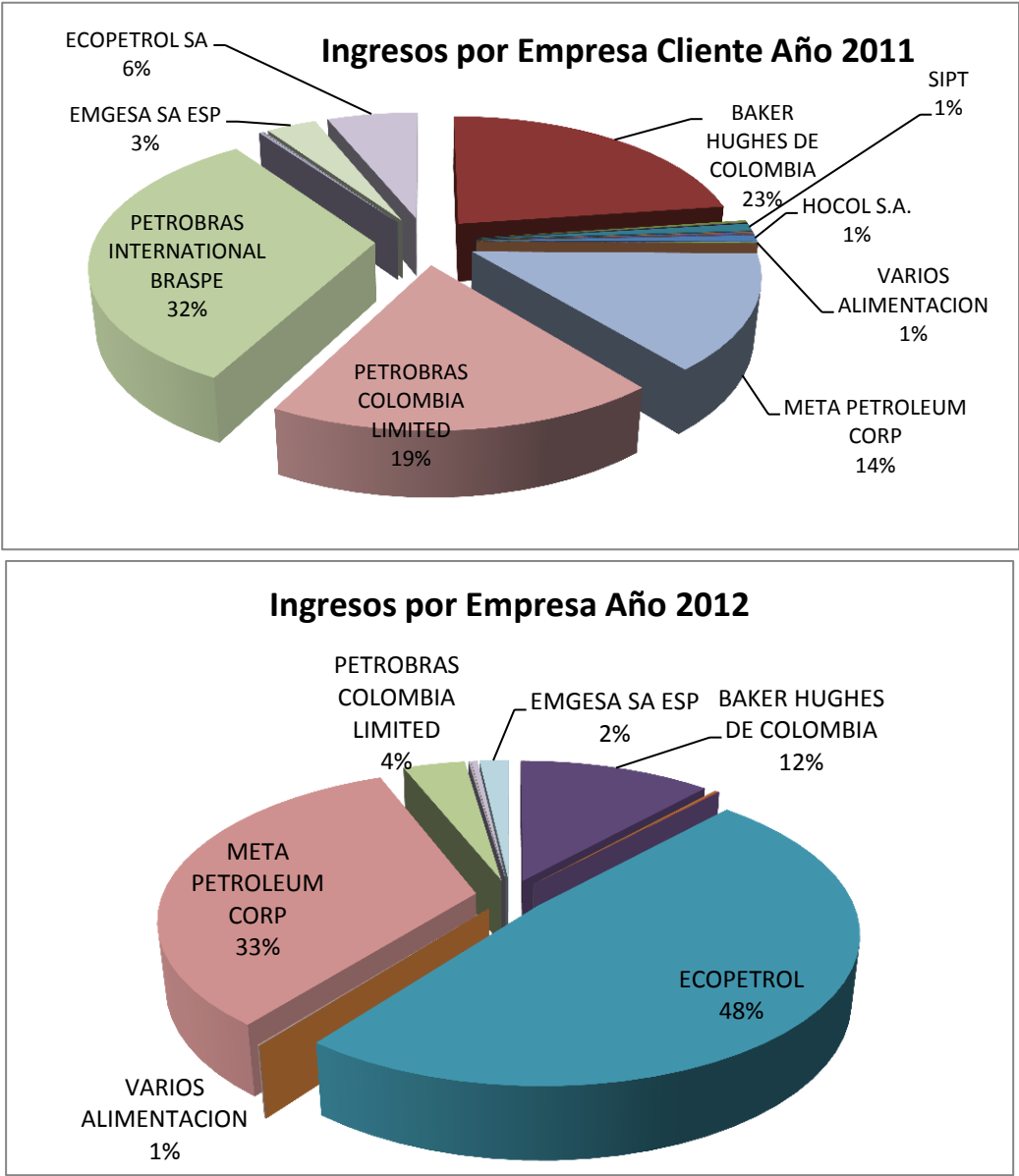


Ilustración 34 Cuadro Comparativo % de Ingresos por Cliente

CLIENTE	2011	2012
PETROBRAS INTERNATIONAL BRASPETRO	32%	0%
PETROBRAS COLOMBIA LIMITED	19%	4%
META PETROLEUM CORP	14%	33%
VARIOS ALIMENTACIÓN	1%	1%
BAKER HUGHES DE COLOMBIA	23%	12%
ECOPETROL S.A	6%	48%
EMGESA S.A	3%	2%
HOCOL S.A	1%	0%
SIPT	1%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Estadísticas Contratación- Empresa Servicios Asociados.

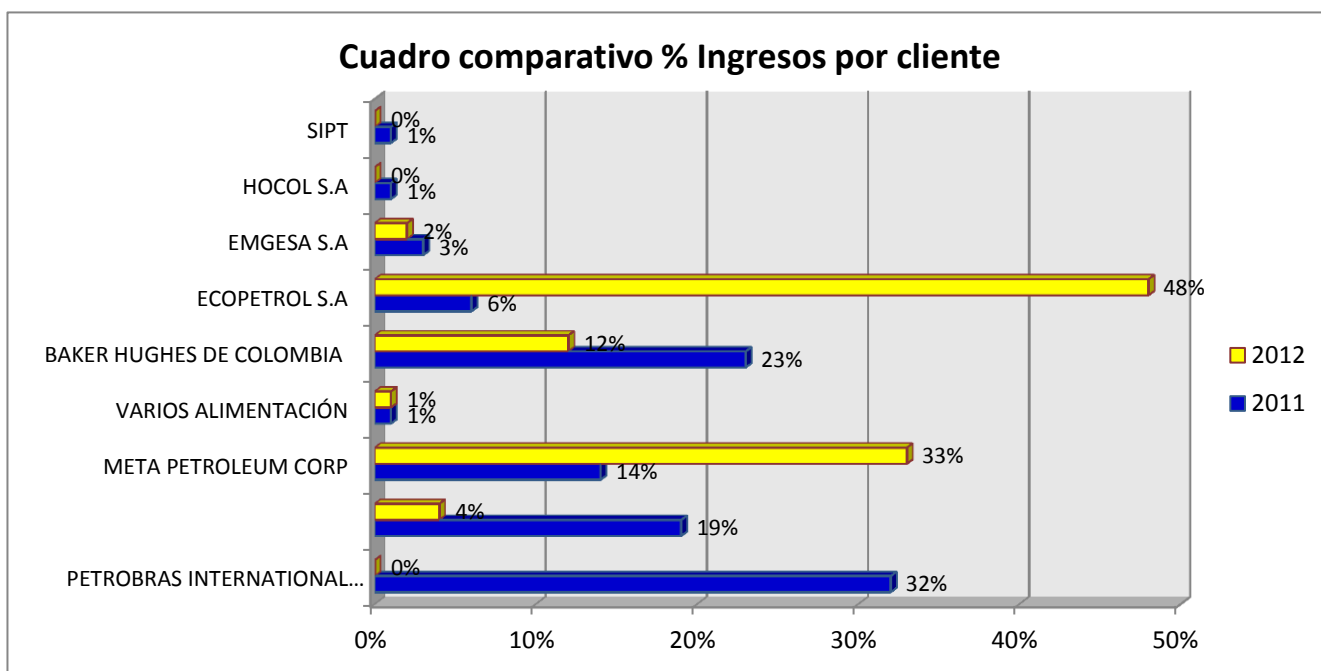
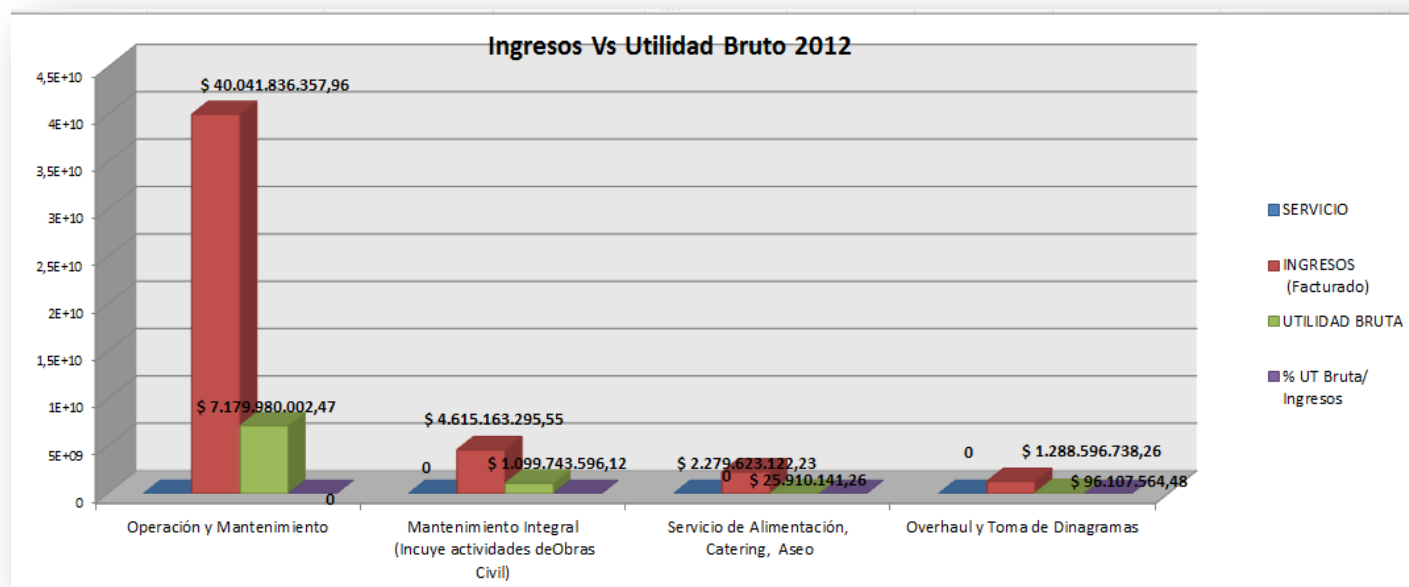


Ilustración 35 Ingresos Vs Rentabilidad 2012 (Enero-Dic)

Dado en Pesos Colombianos.

SERVICIO	INGRESOS (Facturado)	UTILIDAD BRUTA	% Participación Servicios	% UT Bruta/ Ingresos
Operación y Mantenimiento	\$ 40.041.836.357,96	\$ 7.179.980.002,47	83%	18%
Mantenimiento Integral (Incuye actividades de Obras Civil)	\$ 4.615.163.295,55	\$ 1.099.743.596,12	10%	24%
Servicio de Alimentación, Catering, Aseo	\$ 2.279.623.122,23	\$ 25.910.141,26	5%	1%
Overhaul y Toma de Dinagramas	\$ 1.288.596.738,26	\$ 96.107.564,48	3%	7,5%
TOTAL	\$ 48.225.219.514,00	\$ 8.401.741.304,33	100%	17,4%

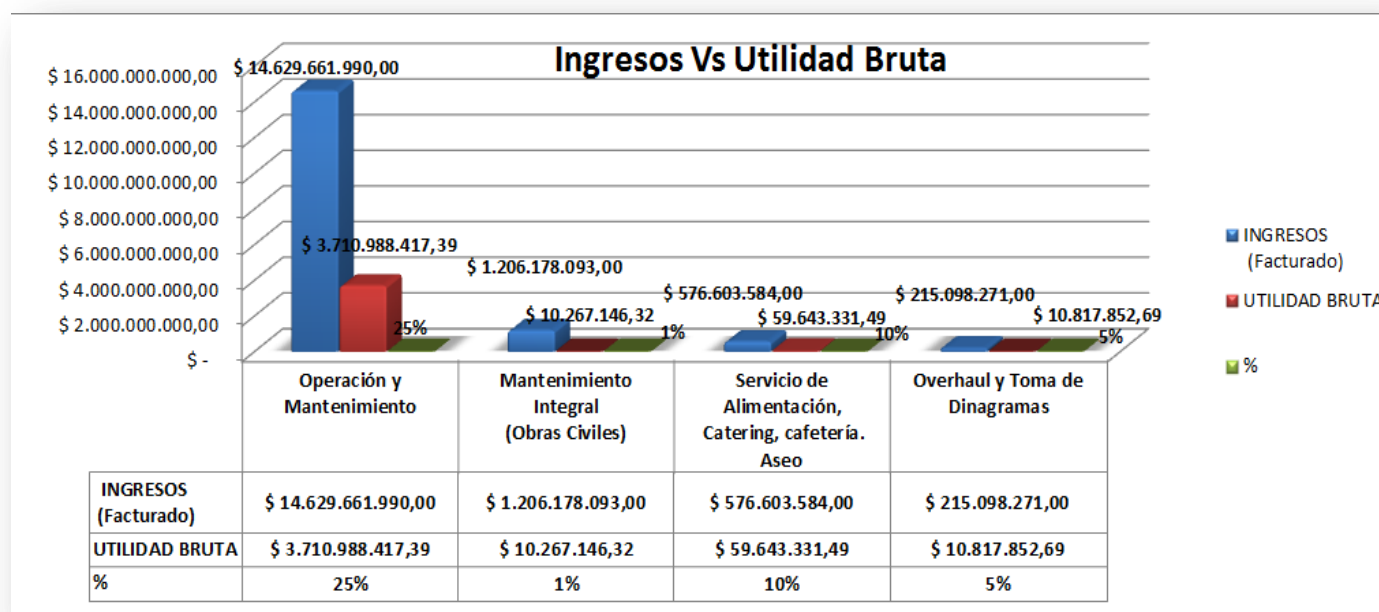


Fuente: Estados financieros Servicios Asociados.

De la ilustración anterior podemos concluir que, en el año 2012, que la participación sobre los ingresos con un 83%, estuvo representada por Operación y mantenimiento, sin embargo el margen de rentabilidad fue menor que el reportado por los servicios de Mantenimiento Integral, prestados por la empresa Servicios Asociados. Esta situación, sin embargo, parece coyuntural, por cuanto en el año 2013 con corte abril, la tendencia cambió en favor de Operación y Mantenimiento.

Ilustración 36 Ingresos Vs Rentabilidad 2013 (Enero-Abril)

SERVICIO	INGRESOS (Facturado)	UTILIDAD BRUTA	%
Operación y Mantenimiento	\$ 14.629.661.990,00	\$ 3.710.988.417,39	25%
Mantenimiento Integral (Obras Cíviles)	\$ 1.206.178.093,00	\$ 10.267.146,32	1%
Servicio de Alimentación, Catering, cafetería. Aseo	\$ 576.603.584,00	\$ 59.643.331,49	10%
Overhaul y Toma de Dinagramas	\$ 215.098.271,00	\$ 10.817.852,69	5%
TOTAL	\$ 16.627.541.938,00	\$ 3.791.716.747,89	22,8%



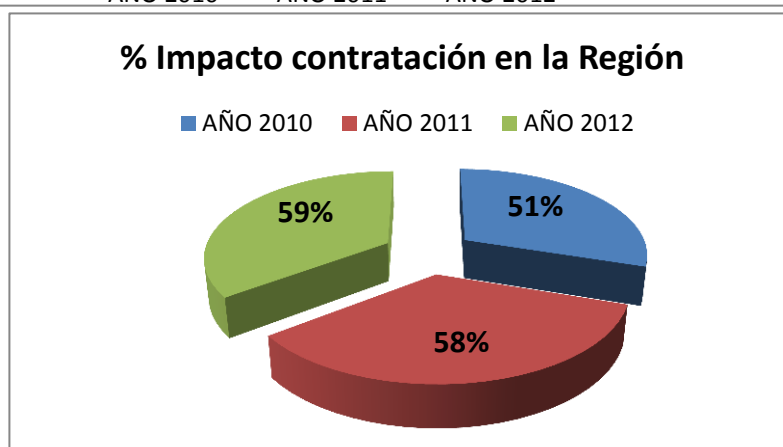
Fuente: Proceso Financiero- Empresa Servicios Asociados.

La ilustración anterior nos muestra cómo, el sector de alimentos (Ofrecidos por la empresa como una de sus actividades, deja una rentabilidad negativa, lo que incide en el mismo sentido en la rentabilidad de los demás negocios, pero especialmente de aquellos cuya rentabilidad es aceptable, ésta situación nos marca de alguna manera, la dirección estratégica futura que debe asumir la alta Gerencia y que antes no había sido detectada hasta cuando se hizo un detallado análisis estableciendo la rentabilidad de cada negocio particular.

6.1.4 IMPACTO EN LA REGIÓN.

Ilustración 37 Comportamiento contratación en la región

DETALLE	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	% Aprox 2010 Vs 2011	% Aprox 2011 Vs 2012
TOTAL EMPLEADOS	473	498	539	5%	8%
Mujeres	75	83	99	11%	19%
Hombres	398	415	567	4%	37%
Colaboradores de la región	239	291	320	22%	10%
% Colaboradores de la Región	51%	58%	59%		



Fuente: Estadísticas Contratación- Empresa Servicios Asociados.

En la ilustración anterior, se muestra el impacto de la empresa en la región, especialmente en lo relacionado con la creación de empleo. Por ser una actividad de servicios que requiere mucha fuerza, el mayor porcentaje lo ocupan hombres

de la región, pero la empresa Servicios Asociados, se esmera por dar ocupación a la mujer, contribuyendo con ello a un ambiente sano y en cierta forma, de distribución de los beneficios. Con ello se logra, además, una fidelidad de la región a la empresa, lo que en muchos casos garantiza una mayor seguridad. Éstas políticas de empleo de mano de obra regional están a tono con el objetivo de implementar políticas de responsabilidad social empresarial.

TABLA 12: ANÁLISIS INTERNO

N°	VARIABLES CLAVES	F/D	FM	Fm	DM	Dm
1	Compromiso Gerencial	F	X			
2	Credibilidad basado en la experiencia y recurso humano	F	X			
3	Satisfacción del Trabajador	F	X			
4	Gestión contable y financiera.	F		X		
5	Consolidación de procesos en S.G.I	F	X			
6	Adaptación al cambio	F		X		
7	Rentabilidad del negocio	F	X			
8	Personal capacitado en temas especializados del sector	F	X			
9	Experiencia en el mercado nacional	F	X			
10	Clima organizacional.	F	X			
11	Capacidad Financiera	D			X	
12	Procesos de Marketing	D			X	
13	Uso de las TIC's	D				X
14	Canales de Comunicación dentro de la organización	D				X
15	Procesos Normativos	D				X

Fuentes: Reunión Gerencial-Lideres de Servicios Asociados.

La empresa Servicios Asociados, se destaca por su credibilidad y experiencia, esto certificado por los diferentes clientes que han sido beneficiarios de los servicios ofrecidos por la empresa. Gracias a un decidido compromiso gerencial la empresa es reconocida en el medio por su seriedad, cumplimiento de los tiempos y por la calidad de sus trabajos. Al mismo tiempo hay que señalar que internamente se realizan, con mucha frecuencia encuestas para medir la satisfacción de los miembros de la organización que colaboran en las actividades

de la empresa; de éstas mediciones se ha podido detectar una alta satisfacción y compromiso laboral.

Del análisis interno realizado, se han detectado algunas debilidades a las cuales hay que dedicar especial atención por cuanto pueden afectar el rumbo adecuado de la empresa. Dado que las actividades en la industria petrolera son intensivas en capital se requiere una continua y decidida gestión gerencial para resolver los problemas derivados de la financiación de los proyectos. Es necesario señalar la necesidad de una política de Marketing para hacer reconocible la marca y el prestigio de la empresa y fidelización de los clientes. Se requiere, también, hacer un uso intensivo de las TIC's para mejorar la información entre los diferentes campos de operación y miembros de la organización.

TABLA 13: EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
1.Compromiso Gerencial (FM)	Servicios Asociados, cuenta con un equipo Gerencial, capacitado académicamente, con un alto sentido de compromiso, y, por su parte la empresa ha garantizado estabilidad y bienestar.	El elevado compromiso del grupo gerencial, y su estabilidad, garantizan una dirección estratégica capaz de señalar los rumbos acertado del negocio de la organización.
2. Credibilidad basado en la experiencia (FM)	Servicios Asociados, ha logrado constituir un grupo humano muy comprometido con la organización, con experiencia y que demuestra satisfacción y sentido de responsabilidad con la organización	El compromiso del recurso humano con la misión de la empresa es factor decisivo para los éxitos corporativos.

3. Satisfacción del Trabajador (FM)	Conforme con los diagnósticos de riesgo psicosocial realizado en Servicios Asociados, se ha podido detectar, un alto nivel de conformidad por parte de los colaboradores en diferentes aspectos, relacionados con las tareas asignadas por la gerencia.	La satisfacción de los miembros internos de la organización, es requisito básico para lograr la eficacia empresarial.
4. Gestión contable y financiera. (Fm)	Los procesos relacionados con la Gestión contable y financiera, se han realizado conforme a las normas establecidas y hasta ahora no se ha detectado, en Servicios Asociados ningún impase.	La actividad contable y los análisis financieros son una herramienta que ayuda a la gerencia a direccionar los procesos, a corregir posibles fallas, y a mejorar las acciones administrativas en forma oportuna.
5. Consolidación de procesos en S.G.I (FM)	Servicios Asociados, realiza sus actividades con un enfoque basado en procesos, permitiéndole evidenciar el cumplimiento de distintos parámetros y lineamientos importantes dentro de los procesos licitatorios y de índole legal.	El pleno control de los procesos administrativos y operativos, así como el cumplimiento de normas legales acreditadas por entidades reconocidas, son parte de la garantía de un buen servicio al cliente.
6. Adaptación al cambio (Fm)	En Servicios Asociados, tanto la gerencia, como el personal de apoyo y, en general, todos los miembros de la	Las organizaciones no pueden ser estáticas y mirar sólo el presente, pues es necesario estar abiertos a los cambios

	organización, están preparados para detectar las tendencias del entorno y, adoptar decisiones administrativas capaces de direccionar la organización y el negocio en función de éstas tendencias.	inmediatos y futuros para promover innovaciones organizacionales y operacionales, capaces de asumir los retos planteados por los cambios en las tendencias del entorno.
7. Rentabilidad del negocio (FM)	En Servicios Asociados, todas las acciones administrativas se han implementado de tal manera que correspondan a las necesidades de los posibles negocios. Con base en esto, continuamente, se hacen ajustes con los procesos y se recomiendan acciones para realizar mejoras en la operación de los trabajos, involucrados en la contratación.	El contacto directo con el mercado, orienta a la gerencia, para adoptar políticas encaminadas a garantizar la eficacia organizacional, y la productividad de los negocios.
8. Personal capacitado en temas especializados del sector (FM)	En Servicios Asociados, se realiza, actividades continuas de capacitación y entrenamiento al personal comprometido con las operaciones, de tal forma que se garantice confiabilidad y calidad de los trabajos realizados.	Lograr recurso humano calificado, es una constante preocupación para las organizaciones que ofrecen sus servicios a la industria petrolera por cuanto en ella, en muchas ocasiones, se desarrollan procesos complejos y se utiliza

		herramientas sofisticadas tecnológicamente.
9.Experiencia en el mercado nacional (FM)	Servicios Asociados, cuenta con más de 21 años de experiencia, lo que le permite un amplio y detallado conocimiento del mercado.	Para los clientes, la experiencia es un factor determinante para esperar resultados satisfactorios por la calidad de los resultados entregados.
10.Clima organizacional (FM)	En Servicios Asociados, se ha logrado constituir un grupo, identificado con los Objetivos de la organización, con un alto sentido de pertenencia, por cuanto la organización le ha ofrecido bienestar, estabilidad laboral y solidaridad social.	El clima organizacional, es factor determinante de los éxitos empresariales por cuanto garantiza un elevado compromiso con los objetivos corporativos.
11.Capacidad Financiera (DM)	En los últimos tiempos, al mercado nacional, han llegado empresas multinacionales, con una alta capacidad financiera, lo que exige un mayor esfuerzo de capitalización para Servicios Asociados.	La competencia, con grupos de alto poder financiero hace cada vez más difícil la penetración al mercado de compañías con menos capital de trabajo.
12.Procesos de Marketing (DM)	Es una de las mayores debilidades de Servicios Asociados, que ha sido detectada y se encuentra en proceso de intervención.	La debilidad detectada en los procesos de marketing, ha tenido un impacto negativo sobre la compañía, por cuanto ello ha limitado la ampliación de los mercados dentro de Colombia y en América Latina.

		De no corregirse se verían limitadas las posibilidades de penetración a mercados promisorios tanto de Colombia, como de otros países.
13.Uso de las TICS (Dm)	En la compañía las TICS, no han sido aprovechada en su máxima potencialidad y falta una mayor inversión para una mejor adecuación.	El uso de las tecnologías de la Información, hacen más eficientes los procesos logísticos, que contribuirían a disminuir costos de las operaciones y mayor control de las mismas. Para la empresa Servicios Asociados se hace indispensable una mayor inversión para lograr una mejor eficacia.
14.Canales de Comunicación dentro de la organización (Dm)	En la actualidad, se detectan fallas en la comunicación entre la gerencia y los lugares en donde se desarrollan las operaciones.	Una buena comunicación, debe contribuir a mejorar todos los procesos y a direccionar en una forma adecuada las actividades para lograr los objetivos corporativos.
15.Procesos Normativos (Dm)	En los procesos licitatorios, se hace necesario conocer información básica legal para proyectar costos; para acceder en forma correcta a mercados internacionales éste	Se hace necesario que todos los miembros de la organización, conozcan las normas de los procesos licitatorios y se capaciten en lo relacionado con la legislación

	conocimiento es de suma importancia para el éxito de los procesos licitatorios.	petrolera Colombiana, para de ésta forma contribuyan con la Gerencia al éxito en la conquista de mercados.
--	---	--

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La Matriz DOFA, es una herramienta gerencial, que permite ubicar la organización dentro de un contexto empresarial, a partir de su situación organizacional interna, ésta matriz fue elaborada con la participación de los miembros de la empresa incluida la alta gerencia y los socios de la misma.

7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E

La evaluación de los factores externos, orienta a la dirección de la empresa, por cuanto le ayuda a ubicarse muy bien en el medio, saber cómo se encuentra frente a la competencia y frente al ambiente de negocios del sector. Al conocer los factores externos que influyen a la organización, se puede gestionar actividades encaminadas a hacer frente a los desafíos del sector.

Tabla 14: de Evaluación de factores externos E.F.E

No	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento de pequeñas y medianas compañías operadoras relacionadas con la actividad petrolera. (OM)	11%	4	0,44
2	Flexibilización de normas en la contratación de servicios petroleros. (OM)	6%	4	0,24
3	Creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) (OM)	6%	4	0,24
4	Conversaciones de paz para acabar con el conflicto interno Colombiano. (Om)	3%	3	0,09
5	Políticas del mejoramiento a la Inversión y Políticas de relaciones internacionales. (OM)	11%	4	0,44
6	Presencia de Ecopetrol en otros países. (OM)	11%	4	0,44
7	Alto precio internacional del crudo. (OM)	12%	4	0,48
8	Tratados de libre comercio. (Om)	2%	3	0,06
9	Alto índice de desempleo. (Om)	2%	3	0,06
10	Desarrollo Tecnológico. (Om)	2%	3	0,06
AMENAZAS				
11	Compra de compañías técnicas por parte de bancas de Inversión que desestabilizan los precios de los Servicios en el mercado, Generando una competencia desleal. (AM)	5%	1	0,05
12	Limitado conocimiento de la naturaleza de la empresa Servicios Asociados en el medio del sector de hidrocarburos. (AM)	3%	1	0,03
13	Globalización e internacionalización de la economía. (AM)	3%	1	0,03
14	Ubicación de campos petroleros, lejos de centros urbanos. (AM)	2%	1	0,02
15	Zonas Petroleras ubicadas en regiones de comunidades muy pobres. (AM)	1%	1	0,01
16	Elevado nivel de analfabetismo en zonas petroleras. (AM)	2%	1	0,02
17	Proliferación de enfermedades endémicas. (AM)	1%	1	0,01
18	Alto nivel de pobreza. (AM)	2%	1	0,02
19	Escases de sistemas de tratamiento de agua y contaminación de ríos por falta de tratamiento de aguas residuales. (AM)	2%	1	0,02
20	Recurso Humano Calificado. (AM)	3%	1	0,03
21	Presencia en el medio de compañías dotadas de alta tecnología. (AM)	2%	1	0,02
22	Intensa competencia internacional. (AM)	3%	1	0,03
23	Altas Tasas de Interés (AM)	2%	1	0,02
24	Desarrollo de Telecomunicaciones. (Am)	1%	2	0,02
25	Devaluación de peso Colombiana (Am)	1%	2	0,02
26	Deuda Externa (Am)	1%	2	0,02
	TOTAL	100%	55,00	2,92

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

Detalle de la calificación:

Oportunidad Mayor: 4

Oportunidad Menor: 3

Amenaza Menor: 2

Amenaza Mayor: 1

La calificación de 2,92 muestra que la empresa Servicios Asociados, tiene una relativa posibilidad de aprovechar las oportunidades que se presentan para el sector en la contratación en Colombia y en América Latina. Sin embargo se debe reconocer que se necesita un mayor esfuerzo, fortalecer la empresa financiera y Organizativamente, y desarrollar una política más agresiva en el campo comercial y de Marketing, para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno. La situación actual de la industria petrolera en Colombia, ofrece un panorama de buenas posibilidades para las empresas de servicios y por las políticas de búsqueda de petróleo impulsadas por Ecopetrol y estimuladas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos ofrecen un escenario halagador hacia el futuro para la actividad empresarial. Para hacer frente a los retos de los próximos años se requiere hacer ajustes en el ámbito organizacional y adecuarse con tecnología moderna, para con procesos innovadores actuar en forma competitiva frente a las otras compañías.

7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I

La evaluación de los factores internos de la organización, permite medir el estado en el cual se encuentra la empresa y de ésta forma tomar acciones administrativas para hacerla competitiva.

TABLA 15: Cuadro de Evaluación E.F.I

No	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO
FORTALEZAS				
1	Compromiso Gerencial (FM)	10%	4	0,40
2	Credibilidad basado en la experiencia y recurso humano (FM)	9%	4	0,36
3	Satisfacción del Trabajador (FM)	5%	4	0,20
4	Gestión contable y financiera. (Fm)	6%	3	0,18
5	Consolidación de procesos en S.G.I (FM)	9%	4	0,36
6	Adaptación al cambio (Fm)	5%	3	0,15
7	Rentabilidad del negocio (FM)	7%	4	0,28
8	Personal capacitado en temas especializados del sector (FM)	5%	4	0,20
9	Experiencia en el mercado nacional (FM)	8%	4	0,32
10	Clima organizacional. (FM)	5%	4	0,20
DEBILIDADES				
11	Capacidad Financiera (DM)	10%	1	0,10
12	Procesos de Marketing (DM)	10%	1	0,10
13	Uso de las TICS (Dm)	4%	2	0,08
14	Canales de Comunicación dentro de la organización (Dm)	4%	2	0,08
15	Procesos Normativos (Dm)	3%	2	0,06
	TOTAL	100%	46,00	3,07

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

Detalle de la calificación:

Fortaleza Mayor: 4

Fortaleza Menor: 3

Debilidad Menor: 2

Debilidad Mayor: 1

La calificación de 3,7, muestra que Servicios Asociados, está utilizando muy bien las fortalezas, y, se encuentra en proceso de intervenir todos aquellos problemas derivados de las debilidades detectadas. El buen aprovechamiento de las fortalezas hace que ésta organización, se encuentre en condiciones de afrontar los retos y aprovechar las oportunidades que ofrece el medio externo.

7.3 CUADRO MATRIZ DOFA

A continuación se presenta la consolidación de la Matriz DOFA, para la organización Servicios Asociados.

FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
1. Compromiso Gerencial (FM) 2. Credibilidad basada en la experiencia y recurso humano (FM). 3. Satisfacción del Trabajador (FM) 4. Gestión contable y financiera. (Fm) 5. Consolidación de procesos en S.G.I (FM) 6. Adaptación al cambio (Fm) 7. Rentabilidad del negocio (FM) 8. Personal capacitado en temas especializados del sector (FM) 9. Experiencia en el mercado nacional (FM) 10. Clima organizacional. (FM)	1. Capacidad Financiera (DM). 2. Procesos de Marketing (DM) 3. Uso de las TICS (Dm) 4. Canales de Comunicación dentro de la organización (Dm) 5. Procesos Normativos (Dm)

OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
8 Crecimiento de pequeñas y medianas compañías operadoras relacionadas con la actividad petrolera. (OM) 9 Flexibilización de normas en la contratación de servicios petroleros. (OM) 10 Creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) (OM) 11 Conversaciones de paz para acabar con el conflicto interno Colombiano. (OM) 12 Políticas del mejoramiento a la Inversión. (OM) 13 Alto precio internacional del crudo (OM) 14 Presencia de Ecopetrol en Otros Países. (OM) 15 Tratados de libre comercio. (Om) 16 Alto índice de desempleo. (Om) 17 Desarrollo Tecnológico. (Om)	1. Compra de compañías técnicas por parte de bancas de Inversión que desestabilizan los precios de los Servicios en el mercado, Generando una competencia desleal. (AM) 2. Limitado conocimiento de la naturaleza de la empresa Servicios Asociados en el medio del sector de hidrocarburos. (AM) 3. Globalización e internacionalización de la economía. (AM) 4. Ubicación de campos petroleros, lejos de centros urbanos. (AM) 5. Zonas Petroleras ubicadas en regiones de comunidades muy pobres. (AM) 6. Elevado nivel de analfabetismo en zonas petroleras. (AM) 7. Proliferación de enfermedades endémicas. (AM) 8. Alto nivel de pobreza. (AM) 9. Escases de sistemas de tratamiento de agua y contaminación de ríos por falta de tratamiento de aguas residuales. (AM) 10. Recurso Humano Calificado. (AM) 11. Presencia en el medio de compañías dotadas de alta tecnología. (AM) 12. Intensa competencia internacional.

	(AM) 13. Desarrollo de Telecomunicaciones. (Am)
ESTRATEGIAS FO ✓ Implementar dentro de la empresa, un amplio y diversificado portafolio de servicios con altos niveles de calidad y, desde la Gerencia, liderar procesos estratégicos comerciales. ✓ Gestionar la adquisición de bienes de capital, en los países con los cuales existe, tratados de libre comercio. ✓ Diseñar planes de capacitación del recurso Humano para que este en capacidad de manejar paquetes tecnológicos sofisticados y dominar el manejo y mantenimiento de equipos y Software de alta tecnología. ✓ Diseñar planes de capacitación destinados a promover la mentalidad dispuesta al mejoramiento continuo del talento humano.	ESTRATEGIAS FA. ✓ Organizar dentro de la empresa un equipo de personas capacitadas para que implementen y ejecuten un plan estratégico de marketing. ✓ Gestionar alianzas estratégicas con empresas extranjeras de prestigio técnico y financiero. ✓ Mejorar los canales de comunicación, entre los diferentes miembros de la organización. ✓ Diseñar planes de capacitación, periódicos, destinados a los colaboradores de la organización, para que estén actualizados en las cambios de normas y procedimientos teniendo en cuenta las posibilidades de crecimiento en otros países.

ESTRATEGIAS DO.	ESTRATEGIAS DA.
✓ Implementar políticas de marketing, para dar a conocer el Portafolio de Servicios y marca de la compañía a las diferentes compañías operadores dentro y fuera del país. ✓ Establecer alianzas de mutua colaboración con proveedores, para desarrollar conjuntamente actividades de servicios. ✓ Capacitar a los miembros de la organización en el manejo eficiente de las TICS.	✓ Diseñar planes de capacitación, destinados a mejorar la productividad, para disminuir costos de los procesos involucrados en los Servicios Contratados. ✓ Gestionar recursos financieros en fuentes de crédito internacionales de bajo costo. ✓ Gestionar ante el gobierno nacional, para que, de manera conjunta, entre gobierno, operadores y empresas prestadoras de servicios, se establezcan planes de mejoramiento de las condiciones socio económicas. ✓ Promover alianzas estratégicas con compañías nacionales y/o extranjeras que fortalezcan el portafolio de servicios y la capacidad de penetración de mercados en otros países.

Fuente: Reunión Gerencial, Servicios Asociados

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 VISIÓN ACTUAL DE SERVICIOS ASOCIADOS

Posicionarnos en el mercado nacional e internacional como la organización que presta los servicios de mayor satisfacción, siendo el mejor aliado para nuestros clientes en el cumplimiento de sus metas.

8.1.1 ELEMENTOS DEL PASADO DE SERVICIOS ASOCIADOS.

Servicios Asociados, nace como una empresa Familiar, pequeña con un portafolio de Servicios reducido y con un mercado limitado, 100% localizado en la ciudad de Neiva, era dirigida directamente por su propietario el señor Marco Fidel Gaita, quien se encargaba de la gran mayoría de los procesos y dirigía con un estilo autocrático, estilo que cambia con la llegada de un profesional con experiencia en la actividad petrolera, con quien se amplía el portafolio de servicios.

8.1.2 FUTURO AL CUAL SE VA A ENFRENTAR SERVICIOS ASOCIADOS.

Hacia el futuro, se prevé, en el sector de Servicios Petroleros, un ambiente muy competitivo, con alta participación de compañías extranjeras, consolidadas financiera y técnicamente. Las normas de contratación serán ampliamente flexibles y los procesos, involucrados en la operación, estarán basados en sofisticadas tecnologías con amplio uso de las TIC's. Las organizaciones prestadoras de servicios deberán estructurarse con equipos de trabajo autónomo, dinámico y respaldado por eficaces estudios de inteligencia de mercado.

8.1.3 QUE QUIERE SER SERVICIOS ASOCIADOS

Servicios Asociados aspira ser una organización líder en el sector energético, ofreciendo servicios de alta calidad y cuyos procesos productivos han de contribuir a la rentabilidad de la empresa, mediante la diversificación de portafolios y eficiencia en la ejecución de sus actividades y con presencia en varios países petroleros de la región y del mundo. Para ello, deberá diseñar planes eficaces de marketing y establecer alianzas estratégicas con compañías extranjeras.

8.1.4 LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIOS ASOCIADOS

- ☐ Implementar dentro de la organización, un amplio y diversificado portafolio de servicios con altos niveles de calidad, liderando desde la Gerencia procesos de estrategia comercial.
- ☐ Gestionar la adquisición de bienes de capital, en los países con los cuales existe, tratados de libre comercio.
- ☐ Diseñar planes de capacitación destinados a promover la mentalidad dispuesta al mejoramiento continuo del talento humano. De igual forma promover la capacitación en el manejo de paquetes tecnológicos sofisticados y Software de alta tecnología; todo esto de cara al futuro el cual se desarrollará en un ambiente de alta competencia y de elevada productividad de los servicios.

- ❑ Establecer dentro de la organización, un equipo de personas capacitadas para que implementen y ejecuten un plan estratégico de marketing.

- ❑ Gestionar alianzas estratégicas con empresas nacionales y/o extranjeras de alto prestigio técnico y financiero.

8.1.5 OBSTACULOS

Servicios Asociados, deberá afrontar grandes retos, derivados de la situación financiera, la exigencia de alta competitividad y la agresiva competencia internacional. Además, existe el peligro de disminución de los precios internacionales del petróleo, por lo que se alejarían las posibilidades de crecimiento del sector empresarial petrolero del país.

8.1.6 LA ARQUITECTURA DEL CAMBIO PARA SERVICIOS ASOCIADOS.

La estructura organizativa de Servicios Asociados, deberá derivarse de las necesidades del cliente. Para ello, antes del diseño de la estructura organizativa, deberá realizarse un minucioso estudio de marketing, en donde se tenga en cuenta las preferencias y tendencias de los clientes, las exigencias tecnológicas y los conocimientos adecuados involucrados en los procesos productivos. La organización deberá conformarse con personal altamente capacitado y con un elevado nivel de responsabilidad y autonomía, para que sea capaz de asumir responsablemente riesgos e iniciativas que contribuyan a la rentabilidad de la empresa. Los canales de comunicación se basarán en el uso intensivo de las TIC's y todos los miembros de la organización recibirán una capacitación de alta

calidad pertinente a los servicios que ofrece la empresa. El equipo gerencial deberá estar conformado por personas políglotas con un alto nivel académico.

8.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Somos una organización líder que Proporciona un excelente servicio técnico y especializado para el sector energético e industria en general, siendo para nuestros clientes su mejor aliado. Implementando políticas internas de prevención y bienestar para nuestros colaboradores, interrelacionándonos de manera apropiada con los grupos de interés y comprometidos con la protección del medio ambiente.

8.2.1 FILOSOFÍA, PRINCIPIOS Y VALORES

Para Servicios Asociados, la filosofía, principios y valores son los siguientes:

ETICA: Es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a todos los entornos en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte.

EXCELENCIA: Es el compromiso de hacer mejor nuestras actividades diarias, manteniendo una superación permanente con la vocación al servicio, espíritu de mejora continua y compromiso con la innovación.

LIDERAZGO: Es la capacidad que se tiene para tomar la iniciativa de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a nuestros colaboradores, esto con el fin de trabajar con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Trabajamos constantemente bajo una filosofía individual, grupal y organizacional para el afianzamiento y mejora de nuestros servicios, logrando ser más competitivos y productivos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Trabajamos con criterios de desarrollo sostenible, contribuyendo de manera activa y responsable al mejoramiento social, económico y ambiental, protegiendo los derechos humanos.

8.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios ofrecidos por la organización se encuentran dirigidos hacia el sector energético, a través de servicios técnicos y especializados. Además, se ofrecen servicios no esenciales del sector de hidrocarburos, los servicios ofrecidos son:

✓ OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO INTEGRAL DE CAMPOS PETROLEROS.	
✓ INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO Y CONFIABILIDAD	

✓ OVERHAUL EQUIPOS MAYORES Y MENORES	
✓ SONOLOG - DINAGRAMAS - PRUEBAS DE PRESIÓN.	
✓ CUADRILLA DE MONTAJE Y SOLDADURA	
✓ CASINOS, CATERING, ASEO, CAFETERÍA, CAMARERÍA Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS.	
✓ MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA , OBRAS CIVILES Y ZONAS VERDES	

Fuente: Entrevista líderes, Servicios Asociados.

8.2.3 USUARIOS Y CLIENTES

Dentro de los principales clientes de la organización tenemos.



8.2.4 MERCADO META

Para Servicios Asociados, sus posibilidades de mercado están ubicados en las regiones donde las compañías petroleras operadoras, desarrollan su actividad de producción de petróleo, gas y eléctrico. La meta es llegar a conquistar por lo menos el 60% del mercado nacional y un 30% del mercado de los países latinoamericanos.

8.2.5 CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

Para Servicios Asociados, es de gran importancia contar con los conocimientos y la tecnología adecuada para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta la facilidad que ésta presenta en integrar y difundir información interna y externa de manera eficaz y eficiente, éste punto ha sido identificado como una debilidad menor, por cuanto la organización ha iniciado intervención en éste campo.

8.2.6 GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés de Servicios Asociados, son aquellos relacionados con todo el sector energético nacionales e internacionales.

8.2.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Organización en cabeza de su Presidencia y equipo directivo, proyectan permanentemente el valor de la responsabilidad social, mediante la relación ética y transparente de la empresa con sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general, cumpliendo irrestrictamente con la legislación nacional e internacional en materia social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como adelantando acciones voluntarias para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto, logrando una gestión equilibrada entre la razón comercial del negocio y los impactos que se generan. La Corporación Fenalco Solidario, otorgó el certificado de Responsabilidad Social a la organización Servicios Asociados, como reconocimiento al compromiso con el Desarrollo Sostenible Regional, al ejecutar las actividades propias de la organización bajo parámetros de responsabilidad y compromiso con su entorno social, medioambiental y económico.

8.2.8 IMAGEN PÚBLICA

Los 21 años de trayectoria de la organización Servicios Asociados, y su desarrollo en forma óptima dentro del mercado, le han permitido contar con una percepción positiva de su desempeño por parte de los clientes, lo que le permitirá presentar una buena trayectoria en el mercado nacional frente a mercados internacionales. Ésta se convierte en un activo importante para la compañía en su visión de crecimiento.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO

Objetivos de desarrollo o crecimiento

Servicios Asociados deberá consolidarse, en el país y en américa latina, conquistando en Colombia el 40% del mercado nacional y el 10% en América Latina. y por lo menos el 5% del mercado en otros países productores de petróleo.

Objetivos de Calidad

Servicios Asociados deberá ofrecer servicios con altos estándares de calidad. Para ello se propone mantener las certificaciones de calidad por parte de organismos de prestigio internacional.

Objetivos de Productividad

La organización Servicios Asociados deberá elevar su productividad, en los próximos años, en un 70% con relación a la productividad actual, representados a través de la eficiencia de su mano de obra, alto grado de capacitación en el manejo de maquinaria y equipos especializados basado en la implementación de programas predictivos.

Objetivos de Innovación

Se constituirá un equipo de personas, altamente capacitadas, para que lidere y presente propuestas de innovación destinados a implementar procesos y a ofrecer servicios novedosos.

Objetivo Financiero o de recursos y capacidades

Desarrollar alianzas estratégicas con compañías de alta capacidad técnica y financiera. Capacitar al Talento Humano para que sea capaz de preveer y resolver problemas complejos, propios de la actividad de Servicios Petroleros.

Objetivo de Responsabilidad Social

Continuar con las políticas de responsabilidad social con el objeto de lograr un alto reconocimiento de las partes interesadas y por las comunidades de las regiones en donde se desarrollan las actividades propias de Servicios Asociados.

8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS- ESTRATEGIAS

TABLA 16: OBJETIVOS Vs ESTRATEGIAS

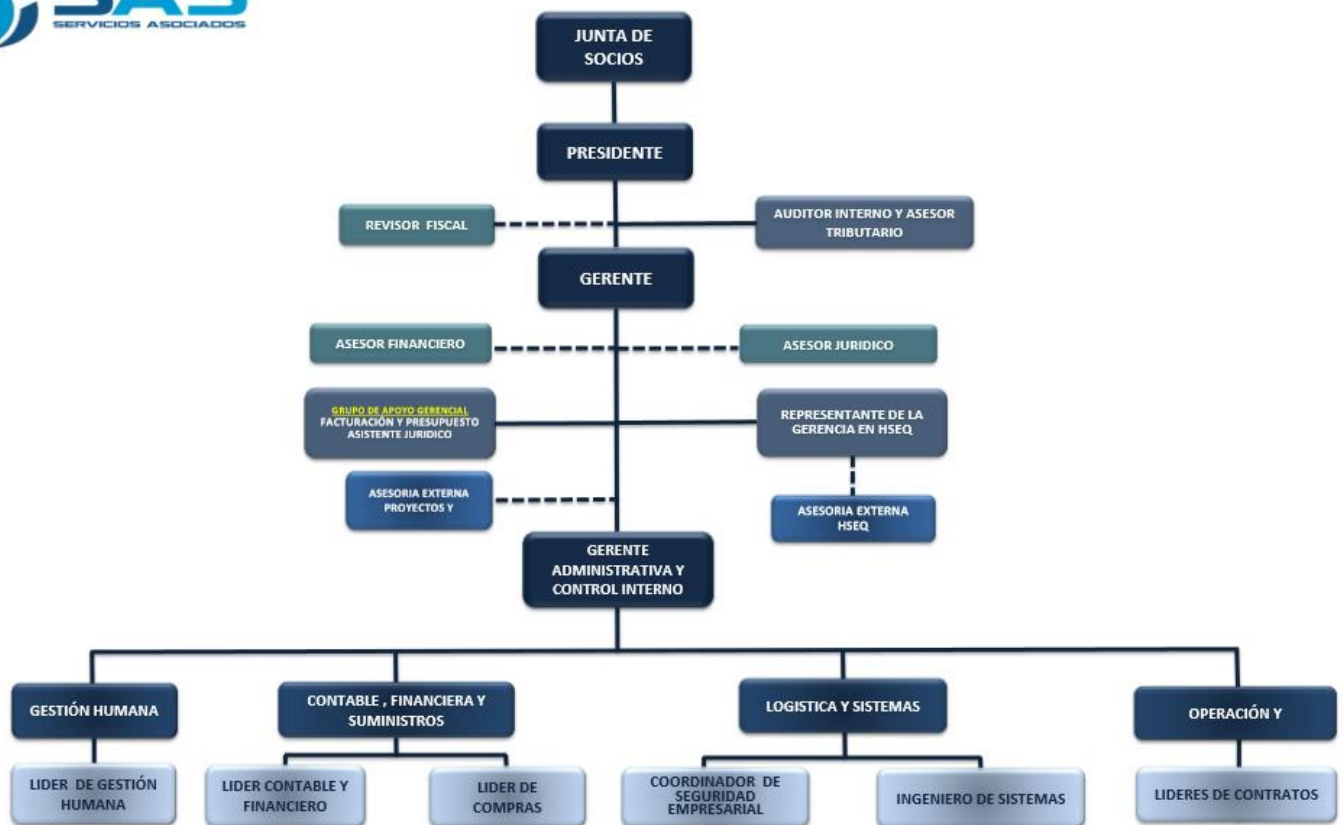
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Penetración de nuevos mercados.	Diseñar y fortalecer un amplio y diversificado portafolio de servicios con altos niveles de calidad y, desde la Gerencia, liderar procesos estratégicos comerciales que faciliten la penetración a nuevos mercados.

Adecuación tecnológica.	Gestionar la adquisición de bienes de capital, en los países con los cuales existen tratados de libre comercio.
Recurso humano altamente capacitado.	Diseñar e implementar planes de capacitación destinados a promover el mejoramiento continuo del talento humano. De igual forma desarrollar capacitaciones en el manejo de paquetes tecnológicos sofisticados y de Software de alta tecnología; todo esto de cara al futuro, el cual se desarrollará en un ambiente de alta competencia y de elevada productividad en la ejecución de los servicios.
Fortalecimiento financiero.	Gestionar alianzas estratégicas con empresas nacionales y/o extranjeras de alto prestigio técnico y financiero proyectando el crecimiento empresarial.

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

8.5 ESTRUCTURA DE SERVICIOS ASOCIADOS.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Servicios Asociados, que deberá afrontar los retos del futuro.



Fuente: SGI Servicios Asociados.

La organización Servicios Asociados, es dirigida por una junta de socios, quienes trazan las orientaciones generales, las cuales son ejecutadas por la gerencia. La empresa cuenta con equipos líderes para cada una de las áreas decisivas de la organización tales como Gestión Humana, Contable y Financiera, Logística y

Sistemas, Operación y Mantenimiento Y HSEQ, quienes a través de indicadores miden su desempeño, el cuál es analizado y revisado mensualmente por la Gerencia.

9. PLAN DE ACCIÓN

9.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

TABLA 17: SITUACIÓN ACTUAL

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Baja Capacidad Financiera.	El tipo de Servicios que desarrolla la organización, implica un alto movimiento de capital, no existen la modalidad de anticipos, pues todo el proceso de ejecución es asumido por la empresa, mientras retorna el capital que puede durar 60 días.	Se requiere apalancamiento financiero, y en muchos casos éstos tienen un costo alto.	Para el fortalecimiento del Capital, se hace necesario la realización de alianzas estratégicas con compañías con una alta fortaleza financiera y técnica.
Deficiente procesos de Marketing.	Poca claridad en la identificación de procesos de Marketing de la organización.	Aunque se cuenta con un portafolio amplio de servicios, éste no es totalmente difundido frente a los clientes, ni potenciales aliados	Diseñar un plan de Marketing destinado a la penetración de mercados objetivo de Servicios Asociados con su portafolio.

		comerciales.	
Bajo Uso de las TIC's.	Falta de inversión en la tecnología adecuada según las actividades de la compañía y en el desarrollo de capacitación del personal de la organización.	Encarecimiento de los procesos logísticos necesarios para llevar a buen término, la terminación de los servicios y/o contratos.	Se requiere un esfuerzo de la dirección de la organización, para gestionar recursos e invertirlos en la implementación tecnológica necesaria en las TIC's.
Irregulares canales de comunicación.	Falta de directrices claras, en el flujo de las comunicaciones.	Duplicidad de funciones en algunos procesos, lo que implica elevación de gastos de los procesos organizacionales.	Definir claramente las funciones, las cuales deben consignarse y socializarse por escrito, y al mismo tiempo se debe verificar, que cada uno de los miembros de la organización, tenga suficientemente clara su responsabilidad.
Desconocimiento de Procesos	La proyección internacional de la	Éste problema, puede traer	Elaborar planes de capacitación,

Normativos internacionales.	organización, es relativamente nueva, por lo que hasta ahora se inicia el proceso de información y actualización normativo.	inconvenientes en la presentación de la documentación necesario en las licitaciones internacionales.	para que el personal responsable, se encuentre actualizado y bien informado sobre las normas de contratación internacional relacionadas con la prestación de servicios a las compañías operadoras petroleras.
------------------------------------	---	--	---

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

A. Realización de alianzas estratégicas con compañías de alta fortaleza financiera y técnica.

Objetivo 1: Realizar un análisis comparativo de las potenciales empresas factibles de llegar a acuerdos a través de alianzas estratégicas.

Objetivo 2: Realizar alianzas con las cámaras de comercio Colombianas en Países extranjeros tales como: Colombo_Boliviana, Colombo-Peruna,

Colombo-Texana para establecer contactos con potenciales socios estratégicos y presentar el portafolio de Servicios Asociados.

Objetivo 3: Promover reuniones en periodos semestrales, en países tales como: Bolivia, Perú, México, para realizar acercamientos basados en el portafolio de servicios de la organización.

Objetivo 4: Realizar acercamientos con por lo menos cinco empresarios Chinos, para adelantar negociaciones relacionadas con suministros y optimización de recursos para la empresa.

Objetivo 5: Establecer como sucursal o empresa nueva a Servicios Asociados, en países tales como: Perú, Bolivia, México, Ecuador.

- B. Diseñar un plan de Marketing destinado a la penetración de mercados objetivo de Servicios Asociados con su portafolio.

Objetivo 1: Diseñar una marca atractiva y de fácil recordación para lanzar en el año 2014.

Objetivo 2: Realizar elementos de publicidad con un alto nivel visual e informativo, que facilite la difusión de la información, tales como portafolio de Servicios, Presentaciones Digitales, Página Web.

Objetivo 3: Participar en ferias nacionales e internacionales y congresos del petróleo y del gas, al menos una vez al año.

- C. Canalizar esfuerzos por parte de la dirección de la organización, para gestionar recursos e invertirlos en la implementación tecnológica necesaria (TIC's).

Objetivo 1: Gestionar recursos financieros para la adquisición de tecnología relacionada con las TIC's, que sean adecuadas a las actividades de Servicios Asociados.

Objetivo 2: Programar capacitación permanente al personal de planta y definir líderes para este tipo de procesos, contemplado en un cronograma de actividades de seguimiento mensual.

- D. Definir claramente las funciones y responsabilidades al interior de la organización, las cuales deben consignarse y socializarse, y al mismo tiempo verificar que cada uno de los miembros de la empresa tenga suficientemente clara su responsabilidad.

Objetivo 1: Revisar y actualizar los manuales y perfiles de los colaboradores con la finalidad de optimizar los procesos, evitando la duplicidad de esfuerzos.

- E. Elaborar planes de capacitación para que el personal responsable se encuentre actualizado y bien informado sobre las normas de contratación internacional relacionadas con la prestación de servicios a las compañías operadoras petroleras.

Objetivo 1: Programar capacitaciones y entrenamientos relacionadas con el manejo administrativo y fiscal en países extranjeros en los cuales Servicios Asociados proyecta su presencia, antes del ingreso de la organización a dicho país.

9.2 OBJETIVOS CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES

TABLA 18: OBJETIVOS CORTO PLAZO Vs ACTIVIDADES

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
1. Realizar un análisis comparativo de las potenciales empresas factibles de llegar a acuerdos a través de alianzas estratégicas.	✓ Identificar las empresas que sean potenciales para alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales. ✓ Realizar contactos con los directivos de las organizaciones a las cuales se quiere invitar a realizar alianzas. ✓ Presentar Información de la compañía. ✓ Definir formalización de la alianza.
2. Realizar alianzas con las cámaras de comercio Colombianas en Países extranjeros tales como: Colombo_Boliviana, Colombo-Peruna, Colombo-Texana para establecer contactos con potenciales socios estratégicos y presentar el portafolio de Servicios Asociados.	✓ Identificar los contactos en las cámaras de comercio Colombianas en otros países. ✓ Realizar agenda de visitas a empresas, potenciales clientes, y/o aliados estratégicos. ✓ Viajar a los diferentes países para presentar oficialmente la organización y su portafolio de servicios. ✓ Definir formalización de alianzas.
3. Promover reuniones en periodos	✓ Agendar visitas comerciales, a

semestrales, en países tales como: Bolivia, Perú, México, para realizar acercamientos basados en el portafolio de servicios de la organización.	diferentes empresas clave dentro de la proyección de expansión de Servicios Asociados. ✓ Presentar el portafolio de Servicios de la Organización. ✓ Realizar retroalimentación con los líderes de la compañía relacionada con el avance de los procesos comerciales.
4. Realizar acercamientos con por lo menos cinco empresarios Chinos, para adelantar negociaciones relacionadas con suministros y optimización de recursos para la empresa.	✓ Establecer contactos con empresarios chinos, interesados en invertir en Colombia. ✓ Gestionar importaciones desde las grandes fábricas chinas teniendo en cuenta que desde éstas se pueden lograr precios competitivos.
5. Establecer como sucursal o empresa nueva a Servicios Asociados, en países tales como: Perú, Bolivia, México, Ecuador.	✓ Hacer un estudio de mercado para detectar posibilidades empresariales en otros países, teniendo en cuenta sectores industriales de interés. ✓ Establecer viabilidad técnico-económica y calcular el monto total requerido para la creación de una organización en otro país. ✓ Gestionar recursos en la banca internacional, para la ejecución de potenciales proyectos internacionales.
6. Diseñar una marca atractiva y de	✓ Convocar a varios diseñadores y

fácil recordación.	analizar, en conjunto con los líderes de procesos, la mejor alternativa para la organización.
7. Realizar elementos de publicidad con un alto nivel visual e informativo, que facilite la difusión de la información, tales como portafolio de Servicios, Presentaciones Digitales, Página Web.	✓ Diseñar las diferentes herramientas informativas de la organización, de una manera práctica y atractiva.
8. Participar en ferias nacionales e internacionales y congresos del petróleo y del gas.	✓ Identificar los eventos más significativos de la industria del sector energético. ✓ Hacer presencia en el mismo, con stand propio que facilite la difusión de información.
9. Gestionar recursos financieros para la adquisición de tecnología relacionada con las TIC's, que sean adecuadas a las actividades de Servicios Asociados.	✓ Identificar al interior de la compañía, las necesidades tecnológicas para el desarrollo adecuado de la información. ✓ Determinar las diferentes opciones tecnológicas óptimas para la compañía. ✓ Proceder a la Instalación, capacitación y entrenamientos propios de la opción seleccionada.
10. Capacitación permanente del	✓ Establecer mediante cronograma de

personal de la organización.	actividades, plan de capacitaciones y entrenamientos necesarios para el fortalecimiento de las destrezas y habilidades del talento humano de la organización.
11. Optimización de procesos.	✓ Revisar y actualizar los manuales y perfiles de los colaboradores con la finalidad de optimizar los procesos, evitando la duplicidad de esfuerzos.
12. Estudio de condiciones de la contratación internacional.	✓ Programar capacitaciones y entrenamientos relacionados con el manejo administrativo y fiscal de países extranjeros sobre los cuales Servicios Asociados proyecta su presencia

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

9.4 CRONOGRAMA

A continuación se establece la programación de actividades, acordadas en la organización.

AÑO: 2014

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad												
✓ Identificar las empresas potenciales nacionales e internacionales.												
✓ Realizar contactos con los directivos de las organizaciones a las cuales se quiere invitar a realizar alianzas.												
✓ Establecer contactos en las cámaras de comercio Colombianas en otros países y Realizar agendas de visitas a empresas potenciales clientes y/o aliados estratégicos, de la proyección de expansión de Servicios..												

✓ Viajar a los diferentes países para presentar oficialmente la organización.													
✓ Establecer contactos con empresarios chinos, interesados en invertir en Colombia y Gestionar importaciones desde las grandes fábricas chinas teniendo en cuenta que desde éstas se pueden lograr precios competitivos.													
✓ Hacer un estudio de mercado para detectar posibilidades empresariales en otros países y Establecer viabilidad técnico-económica, calcular el monto requerido para la creación de empresas en otros países.													
✓ Gestionar recursos en la banca internacional para la ejecución de potenciales proyectos internacionales.													
✓ Convocar a varios diseñadores y analizar, en conjunto con los líderes de procesos, la mejor alternativa de imagen para la organización.													
✓ Identificar y aplicar las necesidades tecnológicas para el													

desarrollo adecuado de la información.													
✓ Identificar los eventos más significativos de la industria del sector energético para hacer presencia en los mismos, mediante Stand.													
✓ Revisar y actualizar los manuales y perfiles de los colaboradores con la finalidad de optimizar los procesos, evitando la duplicidad de esfuerzos.													
✓ Programar capacitaciones y entrenamientos relacionados con el manejo administrativo y fiscal en países extranjeros en los cuales Servicios Asociados proyecta su presencia													

9.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESUPUESTO	TOTALES
1. Identificar las empresas potenciales nacionales e internacionales y presentar información de la empresa.	1. Proceso Comercial.	50.000.000	50.000.000
2. Realizar contactos con los directivos de las organizaciones a las cuales se quiere invitar a realizar alianzas.	1. Gerencia y Proceso Comercial.	60.000.000	60.000.000
3. Establecer contactos en las cámaras de comercio Colombianas en otros países y Realizar agendas de visitas a empresas potenciales clientes y/o aliados estratégicos, de la	1. Proceso Comercial y Gerencia.	30.000.000	30.000.000

proyección de expansión de Servicios.			
4. Viajar a los diferentes países para presentar oficialmente la organización y presentar el portafolio de servicios.	1. Gerencia y Proceso Comercial.	50.000.000	50.000.000
5. Establecer contactos con empresarios chinos, interesados en invertir en Colombia y Gestionar importaciones desde las grandes fábricas chinas teniendo en cuenta que desde éstas se pueden lograr precios competitivos.	1. Gerencia.	30.000.000	30.000.000
6. Hacer un estudio de mercado para detectar posibilidades empresariales en otros países y Establecer viabilidad técnico- económica, calcular el	1. Proceso Comercial, Asesor Externo.	80.000.000	80.000.000

monto requerido para la creación de empresa nuevo y/o sucursal.			
7. Gestionar recursos en la banca internacional para la ejecución de potenciales proyectos internacionales.	1. Gerencia y proceso financiera.	20.000.000	20.000.000
8. Convocar a varios diseñadores y analizar, en conjunto con los líderes de procesos, la mejor alternativa de imagen para la organización.	1. Proceso Comercial, Diseñadores	20.000.000	20.000.000
9. Identificar y aplicar las necesidades tecnológicas para el desarrollo adecuado de la información.	1. Empresas expertas en Sotware, Gerencia Adiva.	400.000.000	400.000.000
10. Identificar los eventos más significativos de la industria del sector energético para hacer presencia en los mismos, mediante	1. Proceso Comercial	40.000.000	40.000.000

Stand.			
11. Revisar y actualizar los manuales y perfiles de los colaboradores con la finalidad de optimizar los procesos, evitando la duplicidad de esfuerzos.	1. Lider de Gestión Humana	5.000.000	5.000.000
12. Programar capacitaciones y entrenamientos relacionados con el manejo administrativo y fiscal en países extranjeros en los cuales Servicios Asociados proyecta su presencia	1. Proceso Comercial.	30.000.000	30.000.000

9.6 RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD

Responsable de la actividad No 1: Gerencia General y Gerencia Comercial.

Responsable de la actividad No 2: Gerencia General.

Responsable de la actividad No 3: Gerencia General y Gerencia Comercial.

Responsable de la actividad No 4: Gerencia General y Gerencia Comercial.

Responsable de la actividad No 5: Gerencia General

Responsable de la actividad No 6: Gerencia General, Gerencia Comercial y asesor externo.

Responsable de la actividad No 7: Gerencia General, Gerencia Comercial y asesor externo.

Responsable de la actividad No 8: Gerencia General, Gerencia Financiera.

Responsable de la actividad No 9: Empresas expertas en Software, Gerencia Administrativa y de control interno.

Responsable de la actividad No 10: Gerencia Comercial, Responsable de Marketing.

Responsable de la actividad No 11: Líder de Gestión Humano.

Responsable de la actividad No 12: Gerencia Comercial.

9.7 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Servicios Asociados se propone, desarrollar las siguientes políticas, que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos.

1. El propósito de Servicios Asociados, es la penetración de nuevos mercados con una agresiva actividad de Marketing, respaldado por un consolidado portafolio de servicios, con garantía de calidad y con apoyo decidido de la gerencia general.
2. Para garantizar la prestación de servicios de calidad y con una alta productividad, se destinarán significativos recursos económicos, para la dotación tecnológica, capaz de responder a las exigencias futuras del medio.

3. Se promoverán acciones y se destinarán recursos para la capacitación del talento humano, de tal manera que éste asuma la responsabilidad del manejo de las sofisticadas herramientas tecnológicas en aras de la ampliación de fronteras de la organización.
4. La Gerencia General, dedicará un especial esfuerzo al fortalecimiento financiero de la organización, promoviendo alianzas estratégicas, con corporaciones con amplia experiencia en la actividad de servicios petroleros y consolidados técnica y financieramente.
5. La Gerencia General, con el apoyo de sus líderes orientará acciones encaminadas al Desarrollo Sostenible, constituyendo un importante compromiso con la calidad de sus servicios, y ejecutando actividades propias de la organización, de manera equilibrada e integrando tres puntos significativos tales como; la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El desarrollo y ejecución de un plan estratégico exige por parte de la gerencia un estricto seguimiento y evaluación de los resultados para ejercer un buen control sobre la marcha de los negocios. La empresa Servicios Asociados asume, desde la gerencia, una gran responsabilidad y compromiso para controlar todas las actividades que permitan el cumplimiento de los plazos y de las metas propuestas, de acuerdo con lo dispuesto en el plan, pero también de acuerdo con la realidad de las diferentes operaciones en los sitios en donde opera la compañía.

Para que exista un buen control la gerencia ha dispuesto reuniones mensuales y bimensuales en donde se verifica el cumplimiento de cada una de las tareas asignadas. El informe sobre actividades es reportado a la gerencia mensualmente por los líderes de los diferentes proyectos, quienes deberán recoger todas las inquietudes generadas en su equipo de trabajo e informará de las necesidades presupuestales para llevar a buen término el cumplimiento de los objetivos propuestos. La Gerencia ejercerá un constante monitoreo de las operaciones dentro y fuera del país y con el apoyo del proceso financiero medirá constantemente los resultados que determinan la rentabilidad de los negocios.

TABLA 19: DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

OBJETIVO	RESPONSABLE	A A QUIEN SE REPORTA	CADA CUANTO	COMO
1. Identificar las empresas potenciales	Gerencia General	Junta Directiva		1. Informe Gestión Gerencial: <u>No Visitas Realizadas</u>

nacionales e internacionales y presentar información de la empresa.	Gerencia Comercial.	Gerente General	Bimensual	X100 No Visitas Programadas. Optimo: Mínimo 80%
2. Realizar contactos con los directivos de las organizaciones a las cuales se quiere invitar a realizar alianzas.	Gerencia General.	Junta Directiva	Bimensual (- Via E-Mail. -Video conferencias -En forma Verbal).	1. Índice de efectividad: <u>No Emp Concretads.</u> X100 No Visitas Realizadas Optimo: Mínimo 80%
3. Establecer contactos en las cámaras de comercio Colombianas en otros países y Realizar agendas de visitas a empresas potenciales clientes y/o aliados estratégicos, de la proyección de expansión de	Gerencia General Gerencia Comercial.	Junta Directiva	Trimestral (- Via E-Mail. -Video conferencias -En forma Verbal).	1. Efectividad entidades aliadas: No Cámaras de Comercio <u>concretadas X100</u> No Cámaras de comercio contactadas. Optimo: Mínimo 80%

Servicios.				
4. Viajar a los diferentes países para presentar oficialmente la organización y presentar el portafolio de servicios.	Gerencia General Gerencia Comercial.	Junta Directiva Gerente General	Bimensual	1. Cumplimiento agenda comercial. <u>No Emp Visitadas</u> <u>X100</u> No Empresas Contactadas. Optimo: Mínimo 90%
5. Establecer contactos con empresarios chinos, interesados en invertir en Colombia y Gestionar importaciones desde las grandes fábricas chinas teniendo en cuenta que desde éstas se pueden lograr precios competitivos.	Gerencia General	Junta Directiva	Bimensual (- Via E-Mail. -Video conferencias -En forma Verbal).	1. Gestión Gerencial de inversionistas. <u>No Inv Visitados</u> <u>X100</u> No Inversionistas Contactadas. Optimo: Mínimo 90%
6. Hacer un estudio de mercado para	Gerencia General,	Junta Directiva	Bimensual (- Via E-Mail. -Video	1. Informe de gestión No Registro Legal de la empresa <u>X100</u>

detectar posibilidades empresariales en otros países y Establecer viabilidad técnico-económica, calcular el monto requerido para la creación de empresa nuevo y/o sucursal.	Gerencia Comercial Asesor externo.	Gerente General Gerente General	conferencias -En forma Verbal).	<i>No Países detectados como Viables Optimo: Mínimo 90%</i>
7. Gestionar recursos en la banca internacional para la ejecución de potenciales proyectos internacionales.	Gerencia General, Gerencia Comercial -Asesor externo.	Junta Directiva Gerente General Gerente General	Bimensual (- Via E-Mail. -Video conferencias -En forma Verbal).	1. Informe en Reuniones Gerenciales <u>No Visitas Realizadas</u> X100 No Visitas Programadas. Optimo: Mínimo 80%
8. Convocar a varios diseñadores y analizar, en conjunto con los líderes de procesos, la mejor alternativa	Gerencia General, Gerencia Financiera.	Junta Directiva Gerente General	Mensual (Reuniones Gerenciales)	1. Elección de Nueva Imagen. 2. Proyección de estrategias publicitarias. <i>Cumplimiento primer trimestre 2014</i>

de imagen para la organización.				
9. Identificar y aplicar las necesidades tecnológicas para el desarrollo adecuado de la información.	Empresas expertas en Software, Gerencia Administrativa y de control interno.	Gerencia Adtiva Gerente General	Mensual Mensual (Reuniones Gerenciales)	1. Informe de Actividades. Implementación y capacitación en nuevas tecnologías. <i>Cumplimiento primer Semestre 2014</i>
10. Identificar los eventos más significativos de la industria del sector energético para hacer presencia en los mismos, mediante Stand.	Gerencia Comercial, Responsable de Marketing.	Gerente General	Mensual	1. Informe de Gestión <u>No Eventos ejecutads</u> <i>X100 No Eventos programados</i> <i>Optimo: Mínimo 80%</i>
11. Revisar y actualizar los manuales y perfiles de los colaboradores con la finalidad de optimizar los procesos, evitando la	Líder de Gestión Humano.	Gerente Activo	Mensual (Reuniones Gerenciales)	1. Informe de Gestión. <i>Actualización y socialización del 100% de los perfiles de cargos, Primer Trimestre 2014.</i>

duplicidad de esfuerzos.				
12. Programar capacitaciones y entrenamientos relacionados con el manejo administrativo y fiscal en países extranjeros en los cuales Servicios Asociados proyecta su presencia	Gerencia Comercial.	Junta Directiva	Bimensual (Reuniones Gerenciales)	1. Informe de Gestión. No Capacitaciones <u>realizadas</u> No Capacitaciones programadas X 100 90% de Cumplimiento.

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

10.1 INDICADORES DE CONTROL

TABLA 20: INDICADORES DE CONTROL

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADOR
1. Realizar estudios comparativos de potenciales empresas factibles de llegar a acuerdos en alianzas estratégicas.	✓ Identificar las empresas potenciales naciones e internacionales. ✓ Realizar contactos con los directivos de las organizaciones a las cuales se quiere invitar a realizar alianzas. ✓ Presentar Información de la compañía.	1. Informe Gerencial: Gestión <i>No Visitas Realizadas X100</i> <i>No Visitas Programadas.</i> <i>Optimo: Mínimo 80%</i> 2. Avance de Inscripciones: <i>No Inscripciones realizadas X100</i> <i>No Visitas Realizadas.</i> <i>Optimo: Mínimo 80%</i>
2. Realizar alianzas con las cámaras de comercio Colombianas en Países extranjeros para establecer contacto con potenciales socios estratégicos y presentar el portafolio de Servicios Asociados.	✓ Identificar los contactos en las cámaras de comercio Colombianas en otros países. ✓ Realizar agenda de visitas a empresas, potenciales clientes, y/o aliados estratégicos. ✓ Viajar a los diferentes países para presentar oficialmente la organización y su	Efectividad entidades aliadas: entidades aliadas: <i>No Cámaras de Comercio concretadas X100</i> <i>No Cámaras de comercio contactadas.</i> <i>Optimo: Mínimo 80%</i>

	portafolio de servicios.	
3. Promover reuniones en el exterior para realizar acercamientos basados en el portafolio de servicios, de la organización.	✓ Agendar visitas comerciales, a diferentes empresas clave dentro de la proyección de expansión de Servicios Asociados. ✓ Presentar el portafolio de Servicios de la Organización.	1. Índice de efectividad: <u>No Emp Concretads.</u> X100 No Visitas Realizadas Optimo: Mínimo 80%
4. Realizar acercamientos para adelantar negociaciones con empresarios chinos.	✓ Establecer contactos con empresarios chinos, interesados en invertir en Colombia. ✓ Gestionar importaciones desde las grandes fábricas chinas teniendo en cuenta que desde éstas se pueden lograr precios competitivos.	1. Gestión Gerencial de inversionistas. <u>No Inv Visitados</u> X100 No Inversionistas Contactadas. Optimo: Mínimo 90%
5. Crear empresas registradas legalmente en otros países.	✓ Hacer un estudio de mercado para detectar posibilidades empresariales en otros países. ✓ Establecer viabilidad técnico-económica y calcular el monto total	1. Informe de gestión <u>No Registro Legal de la empresa</u> X100 No Países detectados como Viabes Optimo: Mínimo 90% .

	requerido para la creación de una organización en otro país. ✓ Gestionar recursos en la banca internacional, para la ejecución de potenciales proyectos internacionales.	
6. Diseñar una marca atractiva y de fácil recordación.	✓ Convocar a varios diseñadores y analizar, en conjunto con los líderes de procesos, la mejor alternativa para la organización.	1. Elección de Nueva Imagen. 2. Proyección de estrategias publicitarias. <i>Cumplimiento primer trimestre 2014</i>
7. Realizar elementos de publicidad con un alto nivel visual e informativo, que facilite la difusión de la información.	✓ Diseñar las diferentes herramientas informativas de la organización, de una manera práctica y atractiva.	Cumplimiento estrategias de Marketing: 1. <i>No de estrategias de Marketing realizadas <u>en el año</u></i> <i>No de Estrategias planificadas en el año.</i> <i>X100.</i>
8. Participar en ferias nacionales e internacionales y congresos del petróleo y del gas.	✓ Identificar los eventos más significativos de la industria del sector energético. ✓ Hacer presencia en el	1. Informe de Gestión <i>No Eventos ejecutados X100 No Eventos programados</i> <i>Optimo: Mínimo 80%</i>

	mismo, con stand propio que facilite la difusión de información.	
9. Gestionar recursos financieros para la adquisición de tecnología relacionada con las TIC's, adecuada a las actividades de Servicios Asociados.	✓ Identificar al interior de la compañía, las necesidades tecnológicas para el desarrollo adecuado de la información. ✓ Determinar las diferentes opciones tecnológicas óptimas para la compañía. ✓ Proceder a la Instalación, capacitación y entrenamientos propios de la opción seleccionada.	Informe de Implementación TIC's: <i>No Actividades implementadas relacionadas con las TIC's</i> <i>No de Actividades programadas dentro de la Organización.</i> <i>X 100.</i>
10. Optimización de procesos.	✓ Revisar y actualizar los manuales y perfiles de los colaboradores con la finalidad de optimizar los procesos, evitando la duplicidad de esfuerzos.	1. Informe de Gestión. <i>Actualización y socialización del 100% de los perfiles de cargos, Primer Trimestre 2014.</i> <i>No de Perfiles Actualizados/Total de Perfiles x100.</i>

11. Estudio de condiciones de la contratación internacional.	✓ Programar capacitaciones y entrenamientos relacionados con el manejo administrativo y fiscal de países extranjeros sobre los cuales Servicios Asociados proyecta su presencia	1. Informe de Gestión. No Capacitaciones <u>realizadas</u> No Capacitaciones programadas X 100 90% de Cumplimiento.
12. Efectividad Gestión Gerencial.	✓ <u>INCREMENTO DE LA FACTURACIÓN :</u> S. GENERALES: Incrementar anualmente la facturación en servicios generales y nuevas líneas de negocio en un 20%. S. ESPECIALIZADOS: Incrementar anualmente la facturación en un 30%. ✓ <u>AREAS DE NEGOCIOS NUEVAS:</u> Semestralmente, la compañía debe tener 4 nuevos negocios en el extranjero, o en Bogotá,	<i>INCREMENTO EN FACTURACIÓN:</i> <u>Facturación AÑO 1 X 100</u> Facturación AÑO 2 <i>AREAS DE NEGOCIOS NUEVAS:</i> No. Neg Nuevos <u>proyectados x 100</u> No. Neg Nuevos Ejecutados.

	o en regiones del país en donde no existen servicios de la organización SAS	
--	--	--

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes a partir del modelo de Betancourt (2013).

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- ☐ Gestionar alianzas estratégicas con compañías nacionales e internacionales, para penetrar mercados de otros países y ampliar la gama de servicios a múltiples compañías operadoras de Colombia. Ello fortalecería la capacidad organizativa, gerencial, técnica y financiera de Servicios Asociados.
- ☐ Implementar, un amplio y diversificado portafolio de servicios con altos niveles de calidad y, desde la Gerencia, liderar procesos estratégicos comerciales.
- ☐ Gestionar la adquisición de bienes de capital, en los países con los cuales existe tratados de libre comercio.
- ☐ Diseñar planes de capacitación destinados a promover la mentalidad dispuesta al mejoramiento continuo del talento humano. De igual forma capacitarlo en el manejo de paquetes tecnológicos sofisticados y Software de alta tecnología; todo esto de cara al futuro el cual se desarrollará en un ambiente de alta competencia y de elevada productividad de los servicios.
- ☐ Gestionar alianzas estratégicas con empresas nacionales y/o extranjeras de alto prestigio técnico y financiero.

- ❑ Dedicar intensos esfuerzos, para concretar proyectos que presten servicios a compañías operadoras medianas y pequeñas, segmento al cual los competidores prestan poca atención, y en muchas ocasiones los ignoran.

- ❑ Establecer, políticas de marketing para consolidar la imagen nacional e internacional de la compañía Servicios Asociados.

- ❑ Estudiar la viabilidad de incursionar en nuevos sectores industriales diferentes al sector de hidrocarburos, como una manera de diversificar la presencia de la organización y su crecimiento económico, respaldado en un amplio portafolio de servicios de la compañía y su nivel de experiencia.

11.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la organización Servicios Asociados, el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones de alto nivel técnico y financiero para el fortalecimiento de su capacidad competitiva facilitando de ésta manera el desarrollo de operaciones en otros países.
- ✓ La Gerencia deberá establecer controles periódicos para detectar el cumplimiento integral del plan estratégico aprobado y su actualización de acuerdo a las exigencias del mercado.

- ✓ La organización deberá actualizar y ampliar periódicamente el portafolio de Servicios buscando el fortalecimiento de las áreas de operación actuales y conquistando nuevas áreas.

- ✓ La Gerencia deberá propender por la constante capacitación y crecimiento de su talento humano. Para ello se recomienda establecer alianzas con las

universidades para que capaciten al recurso humano en aquellas áreas que requiera la empresa, como una herramienta primordial para el éxito del negocio.

13. BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, K. (1999). El Radar Empresarial. Descubra Fuerzas que configuran su empresa. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, Argentina.

ANDI, ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA, Estudio de Demanda y Oferta de bienes y servicios del sector de Hidrocarburos 2009-2020.

ANALDEX, CONSEJO INTERGREMIAL DE MINERIA, ANDI, CAMPETROL (2009). Sector Minero y Petrolero en Colombia.p.1-22.

ANDRES SALAMANCA LUGO, El Ciclo Económico Colombiano: Evidencia de Asimetrías y Sincronización (2009).

ANSOFF, I, H. La Dirección estratégica en la práctica empresarial (2ª Ed). México: Pearson (1997).

AGUILERA ADRIANA CASTRO, RIASCOS SANDRA (2009). Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC.

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS-ANH, Indicadores de Gestión y Estadísticas de la Industria a Diciembre 31 de 2009.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEL PETRÓLEO, Informe estadístico Petrolero (ENERO 2013).

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEL PETRÓLEO, Informe estadístico petrolero, Informe estadístico Petrolero (2011).

ASPECTOS MACROECONÓMICOS DEL AUGE MINERO-ENERGÉTICO EN COLOMBIA, Universidad de Antioquia, Seminario Interuniversitario de Economía: Regalías en Colombia, y Estabilidad Macroeconómica, Julio 17 de 2013.

ASUNTOS AMBIENTALES Y SOCIALES, Ministerio de Minas y Energía, Memorias al Congreso de la República 2012-2013.

BLÁNQUEZ, F., DORTA J.C. & VERONA M.C. Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Revista Innovar, (2006).

BECK, Ulrich, (1988). ¿Qué es la globalización? Falacias del Globalismo, respuestas a la globalización. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, España.

BERUMEN, S. A. (2006). Una Aproximación a los indicadores de la competitividad, Local y factores de la producción. Bogotá. p.145-163.

BETANCOURT, Benjamin. (2005), Análisis Sectorial y Competitividad, Universidad del Valle.

BETANCOURT, Benjamin. (1993), Guía práctica para planes estratégicos Facultad de ciencias de la administración, Universidad del Valle.

BETANCOURT, Entorno Organizacional (2011), Análisis y Diagnóstico. Facultad de ciencias de la administración, Guía práctica para planes estratégicos, Universidad del valle.

BLANK, B.L (1990). La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Centro Editorial Universidad del Valle, Cali Colombia.

BENZAQUEN Jorge, L. A. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un País. Revista Cepal 102.p.69-86.

CARO, A. R. (2003). *Tendencias recientes del mercado internacional del petróleo. Serie recursos naturales e infraestructura N°69*. Santiago de Chile: CEPAL.p.1-82.

CAMBIO DE SIGNO (Postobón) Revista Dinero, Marzo 16 de 2007, N° 273. Disponible en internet: < <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/cambio-signo/42580>>.

Camacho M.,M (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa.

ACP HIDROCARBUROS, Asociación Colombiana de Petróleo, Edición No 3, Diciembre 2012-Febrero 2013,

COLOMBIA: PETROLEO Y FUTURO, ANH-Agencia Nacional de Hidrocarburos, Plan de Inversión 2008-2025, Primera Edición 2009.

CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES, Producto Interno Bruto, DANE-Departamento Nacional de Estadística, segundo trimestre Septiembre de 2013.

DAVID, FRED (1994). La gerencia estratégica, Fondo Editorial Legis.

David, F.R. (1997). Concepto de administración estratégico (5ª Ed). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Díez De Castro, E.P, García Del Junco. J.Fayerman D., Martín J.,F.& Períáñez C.,R.(2001).Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hill

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL: Algunas reflexiones en torno a su y5relación, Adriana Aguilera, Pensamiento y gestión No 28. ISSN 1657-6276, Abril 2010.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC, Aguilera Adriana, Riascos Sandra, Universidad ICESI Estudios Gerenciales, Vol. 25 No 111 Abril-Junio de 2009.

EN TIERRA DE GIGANTES. Revista Dinero, Enero 21 de 2005 N° 221. Disponible en internet: <<http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/en-tierra-gigantes/26137>>.

EL SALTO DE REFISAL. Revista Dinero, Agosto 31 de 2007 N° 285. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=38468>.

EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN COMO NUEVO MODELO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA UNIVERSITARIA, MARTÍN Fernando, Universidad CEU San Pablo (España), Correspondencias & Análisis, No 1, año 2011.

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN EN LOS SISTEMAS COMPLEJOS Y EN LA GERENCIA AMBIENTAL, ALONSO Ivan, MONTOYA Luz, INNOVAR- Revista de ciencias administrativas y sociales. No 21, Julio-4 Diciembre de 2003.

ECHEVERRY, Rubén Darío Romero, T. F. (2009). *Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del sector avícola en Valle del Cauca (Colombia)*. Pensamiento y gestión N°26. ISSN 1657-6276.

EMISIONES AL AMBIENTE EN COLOMBIA, Informe No 13, IDEAM -Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), 2011.

ENTORNO AMBIENTAL, Caracterización del sector Eléctrico, XXVII, Consejo General Mesa del sector Eléctrico Colombiano, Mayo 17 de 2013.

ESCENARIOS DE OFERTA Y DEMANDA DE HIDROCARBUROS EN COLOMBIA, Ministerio de Minas y Energía de Colombia, Bogotá-Diciembre de 2012.

GARRIDO, B.S. (2003). Dirección Estratégica. Madrid: McGraw Hill.

GONZALEZ GERMÁN H (2009). Análisis económico, Num-57, Vol XXIV.

Gómez, L.R & Balkin B.D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.

HARRISON, J.S (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2ª ed) Madrid: Internacional Thomson Editores.

HILL, W.L. & Jones, G.R (1996). Administración estratégica: un enfoque integrado (3a Ed). Bogotá: McGrawHill.

HITT, M.A., Ireland, R. & Hoskisson R. (2004). Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. México: Internacional Thomson Editores.

ILLEARD D, L E. (2008). Estructura del Entorno Empresarial Colombiano. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. Bogotá.

INFORME DE GESTIÓN 2012, Agencia Nacional de Minería Colombia-Enero 2013.

INFORME DE GESTIÓN DE LAS CORPORACIONES AUTÓNOMAS REGIONALES, segundo semestre 2011, bogotá dc, mayo 2012.

INFORME DE LICENCIAMIENTO AMBIENTAL, Dirección de Licencias, Permisos y Trámites Ambientales Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial 23 de junio de 2010.

INFORME ESTADÍSTICO PETROLERO-IEPM Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), 26 Febrero de 2014.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA, Banco de la República, Departamento de cambios Internacionales (2012).

JARAMILLO, C. (1992). Dirección Estratégica. Madrid, España McGraw-Hill.

JOHNSON, G. & SCHOLLES, K. (1997). Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones (3ª Ed). Madrid: Prentice Hall.

KAPLAN, R. Y Norton, D. (2005). La organización focalizada en la estrategia. Barcelona, España_ Gestión 2.000.

LAS LICENCIAS AMBIENTALES Y SU PROCESO DE REGLAMENTACIÓN EN COLOMBIA, Foro Nacional Ambiental, Bogotá D.C, Colombia Mayo de 2011.

LAÍNES, J.A. & A.J. Bellostas (1991). La Planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: los modelos de simulación. Revista Española de financiación y Contabilidad, XXI (67), 503-504.

LOMBANA, Jahir, S. R. (2008). *Marco analítico de la competitividad: Pensamiento y gestión* N°26.p.1-38.

LUHMANN, N. (1997). Sociedad y Sistema: La ambición de la teoría. Ediciones Paídos Ibérica, S.A., Barcelona.

MANSO C., F.J. (1991). Curso de dirección estratégica Comercial. Madrid: ESIC Editorial.

MARCO REGULATORIOS Y EL ROL DE LAS EMPRESAS ESTATALES DE HIDROCARBUROS (2007), OLADE, Organización Latinoamericana de Energía.

MINTZBERG, H., (1990). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". Strategic Management Journal.

MORIN, Edgar (1993). Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa. Barcelona. España.

MINTZBERG, H., Quiin, J.B & Voyer, J. (1.999). El proceso estratégico. Conceptos, Contexto y Casos: Pearson Education.

NORTH, D.C. (1995), North. Instituciones, cambio institucional y desempeño conómico. Fondo de cultura Económica, México D.F.

PAT FERNANDEZ Vernal Gricel, I. C. (2009). *Journal Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad*. p.63-76.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014, Departamento Nacional de Planeación-DPN, Cartegana Mayo 2011.

PÉREZ, Marta (1990), Guía práctica de Planeación estratégica, Facultad de ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

PORTER, E, Michael, (1997). Ventaja Competitiva. Mexico: CECSA.

PORTER, E, Michael, (1982). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía editorial Continental S.A. México D.f.

PORTER, E, Michael, Kramer Mark R (2006). Estrategia y Sociedad, Harvard Business Review.

PROYECCIÓN DE DEMANDA DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN COLOMBIA, República de Colombia, Ministerio de Minas y Energía, Marzo de 2013.

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2010, Unidad de Responsabilidad Social Empresarial de ECOPETROL S.A.

RODRÍGUEZ V.,J. (2005). Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa. (5ª Ed). México: Thomson.

SALONER, G., Shepard, A & Podolny, J, (2005). Administración estratégica. México: Limusa Wiley.

SANABRIA T., R. (2005), Formulación y Pensamiento Estratégica. Bogotá: Planeta.

SANABRIA T., R. (2005), Formulación y Pensamiento Estratégica. Bogotá: Planeta.

SPENDOLINI, MICHAEL J (2005). Benchmarking, grupo editorial Norma, ISBN 958-04-8564.

THOMPSON, A. & Strikland, A. J. (1998). Dirección y Administración estratégica. Mexico: McGraw Hill.

UPME, Unidad de planeación Minero Energética (2007). Plan Energético Nacional Contexto y Estrategias 2006-2025. Bogotá, Ministerio de Minas y Energía, Bogotá.

WHEELEN, T.L & HUNGER, J.D. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. (10ª ed). México: Pearson Education.