

**“INCURSIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR DE LAS CONSULTORAS A
PETROLERAS”**

DIGITOIL LTDA.

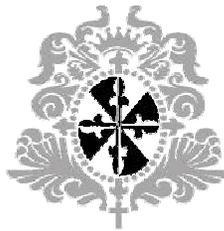


LINA ANGULO CAMACHO

TATIANA OLAYA BRAVO

MANUEL PICALÚA PIMIENTA

TRABAJO DE GRADO



COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Facultad de Administración

BOGOTÁ D.C

2012 – I

**“INCURSIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR DE LAS CONSULTORAS A
PETROLERAS”**

DIGITOIL LTDA.

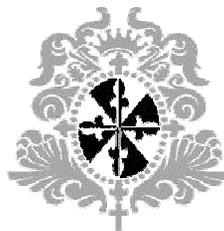


Lina Angulo Camacho

Tatiana Olaya Bravo

Manuel Picalúa Pimienta

Tutor: Andrés Mauricio Castro Figueroa



Universidad del Rosario

Facultad de Administración

BOGOTÁ D.C

2012 - I

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es parte del fruto de una etapa de mi vida que ahora termina, le agradezco a Dios quien me ha acompañado siempre y a todas las personas que me enseñaron, me apoyaron y me ayudaron a seguir adelante para cumplir esta meta. Especialmente a mi tutor y grupo de trabajo, con quienes hicimos un excelente equipo, muchas gracias.

Lina Angulo Camacho

A Dios quien guía e ilumina mi camino. Agradezco a mi familia y todos mis seres queridos quienes me apoyaron a lo largo de este proceso, agradezco al excelente equipo de trabajo con el que tuve el gusto de compartir en el desarrollo de este trabajo de grado. A todos ellos mil gracias.

Tatiana Olaya Bravo

En primer lugar a Jehová Dios por todas las bendiciones que ha dado en mi vida, y que me ha permitido lograr este triunfo. Agradezco a todas aquellas personas que a lo largo de este corto camino han aportado en mi vida personal y académica; A mi grupo de trabajo, y a la Universidad del Rosario que me ha permitido alcanzar muchos éxitos.

Manuel Picalúa Pimienta

DEDICATORIA

A mi mamá, que sin ella no habría logrado llegar hasta acá y ha sido un excelente ejemplo de vida, a mis hermanos Felipe, Juanita y Pablo que siempre me ayudaron cuando lo necesité y a Sebastián que me ha enseñado a ser mejor persona y crear un camino.

Lina Angulo Camacho

A todas las personas que a lo largo de este camino, en mi búsqueda de alcanzar esta meta profesional, me acompañaron, aportaron e hicieron de mi una mejor profesional y un mejor ser humano.

Tatiana Olaya Bravo

Este trabajo lo dedico a mi mamá que se ha esforzado tanto por dar siempre lo mejor de ella y a mi familia por todo su apoyo incondicional. También a todas las personas que están en mi vida, muchas gracias por siempre estar a mi lado, a todos los tengo en mi corazón.

Manuel Picalúa Pimienta

RESUMEN

Lo que se pretende con esta investigación es determinar la viabilidad de Digoil Ltda. para iniciar un proceso de internacionalización en Latinoamérica en el corto plazo, y en el largo plazo en países de medio oriente. Para realizar este trabajo, en primer lugar se realizará un diagnóstico general de la empresa que permita determinar aspectos fundamentales como lo son sus fortalezas y debilidades en las áreas de mercadeo, operaciones, finanzas y talento humano. Con este diagnóstico se evaluará la situación actual en la que se encuentra la empresa, se identificarán las oportunidades de mejora (problemas) y se desarrollará un plan de mejora para explotar las restricciones con las que cuenta actualmente la empresa. Este diagnóstico también nos permitirá ver en qué posición se encuentra actualmente la empresa para iniciar un proceso de internacionalización.

Un apoyo que permitirá a la organización evaluar alternativas de países para iniciar su proceso de expansión, será una matriz de mercados en donde se evaluarán 8 países objetivos, de entre los cuales se escogerán los tres países más atractivos de acuerdo al análisis de algunas variables que nos permiten identificar la viabilidad de iniciar procesos de expansión en dichos países. Una vez escogido los tres países, a saber, objetivo, alterno y contingente; se procederá a analizar otra serie de aspectos como lo son barreras de entrada y salida; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; potenciales clientes y segmentación del mercado y competencia; y el plan logístico para entrar en el país objetivo.

Al final de esta investigación se tomarán las acciones necesarias y recomendaciones para fortalecer la empresa y empezar el proceso de internacionalización.

PALABRAS CLAVE

- Consultoría
- Exportación de servicios
- Planeación estratégica
- Proceso Internacionalización
- Servicio exclusivo

ABSTRACT

The objective of this investigation is to determine the feasibility of the internationalization process in Digitoil Ltda in Latin America in the short-term and in the Middle East in the long-term. To get there, first we are going to make a diagnostic of the situation of the company, in terms of marketing, operations, finance and human resources, and, with that information determine its weaknesses and strengths.

The result of the diagnostic will help us to identify the opportunities of growth and an improvement plan will be developed to sort out the current restrictions based on the present situation of the company.

A market matrix, in which we evaluate 8 objective countries, will give us the 3 most attractive markets, based on the analysis of variables that help us to identify the opportunities to start an expansion process in those countries. Once we chose the target market, an alternate one and a contingency market, we will proceed to analyze different aspects of the country, such as entry barriers, strengths, opportunities, weaknesses and threats; potential clients, market segment, competence and logistics.

A necessary action plan and some recommendations will be made at the end to strength the company in its internationalization process.

KEY WORDS

- Consulting
- Exports of services
- Strategic Planning
- Internationalization Process
- Exclusive Service

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE	5
ABSTRACT.....	6
KEY WORDS.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. MARCO TEORICO	12
2.1. Servicios	12
2.2. Exportación de Servicios	13
2.3. Tratados comerciales actuales de Colombia	14
2.4. Proceso de Administración Estratégica	16
2.5. Planeación Estratégica	18
2.6. Misión	19
2.7. Valores	20
2.8. Visión.....	20
2.9. Principales Metas y Objetivos.....	21
2.10. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.....	22
2.10.1. Industria	23
2.11. Macroambiente.....	26
2.12. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.....	28
2.13. Análisis DOFA y Modelo de negocio	29
3. ORGANIZACIÓN DIGITOIL LTDA.	32
3.1. Historia.....	32
3.2. Actualidad	33
3.3. Portafolio de Servicios	34
3.4. Organigrama	35
3.5. Misión Digoitoil	35
3.6. Propuesta Misión Digoitoil.....	36

3.7	Visión Digitoil	36
3.8	Propuesta Visión Digitoil.....	36
3.9	Metas y Objetivos Digitoil.....	37
4.	COMPETENCIA	38
5.	INDUSTRIA	38
6.	DIAGNOTICO DE LA EMPRESA	39
6.1.	Análisis de la Gestión Mercados	39
6.1.1.	Identificación de Problemas en Gestión de Mercados	40
6.1.2.	Plan de mejora	40
6.1.3.	Análisis del Potencial Exportar.....	42
6.1.4.	Nivel de Internacionalización.....	44
6.2.	Análisis de la Gestión de Operaciones.....	45
6.2.1.	Identificación de Problemas en Gestión de Operaciones.....	45
6.2.2.	Plan de mejora	46
6.2.3.	Nivel de Internacionalización.....	47
6.3.	Análisis de la Gestión Financiera.....	48
6.3.1.	Identificación de Problemas en Gestión Financiera	48
6.3.2.	Plan de mejora	48
6.3.3.	Nivel de Internacionalización.....	50
6.4.	Análisis de la Gestión de Talento Humano	51
6.4.1.	Identificación de Problemas en Gestión de Talento Humano	51
6.4.2.	Plan de mejora	53
6.4.3.	Nivel de Internacionalización.....	58
6.5.	ANÁLISIS GENERAL: ¿Está preparada la empresa para la internacionalización?.....	59
7.	INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	63
7.1.	MATRIZ PROEXPORT	63
7.1.1.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ	67
7.1.2.	ANÁLISIS PAÍS OBJETIVO – CANADÁ	69
7.1.3.	ANÁLISIS MERCADO ALTERNO – ESTADOS UNIDOS	71
7.1.4.	ANÁLISIS MERCADO CONTINGENTE - CHILE	73

8. DISEÑO PLAN DE LOGISTICA DE EXPORTACIÓN	75
8.1 Acuerdo de libre Comercio Colombia – Canadá	75
8.1.1 Acuerdo de libre comercio Colombia – Canadá: Capitulo 9: Comercio transfronterizo de servicios.....	75
8.1.2 Plan logístico de exportación de servicio a Canadá	76
9. CONCLUSIONES.....	79
10.RECOMENDACIONES.....	81
10.1. Visión y misión	81
10.2. GESTIÓN MERCADOS	81
10.3. GESTIÓN FINANCIERA	82
10.4. GESTIÓN OPERACIONES.....	83
10.5. GESTIÓN TALENTO HUMANO	83
GLOSARIO.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS	90
1. Tasa de Cambio Canadá	90
2. Tasa de cambio Colombia	90

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Niveles Gerenciales.....	18
Figura 2: Fases del ciclo de vida industrial	24
Figura 3: Mapa países Resultado Análisis Matriz Proexport.....	68

LISTA DE GRAFICAS

Grafico 1. Evaluación final área de Mercados	41
Grafico 2. Análisis del Potencial Exportador.....	43
Grafico 3. Evaluación final del desarrollo estratégico del área de gestión de mercados para la internacionalización.....	44
Grafico 4. Evaluación final de gestión de operaciones y producción.....	46
Grafico 5. Evaluación final del desarrollo estratégico de gestión de operaciones y producción para la internacionalización.....	47
Grafico 6. Evaluación final de la gestión financiera.....	49
Grafico 7. Evaluación final del desarrollo estratégico de la gestión financiera para la internacionalización.....	50
Grafico 8. Evaluación final gestión de recursos humanos y físicos.....	57
Grafico 9. Evaluación final del desarrollo estratégico de la gestión de recursos humanos y físicos para la internacionalización.....	58
Grafico 10.1. Puntuación final de la empresa por áreas.....	59
Grafico 10.2. Puntuación final de la empresa por áreas.....	60
Grafico 11. Calificación final de la empresa.....	61

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las empresas del mundo se encuentran sumergidas en un mismo mercado global. Esto se ha logrado debido a que los grandes avances no solo en tecnología, sino que también temas diplomáticos y económicos; han logrado permitir que las fronteras no tengan límites y que todas las empresas compitan por todos los mercados. Es por esta y otras razones que las organizaciones de hoy en día han enfocado sus esfuerzos en las ventajas competitivas que las hagan perdurables y competitivas a nivel internacional.

No solo las grandes empresas y las empresas transnacionales han dirigido sus esfuerzos a lograr dichas ventajas, sino que también las pequeñas y medianas empresas han optado por definir estrategias que les permitan adquirir destrezas en los mercados locales e internacionales. Con este fin es que se ha decidido realizar el estudio a la empresa Digoil LTDA., quien desea empezar a desarrollar este tipo de estrategias y a la vez lograr incursionar en mercados transfronterizos a su territorio.

Para lograr cumplir este objetivo se realizará un diagnóstico inicial de la empresa donde se evaluarán aspectos fundamentales como su gestión de mercados, gestión de operaciones, la gestión humana y gestión financiera. Los resultados nos permitirán determinar la viabilidad de la empresa para iniciar un proceso de internacionalización, es decir, se señalarán qué aspectos los están favoreciendo, en cuales deben mejorar para que se puedan iniciar los procesos de incursión en nuevos mercados y definir en qué países comenzar. Para cumplir con estos objetivos se analizará la información a través de teorías administrativas y de comercio internacional que permitirán mostrar a la empresa su posición actual frente a sí misma y frente a su macro ambiente.

2. MARCO TEORICO

2.1. Servicios

En términos económicos, los servicios se denominan como aquellos productos intangibles y que no se pueden almacenar y contribuyen a satisfacer las necesidades del consumidor. Se pueden obtener de la combinación adecuada de los factores productivos.¹

Actualmente los servicios se han convertido en uno de los sectores económicos más importantes en la economía mundial. La tendencia de crecimiento económica del sector ha venido progresando en los últimos años. Según el informe de comercio mundial 2009, en todo el mundo la exportación de servicios ha venido aumentando, pero presenta un descenso debido a la crisis del año 2008. Según el informe, los servicios se degradan en 3 categorías, a saber, transporte, viajes y otros servicios comerciales. En Colombia, el sector servicios está siendo impulsado por el banco de la república y el DANE; y este sector ha mostrado un crecimiento positivo en los últimos años².

Los servicios consumidos por las empresas ocupan un lugar estratégico, esto se debe a que muchos de estos implican el uso de conocimiento tales como investigación y desarrollo, consultoría, asesoría y relacionados con las tecnologías de la información.³ Estos servicios se convierten en insumos estratégicos para las empresas puesto que permiten incrementar la productividad y competitividad de esta. También como característica productiva de los servicios con base en el conocimiento es que son elementos fundamentales de la innovación en otros sectores, según Andrés Castro en su

¹ BLANCHARD, Olivier. Macroeconomía. Segunda edición. 2004 Madrid. Pág. 589.

FARINÓS ALANDETE, Enrique. Economía bachillerato. Grupo EDEBE 2008. Barcelona. Pág. 16.

² Ver Comercio de servicios. (20 de Enero de 2012) Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=47>

³ CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag. 51

libro “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” esto se da a través de tres canales:

- ✓ Las empresas de informática e ingeniería suelen desarrollar innovaciones tecnológicas.
- ✓ Las empresas de servicios ofrecen a sus clientes innovaciones de carácter gerencial o empresarial, que no tienen que ser estrictamente tecnológicas.
- ✓ La interacción de las empresas que han recibido técnicas innovadoras con otras, contribuye a la difusión de las mejores prácticas.⁴

2.2. Exportación de Servicios

Debido a la globalización, varias de las empresas de servicios profesionales están entrando en procesos de expansión y crecimiento sostenible, esto buscan lograrlo penetrando y expandiéndose en el mercado internacional. Para cumplir este objetivo es necesario contar con una estrategia para así abarcar eficaz y eficientemente la demanda de sus servicios a nivel internacional.

La exportación de estos servicios profesionales como contaduría, ingenierías y consultorías de negocios, usualmente la proveen en otros países vía internet, por teléfono, correo o visitando a los clientes directamente en sus países. Algunas empresas de servicios profesionales utilizan tanto la inversión directa (sucursales en el extranjero), como contratar a una persona para tener un punto de apoyo en el exterior. Otras empresas exportan simplemente siguiendo a sus clientes en el extranjero por medio de

⁴CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág. 52

internet. El internet ha contribuido enormemente en la internacionalización de varios procesos de negocios de servicios.⁵

2.3. Tratados comerciales actuales de Colombia

Actualmente Colombia cuenta con alrededor 9 tratados de libre comercio vigentes, 2 acuerdos suscritos, 2 acuerdos de preferencias arancelarias y 3 negociaciones en curso⁶. Estos acuerdos son de gran importancia para la economía del país ya que las empresas locales, tanto grandes como medianas y pequeñas; han logrado tener la oportunidad de aumentar su demanda y expandir su oferta de mercado.

Estos acuerdos que se han logrado poner en marcha han incentivado la exportación de Colombia. Durante los meses de Enero a Mayo de 2001 las exportaciones Colombiana tuvieron un crecimiento del 8% para exportaciones no tradicionales, pasando de US millones \$ 6.118 a US millones \$ 6.592; y en exportaciones tradicionales se registró un aumento de más del 50%, pasando de US millones \$ 10.072 a US millones \$ 15.473⁷.

Dentro de la lista de países a los que más se exporta, y con los cuales se tiene acuerdo de comercio se encuentran: Estados Unidos, Ecuador, México y Perú. De esta manera se puede observar como los acuerdos comerciales han tenido un efecto positivo para la economía del país, ya que se ha cumplido el objetivo de estos, a saber, incentivar la exportación.

Un tema importante en las negociaciones de todos los tratados de libre comercio es el de los servicios. Este es un sector que cobra demasiada importancia en los últimos años ya que es “el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, un tercio del empleo mundial y cerca del 20 por ciento

⁵ CAVUSGIL S. Tamer, KNIGHT Gary, RIESENBERGER John. *International BusinessStrategy, Management ans the New Realities*. Pearson Education Inc. 2008. Pág.: 467, 469

⁶Ver Tratados de libre comercio (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/>

⁷Ver Análisis exportaciones colombianas Enero – Mayo 2011 (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.proexport.com.co/>

del comercio mundial⁸". Así en los acuerdos que se negocian siempre encontraremos un capítulo dedicado al comercio de servicios transfronterizo.

Un ejemplo de las negociaciones sobre el comercio de servicios se encuentra en el tratado de libre comercio con México. En este tratado se tiene un capítulo que habla de la comercialización de servicios y otro respecto al tema de servicios financieros. En el primero de estos encontramos que el tratado garantiza el ágil y libre comercio de servicios a través de disciplinas y normas⁹. Allí también se exponen los principios básicos, y los servicios que se incluyen y los que se excluyen. Por otro lado los servicios financieros están contemplados en el tratado para dar mayor definición al comercio del sector y a las transacciones de recursos entre los países. En otro aparte el tratado también menciona el caso de las personas que entran a prestar servicios en el país, es decir, menciona que trato se les otorgará a dichas personas.

Los acuerdos comerciales que están vigentes actualmente se detallan a continuación, de acuerdo al país o bloque económico¹⁰:

-  México: TLC Colombia – México
-  Salvador, Guatemala y Honduras: TLC Colombia – Salvador, Guatemala y Honduras
-  CARICOM: Acuerdo CARICOM – Colombia
-  CAN: Acuerdo Colombia – Comunidad Andina
-  Mercosur: Acuerdo CAN – Mercosur
-  Chile: Acuerdo Colombia – Chile
-  Canadá: Acuerdo de Libre Comercio Colombia – Canadá
-  Cuba: Acuerdo Colombia – Cuba
-  AELC (EFTA) : Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y Los Estados AELC (EFTA)

⁸ Ver Servicios: Normas encaminadas al crecimiento y la inversión (20 de Enero de 2012). Disponible en: http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm6_s.htm

⁹ Ver el tratado del grupo de los 3 (G3), Pág. 1.

¹⁰ Ver <http://www.tlc.gov.co/index.php>

- ✚ Unión Europea: Acuerdo de preferencias Arancelarias Unión Europea
- ✚ Estados Unidos: Acuerdo de preferencias Arancelarias: ATPA – ATDEA

Además de estos tratados y acuerdos ya se encuentran suscritos los siguientes acuerdos:

- ✚ Estados Unidos: TLC Colombia – Estados Unidos
- ✚ Unión Europea: Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia y Perú

También se están adelantando negociaciones con:

- ✚ Corea del Sur: Tratado de Libre comercio Colombia – Corea del Sur
- ✚ Panamá: Acuerdo Comercial entre Panamá y Colombia
- ✚ Turquía: Acuerdo Comercial entre Colombia y Turquía

2.4. Proceso de Administración Estratégica

Durante varios años los administradores de éxito (eficiente y eficaz) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino en años recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron el factor de la estrategia como una pieza clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).¹¹

Se puede afirmar que las estrategias que los gerentes aplican en una organización son parte importante del éxito de la misma. Según Hill & Jones (2005:5) la estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización.¹² Estas son las medidas que logran que una empresa obtenga ventajas competitivas frente a sus rivales, en un mercado local o internacional.

¹¹ Gerencia Estratégica. (20 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/admestrat.pdf>

¹² HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 8.

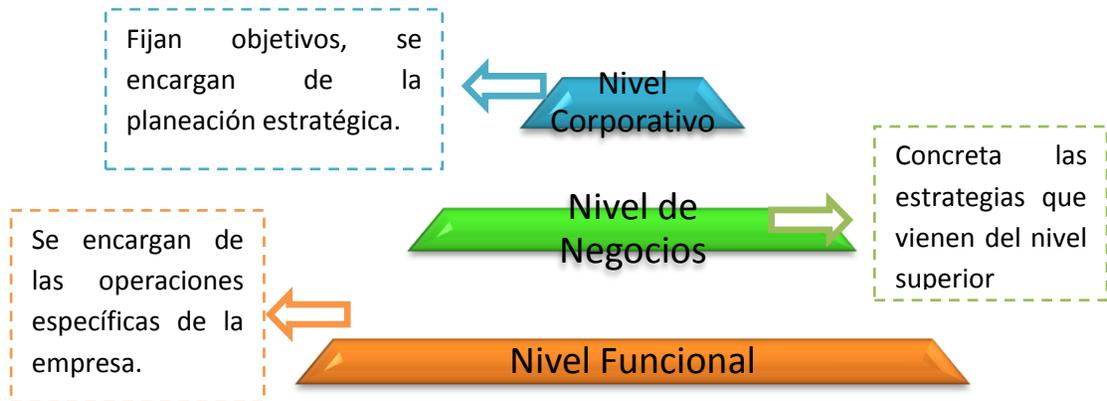
Dentro de una organización se pueden identificar distintos niveles de gerentes estratégicos, los cuales ayudan al crecimiento, desarrollo y a la obtención de utilidades de la empresa. Dentro de estos encontramos:

- **Gerentes a Nivel Corporativo:** Aquí se encuentra el conocido gerente general de una empresa, la labor de quienes presiden en este nivel es *definir la misión y las metas de la organización, determinar en qué negocios debe participar, asignar recursos a los diferentes negocios, formular e implementar estrategias que abarquen los negocios individuales y proporcionar liderazgo en la organización.*¹³
- **Gerentes a Nivel de Negocios:** Estos son los responsables de transmitir los objetivos de la alta gerencia en metas y actividades más específicas y también se encargan de mantener el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo.
- **Gerentes a Nivel Función:** *Son llamados gerentes operativos, supervisan las operaciones de la organización, se involucran directamente con los empleados e implementan los planes específicos desarrollados por los gerentes a nivel de negocios. Son el enlace con el personal administrativo.*¹⁴

¹³ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 8.

¹⁴ Funciones de la administración, tipos de gerentes. (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/admestrat.pdf>

Figura 1: Niveles Gerenciales



Fuente: Elaboración propia con base en Hill y Jones (2005)

2.5. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa selecciona su recorrido de entre varios caminos alternativos, el cual se considera como el más adecuado para alcanzar sus objetivos, esto es generalmente una planeación a largo plazo.

El desarrollo de planeación estratégica se puede describir en los siguientes procesos:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.¹⁵
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.¹⁶
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.¹⁷

¹⁵ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 10

¹⁶ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 10

¹⁷ *Ibíd.*, Pág. 10.

4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.¹⁸
5. Poner la estrategia en práctica.¹⁹

2.6. Misión

La misión es un elemento importante de la planificación estratégica porque a raíz de esta se formulan los objetivos en detalle, los cuales dirigirán a la empresa; por lo que es importante que los directivos en general la conozcan para así tener una visión completa y aplicable de esta en su organización.

Según Enrique Franklin (2004; 177) en su libro Organización de Empresas, misión es el enunciado que sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.²⁰

Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro Fundamentos de Marketing la misión de una organización enuncia a que clientes, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Por su parte, está también es una declaración en términos generales de los límites de las actividades de la organización.²¹

Luego de analizar estos conceptos de misión se podría dar un acercamiento a la definición de la misma como el propósito general o razón de ser de la empresa que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, es el marco de referencia que orienta las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad y guía en la toma de decisiones estratégicas.

¹⁸ *Ibíd.*, Pág. 10.

¹⁹ *Ibíd.*, Pág. 10.

²⁰ FRANKILN, Enrique. Organización de Empresas. Segunda Edición. McGraw- Hill, 2004. Pág. 117

²¹ SANTTON, William; ETZEL, Michael J. & Walker, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Décimo Tercera Edición. McGraw-Hill, 2004. Pág. 668.

2.7. Valores

Son aquellos que definen la manera en que los gerentes y empleados deben conducirse y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a lograr su misión.²²

Partiendo de lo anterior podemos hablar del concepto de cultura organizacional como el “conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.”²³

Se puede decir que una norma es lo que está escrito y aprobado, esta rige a la organización y debe ser respetada por todos los integrantes de esta. Un hábito es el que no está escrito pero se acepta como una norma en una organización, es decir, es inherente al comportamiento de todos en la empresa. Y finalmente un valor es una cualidad que posee una organización, puede ser responsabilidad, respeto u otro.

2.8. Visión

La visión es una definición y describe la situación futura que espera tener la empresa. Su propósito es dirigir a la organización para alcanzar el estado deseable de sí misma.

Los principales propósitos de una visión son: plantear metas ambiciosas que lleven a la compañía al éxito, todos deben estar orientados hacia una misma visión, para esto se desarrollan todos los esfuerzos necesarios para lograr lo que se espera.²⁴

²² HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 15.

²³ Cultura Organizacional (20 de Enero de 2012). Disponible: http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

²⁴ Ver Visión (20 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/definicion-de-metas/>

2.9. Principales Metas y Objetivos

Luego de haber definido la misión y visión de la empresa se deben fijar las principales metas y objetivos para la organización.

Las metas son las que se quiere lograr a largo plazo, estas generalmente cumplen tres funciones:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.²⁵
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para el desarrollo de la organización²⁶
3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.²⁷

Al momento de construir las metas se debe tener las siguientes consideraciones:

1. *Son precisas y medibles.* Las metas medibles les dan a los gerentes un parámetro o estándar con el cual se puede evaluar su desempeño.²⁸
2. *Se refieren a temas cruciales.* Para conservar su enfoque, los gerentes deben seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el

²⁵ Metas Organizacionales (20 de Enero de 2012). Disponible:

<http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/definicion-de-metas/>

²⁶ Metas Organizacionales (20 de Enero de 2012). Disponible:

<http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/definicion-de-metas/>

²⁷ Metas Organizacionales (20 de Enero de 2012). Disponible:

<http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/definicion-de-metas/>

²⁸ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 16.

desempeño de la compañía. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales o importantes.²⁹

3. *Son retadoras pero realistas.* Todas las organizaciones deben a sus colaboradores un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de las mismas. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea, los empleados se darán por vencidos; por otro lado, una meta demasiado sencilla puede no motivar a la mejora.³⁰
4. *Especifican un periodo* en el cual se deben lograr cuando es adecuado. Las limitantes de tiempo les dicen a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta para una fecha determinada, no después. Las fechas límite pueden inyectar un sentido de urgencia al logro de las metas y actuar como motivadores. Sin embargo, no todas las metas necesitan limitantes de tiempo.³¹

2.10. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas

El siguiente paso del proceso de planeación estratégica es el análisis externo. En este punto los gerentes deben conocer el medio ambiente donde se está desarrollando su industria, es decir, se debe conocer el sector en cuanto a competencia y observar cuales son las oportunidades y amenazas presentes que puedan afectar o favorecer el funcionamiento de la empresa.

²⁹ *Ibíd.*, Pág. 16.

³⁰ HILL, Charles W.L. *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 16.

³¹ *Ibíd.*, Pág. 16.

Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implementar estrategias que le permitan volverse perdurables. Y las amenazas se dan cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía.³²

Para lograr analizar en profundidad la empresa en cuanto a sus factores externos se puede especificar desde dos puntos de vista: la industria y el macro ambiente.

2.10.1. Industria

Es un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades, es decir, son sustitutos. Un rival es aquel competidor cercano que atienden las mismas necesidades del consumidor.

Un sector es el grupo de industrias cercanamente relacionadas del cual se forma parte.³³ Los segmentos de mercados, en cambio; son grupos separados de clientes dentro de un mercado, los cuales se pueden diferenciar unos de otros con base en sus atributos distintivos y demandas específicas.³⁴

El ciclo de vida de la industria se puede clasificar en:

- *En Introducción:* Una industria en esta etapa es la que hasta ahora está ingresando y comienza a desarrollarse. Si los conocimientos básicos que se requieren para competir en la industria son complejos y difíciles de captar, las barreras de entrada

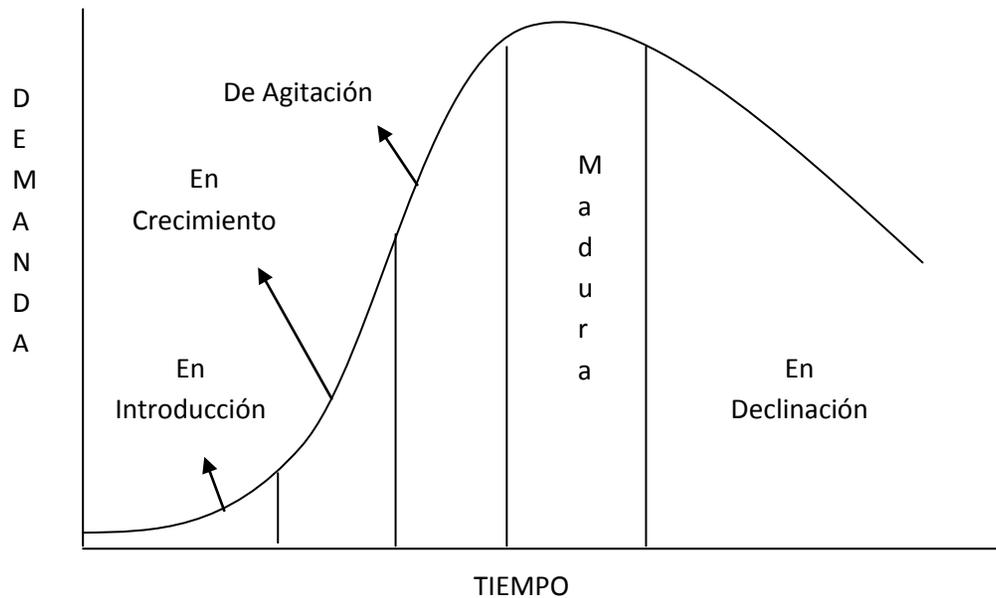
³² HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 39.

³³ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 40.

³⁴ *Ibíd.*, Pág. 41.

pueden ser elevadas y las empresas establecidas recibirán protección ante competidores potenciales.³⁵

Figura 2: Fases del ciclo de vida industrial



Fuente: HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 58.

- *En Crecimiento:* Es aquella en la cual la demanda inicial aumenta con rapidez, a medida que muchos clientes nuevos entran al mercado. Lo típico es que una industria crezca cuando los clientes se familiarizan con el producto, los precios caigan dados los acercamientos del cliente al producto o servicio y la consolidación de una economía de escala, y se desarrollaran canales de distribución. Pero un elevado crecimiento generalmente significa que los nuevos entrantes pueden absorberse una industria sin que haya un aumento notable en la intensidad de la

³⁵ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 58

rivalidad. Una empresa que piensa estratégicamente aprovecha el ambiente de esta etapa para prepararse para la intensa competencia de la próxima etapa.³⁶

- *De Agitación:* Aquí la demanda alcanza niveles de saturación, la mayor parte de ella se limita a las sustituciones porque quedan pocos compradores potenciales de primera vez. La rivalidad entre las compañías se vuelve más intensa, el resultado de esta competitividad es una guerra de precios, la cual lleva a la mayoría de las empresas más ineficientes a la quiebra, lo cual basta para desalentar a cualquiera que quiera entrar.³⁷
- *Industrias Maduras:* El mercado se encuentra totalmente saturado, la demanda se limita a demanda de sustitución, y el crecimiento es bajo o nulo. A medida que una industria comienza su etapa de madurez, aumentan las barreras para la entrada, por lo que se reduce la amenaza de que se incorporen competidores potenciales. Ya en esta etapa la mayor parte de las industrias se han consolidado y se convierten en oligopolio.³⁸
- *Industrias en Declinación:* El crecimiento se vuelve negativo, esto puede ser por múltiples razones, por mencionar sustitución tecnológica, cambios sociales, demografía y competencia internacional. Un problema de esta etapa es que para eliminar el excedente presente en las industrias los precios bajan poniendo en riesgo a las empresas de la industria.³⁹

³⁶ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 58.

³⁷ *Ibíd.*, Pág. 59.

³⁸ *Ibíd.*, Pág. 60.

³⁹ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 60.

Los gerentes estratégicos deben ser capaces de crear estrategias que puedan superar los inconvenientes de las situaciones cambiantes que puede vivir una industria, deben crear un modelo de negocios y una estrategia competitiva. También deben estar atentos en qué etapa del ciclo de vida de la industria se encuentra la de ellos, para así predecir y afrontar de la mejor manera la siguiente etapa.

2.11. Macroambiente

Los cambios en alguna de las variables del macroambiente afecta directamente a la empresa, por lo tanto también influirá en cualquiera de las fuerzas de Porter. Estas fuerzas actúan en mercados locales e internacionales. Para aquellas empresas en procesos de internacionalización es necesario determinar la influencia de algunas de las variables de las siguientes categorías:

Fuerzas Económicas: estas afectan el bienestar de la nación o de la economía regional de una organización, lo que afecta la capacidad de la industria de ganarse una tasa adecuada de utilidades. Algunos indicadores más relevantes son: tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, tasas de cambio del circulante y tasa de inflación. Una declinación en la economía a menudo provoca una guerra de precios en las industrias maduras.⁴⁰

Las tasas de interés pueden afectar a la compañía si sus clientes piden prestado dinero para financiar sus compras, por lo tanto si sube la tasa de interés, estos clientes reducen su demanda y si baja al contrario. Algunos ejemplos más directos son los créditos hipotecarios, compra de automóviles y equipo de capital. Por otro lado, a la empresa como tal le afecta directamente, ya que cuando suben las tasas se le hace relativamente más costoso pedir prestado dinero para cubrir sus nuevas inversiones.

⁴⁰ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 64.

El valor del tipo de cambio circulante afecta más que nada las importaciones y exportaciones, por lo que a una industria nacional le afecta ya que si baja el tipo de cambio, los productos importados son más baratos por lo que los de la industria nacional se encarecen para el público.

La inflación afecta porque esta puede desestabilizar una economía y también provoca un crecimiento más lento, tasas de interés más altas y movimientos volátiles del tipo de cambio.

Fuerzas Tecnológicas: En el mundo de hoy los cambios tecnológicos son muy rápidos, son capaces de dejar obsoleta una tecnología de un día para otro. Pero esto no solo se puede apreciar por el lado negativo, sino que también es positivo.

Las industrias deben estar atentas a estos cambios, ya sea por los productos que están vendiendo, o también porque nuevas tecnologías sirven para mejorar los procesos productivos o prestación de servicios.

Fuerzas Demográficas: estos son cambios en las características de una población, tales como la edad, el género, el origen étnico, la raza, la orientación sexual y la clase social.⁴¹

En esta parte las industrias deben ser capaces de observar cómo cambia una sociedad y adecuarse a los nuevos gustos y exigencias de los clientes. Un fenómeno característico es el envejecimiento de la población debido a la caída en la tasa de natalidad, por lo que aquí se puede apreciar un segmento en el mercado que puede estar orientado a servicios de salud o de recreación.

⁴¹ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 66.

Fuerzas Sociales: estas se refieren a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una industria.⁴²

Fuerzas Políticas y Legales: son el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan significativamente a los gerentes y a sus empresas.⁴³ Las leyes pueden limitar las operaciones de las industrias, aquí se pueden encontrar las regulaciones tributarias y de control ambiental entre otras.

Es importante que una empresa esté consciente de los cambios en el macro ambiente, los gerentes deben estar atentos a que está pasando en el entorno, no solo en el interior de la empresa, para ser capaces de predecir los acontecimientos y así estar preparados cuando estos puedan afectar el rendimiento de la organización. De esta forma se aprecian las oportunidades que favorecen a la empresa, y las amenazas que pueden perjudicar su rendimiento.

2.12. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades

El análisis interno de una organización se preocupa principalmente de identificar las debilidades y fortalezas que posee. Este último, junto con el análisis externo; les entregan a los gerentes una perspectiva y herramientas para escoger las estrategias que se implementarán en el negocio.

En esta etapa es importante identificar primero el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidades para ellas mismas. Luego los gerentes deben entender que tan importante es ser superiores en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los

⁴² HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. Pág. 66.

⁴³ Ibíd., Pág. 66.

clientes. Y ya como última instancia deben analizar la o las ventajas competitivas de la organización.

2.13. Análisis DOFA y Modelo de negocio

DOFA es una sigla que se usa para referirse a una herramienta que ayuda a analizar y trabajar con toda la información de un negocio, es muy útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La matriz DOFA ayuda al desarrollo de cuatro tipo de estrategias:

La estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.⁴⁴

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.⁴⁵

La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, esta estrategia va dirigida a la sobrevivencia de la

⁴⁴ Planeación Estratégica (24 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica2.shtml>

⁴⁵ Planeación Estratégica (24 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica2.shtml>

organización. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.⁴⁶

La estrategia DO: tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.⁴⁷

También se pueden identificar estrategias en los distintos niveles de la organización las cuales son:

Estrategias a Nivel Funcional: se dirige a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una compañía, como puede ser la manufactura, la comercialización, la administración de materiales, el desarrollo de productos y el servicio al cliente.⁴⁸

Estrategias a Nivel Negocio: comprende el tema competitivo general del negocio, la manera en que se posiciona a sí mismo en el mercado para obtener una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en distintos escenarios industriales, por ejemplo, *liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento particular de la industria, o alguna combinación de lo anterior.*⁴⁹

Estrategia Global: se refiere a la manera en que se pueden ampliar las operaciones fuera del país de origen para crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.⁵⁰

⁴⁶ Planeación Estratégica (24 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica2.shtml>

⁴⁷ Planeación Estratégica (24 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica2.shtml>

⁴⁸ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 18.

⁴⁹ *Ibíd.*, Pág. 18.

⁵⁰ HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill. Interamericana, 2005. Pág. 19.

Estrategia a Nivel Corporativo: resuelve las preguntas fundamentales: ¿En qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? Y ¿cómo debemos incorporamos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?⁵¹

⁵¹ *Ibíd.*, Pág. 19.

3. ORGANIZACIÓN DIGITOIL LTDA.

La empresa Digitoil, es una microempresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría; cuyo mercado objetivo son las industrias petroleras.

- Nit: 804-017.920-2
- Razón social: DIGITOIL LTDA.
- Nombre comercial: DGT "DEVELOPMENT GEOCIENCE TECHNOLOGIES"
- Año de constitución: 1^{ro} de Septiembre de 2.004
- Sector: Hidrocarburos

3.1. Historia

Los inicios de DIGITOIL Ltda. se remontan al año 2.005, cuando uno de sus fundadores y actual socio pudo notar la carencia de organizaciones que suplieran conocimiento y consultoría a empresas del sector petrolero. Las empresas del sector debían contratar a asesores y expertos con más de 20 años de experiencia y estudios para suplir esta necesidad. Es ahí en donde esta empresa encontró su oportunidad de negocio.

Sin embargo, la idea inicial de negocio nació en el año 2.002, cuando Venezuela, uno de los principales países que intervienen en el sector petrolero; entro en una crisis que fue ocasionada por diferencias entre el gobierno de Hugo Chávez y PDVSA, la principal empresa encargada del sector petrolero en este país⁵². Durante la crisis de ese año cerca de 18.000 personas en el sector perdieron su empleo, dentro de este grupo de empleados se encontraban científicos, ingenieros y personal técnico de alto nivel⁵³. Dadas estas circunstancias PDVSA no tuvo más opción que contratar a un personal que se encontraba

⁵² Ver Venezuela: Viene la huelga petrolera (20 de Enero de 2012). Disponible en: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_1911000/1911735.stm

⁵³ Ver Síndrome de Venezuela turbulenta: el conflicto del petróleo (2002 – 2003) (20 de Enero de 2012). Disponible en: http://www.soberania.org/Articulos/articulo_393.htm.

recién egresado de sus estudios y sin experiencia. Para lograr capacitar a este personal se trabajó con consultores internacionales y se contó con la ayuda de los empleados calificados que aún se encontraban laborando en la empresa. A partir de ese momento se empezó a pensar en una empresa que aumentará el número de consultores de este sector en específico, empresa de la cual se lograría obtener una importante riqueza.

Para lograr materializar esta idea, el principal socio fundador, Rodolfo Soto, empezó a trabajar de la mano con su hijo David Soto, quien junto con su padre se desempeña como Ingeniero de Petróleos. Lo primero que se desarrollo fue el nombre de la empresa, seguido de la página web. En sus inicios Digitoil Ltda. comenzó sin un musculo financiero significativo, su base fue la experiencia que tenían sus creadores en Colombia y el material de cursos con los que contaban. La empresa se radico bajo escritura pública el 1^{ro} de septiembre del año 2.004; Sin embargo, es a partir del mes de Abril de 2.006 que la empresa inicia sus operaciones en la ciudad de Bucaramanga. Los socios que inician la sociedad son Rodolfo Soto Becerra y Elizabeth Ortega Esteban.

3.2. Actualidad

Actualmente el principal cliente de la empresa es PDVSA, aunque también han trabajado con HOCOL, Ecopetrol y Pacific Rubiales, se espera que pronto puedan posicionarse en el mercado Colombiano.

Pese a que la empresa ya lleva varios años desde que inició sus operaciones, lo resultados obtenidos hasta el momento, que no han sido malos; tampoco han logrado cumplir con las expectativas. Esta situación se ha dado porque no ha habido el suficiente empeño para que la empresa tenga un posicionamiento aún mayor.

En los últimos años el sector petrolero ha estado creciendo por la alta demanda de los combustibles y los lubricantes fabricados con esta materia prima⁵⁴, las empresas petroleras han incrementado las labores de exploración y explotación del hidrocarburo para suplir esta demanda, para ello requieren contar con una mano de obra altamente calificada. El sector estratégico en el que se desempeña DIGITOIL Ltda. es un mercado que se ha creado debido a la necesidad de las petroleras de reemplazar a la mano de obra altamente calificada que ha ido saliendo de estas empresa por distintas circunstancias, principalmente la jubilación. Dados estos sucesos, los expertos en petróleo han decidido no seguir laborando por un salario en estas empresas, sino más bien han optado por vender sus conocimientos a las organizaciones petroleras por medio de la creación de sus propias empresas y el ofrecimiento de servicios de consultorías y capacitaciones especializadas.

Hoy en día DIGITOIL Ltda. se encuentra en un proceso de internacionalización, aunque ya realizó su primera exportación a Venezuela, con una sucursal en la ciudad de Maracaibo. La empresa está buscando incursionar inicialmente en los mercados de Latinoamérica y su objetivo a largo plazo es lograr vender sus servicios los países del Medio Oriente.

3.3. Portafolio de Servicios

El portafolio de Digitoil Ltda. cuenta con servicios de Training in House, Cursos, Asesorías, Estudios Integrados de Yacimientos y desarrollo de Herramientas como GENESYS y FLEX. Este se divide en tres líneas principales:

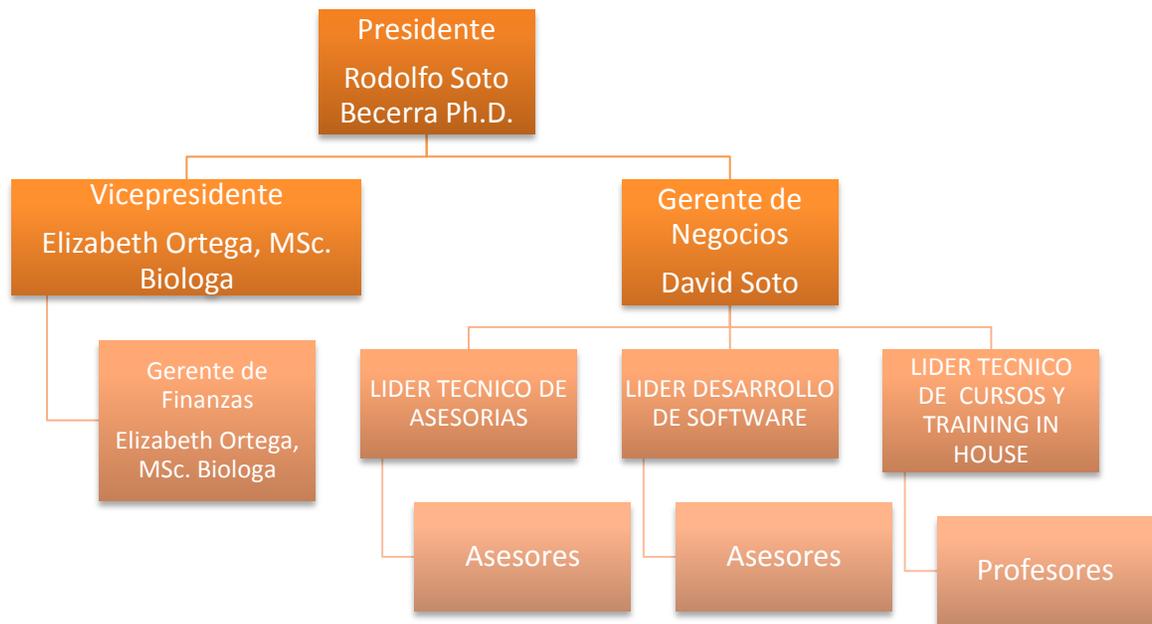
- a) Consultoría en área de ingeniería de petróleo, tales como: Geología, geofísica, petrofísica, ingeniería de yacimientos e ingeniería de simulación

- b) Capacitación en las áreas mencionadas anteriormente en el punto a.

⁵⁴ Ver sector petrolero industrial (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.imp.mx/petroleo/?imp=sector>

c) Estudio, análisis, diseño y desarrollo de software especializados en áreas a fines a la actividad de la empresa.

3.4. Organigrama



Fuente: Elaboración propia con base a información de la empresa.

3.5. Misión Digoil

Fundada en 2004, DIGITOIL es una empresa que ofrece servicios de tecnología integrada para la industria del Petróleo. Digoil brinda servicios de consultoría en las áreas de exploración y producción con profesionales de alta experiencia y alto conocimiento de tal manera que ayuda a sus clientes a mejorar la producción de hidrocarburos.

3.6 Propuesta Misión Digoil

La siguiente propuesta de misión se efectúa debido a que la actual no cuenta con todos los requerimientos que se deben encontrar en una misión:

“Somos una empresa con gran capacidad de análisis y desarrollo de servicios específicos, dedicada a la consultoría, capacitación y estudios del sector petrolero; Constituida para dar respuesta a nuestros clientes por medio del trabajo personalizado y especializado; Brindado servicios de alta calidad y tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y creando valor para nuestra empresa siendo responsables socialmente.”

3.7 Visión Digoil

Ser una empresa líder a nivel latinoamericano en el ofrecimiento de tecnología y experiencia para ayudar a las empresas productoras de petróleo a maximizar la producción y el recobro del petróleo.

3.8 Propuesta Visión Digoil

Esta propuesta de visión de hace ya que la actual no tiene un periodo definido, lo cual es importante para ir cumpliendo las metas de la empresa:

Ser en el 2.015 una empresa consultora en el sector del petróleo con presencia internacional, preferida en el mercado por ofrecer un valor agregado y diferenciado a cada uno de nuestros clientes, con los más altos estándares de calidad y un talento humano especializado.

3.9 Metas y Objetivos Digoil

DIGITOIL Ltda. desea ser reconocida por su liderazgo tecnológico en el mercado y que su posicionamiento llegue a un grado en que las empresas logren asociar sus servicios con temas de manejo de última tecnología y personal altamente capacitado para la capacitación o el desarrollo de consultorías especializadas.

Al ser una empresa con un servicio especializado busca expandirse en primera instancia por Latinoamérica, ofreciendo estudios a petroleras con la más alta tecnología, con el objetivo de incrementar el número de barriles producidos por día en un porcentaje considerable. Al mismo tiempo que la empresa se expanda por los diferentes países latinoamericanos, esta buscara crecer en cuanto a personal como a capacidad productiva.

Todo esto se lograra a partir de la planeación estratégica anual consolidada por las diferentes áreas de la empresa para tener una base la cual seguir en el transcurso del año, teniendo claras las actividades presupuestadas para cada año y poder comprar lo cumplido y no cumplido, lo que ayudara a la toma de decisiones y los puntos a mejorar.

Por último, gracias a los objetivos y metas anteriormente mencionados, se busca para el año 2.025 tener la capacidad como empresa para incursionar en el mercado del medio oriente, donde se encuentra el 70% de los campos maduros a nivel global⁵⁵, pudiendo ofrecer sus servicios, satisfacer a sus clientes y tener un excelente reconocimiento a nivel global.

⁵⁵ La información se obtuvo por medio de una entrevista al Profesor Escuela de Ingeniería de Petróleos EMILIANO ARIZA LEON. Universidad Industrial de Santander. 27 de Enero de 2012.

4. COMPETENCIA

En el sector en el que se desenvuelve Digitoil no hay muchas empresas, es decir, hay poca competencia; al parecer todas las empresas se encuentran prestando servicios similares y no se destaca ninguna por algo en especial.

Además de lo anteriormente mencionado, se podría decir que DGT ofrece un servicio diferenciador y exclusivo que las demás consultoras no ofrecen, basándose en el estudio avanzado, análisis, diseño y desarrollo de software especializado en yacimientos, es decir, en campos maduros. Debido a este servicio exclusivo de la empresa, la competencia se reduce al mínimo, permitiendo que Digitoil Ltda. sea prácticamente un monopolio.

5. INDUSTRIA

La industria en la que se encuentra DGT Se encuentra en etapa de introducción ya que es un mercado que apenas se está abriendo. Además, los servicios que se están ofreciendo son de alta innovación y la forma como tal de prestar el servicio también lo es, ya que no hay ninguna otra empresa que actualmente lo haga. Adicionalmente las barreras de entradas son altas ya que se requieren de altos niveles de conocimiento específicos en el mercado, así como también tener la experiencia y el buen nombre como profesionales del área petrolera.

Aunque actualmente no se cuenta con una competencia directa, hay algunas empresas que prestan servicios similares, pero no iguales a los de Digitoil Ltda. Por tanto la empresa está buscando lograr un posicionamiento ahora que la industria se encuentra en etapa de introducción.

6. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

6.1. Análisis de la Gestión Mercados

Para la empresa Digoil Ltda., la gestión de mercados obtuvo un porcentaje de 81,07% equivalente a 3,24 de la puntuación final por áreas. Esta calificación representa los elementos con los que cuenta y con los que no cuenta la organización en este momento.

Digoil Ltda. Maneja tres líneas de servicios:

- a) Consultoría en área de ingeniería de petróleo , tales como: Geología, geofísica, petrofísica, ingeniería de yacimientos e ingeniería de simulación
- b) Capacitación en las áreas mencionadas anteriormente en el punto a.
- c) Análisis, diseño y desarrollo de softwares especializados en áreas a fines a la actividad de la empresa.

La estrategia de mercados implementada por la empresa, consiste en ofrecer un servicio competitivo, exclusivo y especializado que le genere valor agregado a los clientes en cuanto a competitividad en el mercado y productividad.

El factor diferenciador de esta consultora frente a las demás es el análisis, estudios, diseño y softwares especializados (punto c) para que aumente la producción de número de barriles por año. Cabe resaltar que cada estudio se hace de acuerdo a las características y requerimientos de cada cliente, debido a que es un servicio personalizado y adicionalmente cada campo maduro tiene diferentes porcentajes de reservas.

Debido a lo anterior, la empresa establece su propia estrategia de precios dado que no tiene competencia en esta línea de servicio. Siendo así, Digoil establece el precio que crea pertinente por prestar este servicio, aunque siempre está dispuesto a negociar con el cliente.

En cuanto a las otras dos líneas de servicio, siempre están al tanto de lo que ofrece la competencia para ofrecer un buen servicio al igual que sus competidores y no quedarse atrás.

Dicho lo anterior, también se deben mencionar los factores por mejorar en la empresa.

6.1.1. Identificación de Problemas en Gestión de Mercados

- a) No existen estudios propios para determinar las proyecciones de la empresa en términos de mercado.
- b) No existe un plan de capacitación y actualización para el personal de la organización comercial.

6.1.2. Plan de mejora

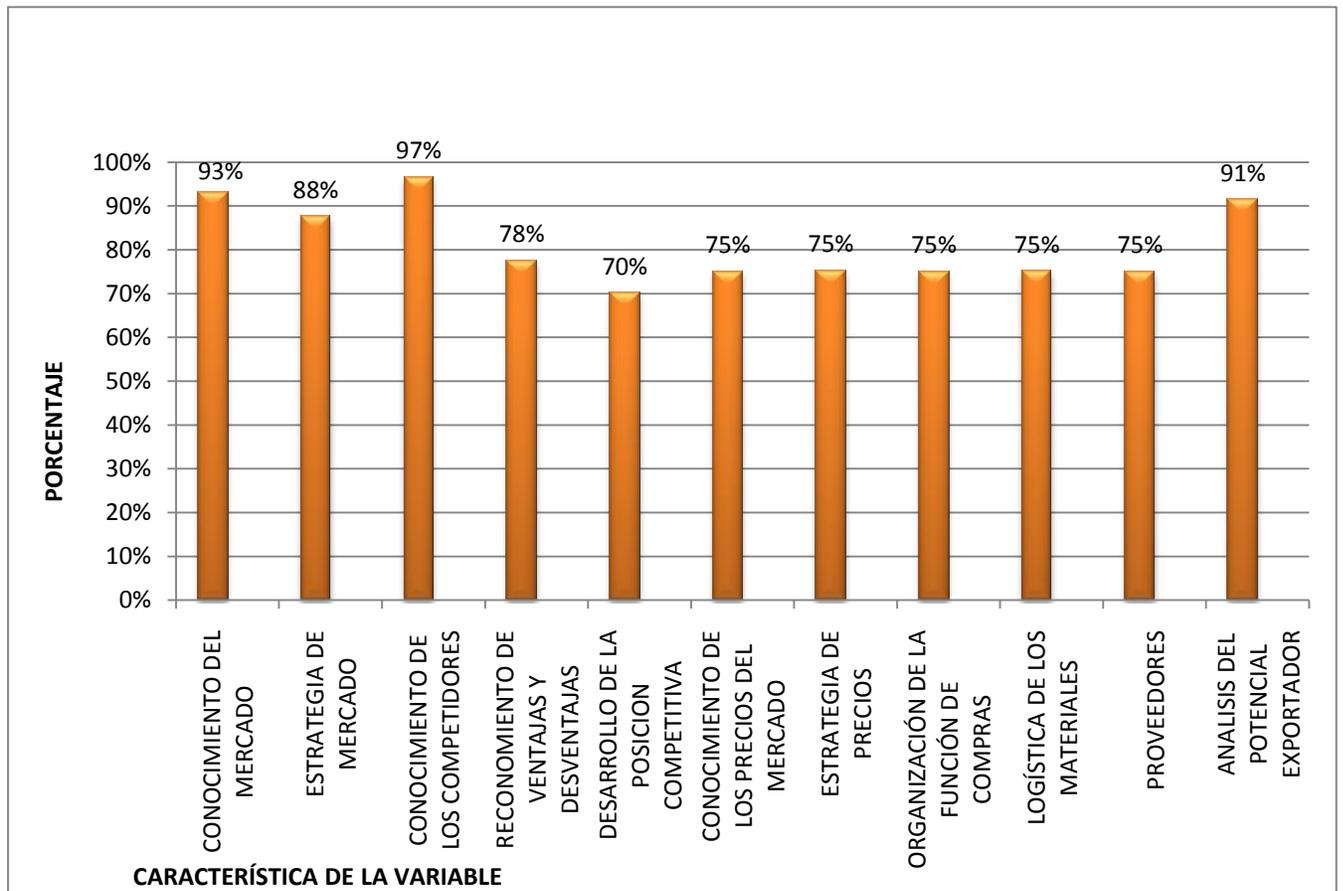
Teniendo en cuenta los continuos y rápidos cambios del mercado global, la empresa debe enfocarse no solo en su tercera línea de servicio (análisis, diseño y desarrollo de softwares especializados en áreas a fines a la actividad de la empresa) sino que además debe investigar, desarrollar e innovar en sus otras dos líneas de servicio. Ya que estas también pueden generarle grandes utilidades y darles una ventaja competitiva frente a las demás empresas de consultoría en el mercado.

Digitoil Ltda. Deberá realizar una planeación estratégica para cada año, con el fin de tener claros los retos y objetivos a cumplir, las estrategias a implementar y su posición en el mercado.

Debido a que las capacitaciones brindadas a los asesores de DGT, son solo capacitaciones técnicas que reciben de Rodolfo Soto, dueño de la empresa; se cree que es conveniente implementar capacitaciones externas que ayuden a desarrollar las habilidades y

competencias comerciales necesarias para que los asesores puedan ofrecer de manera más atractiva el servicio.

Grafico 1. EVALUACIÓN FINAL AREA DE MERCADOS



Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

Como se observa en el gráfico, destacamos que el conocimiento en los mercados es de un buen nivel en términos generales.

6.1.3. Análisis del Potencial Exportar

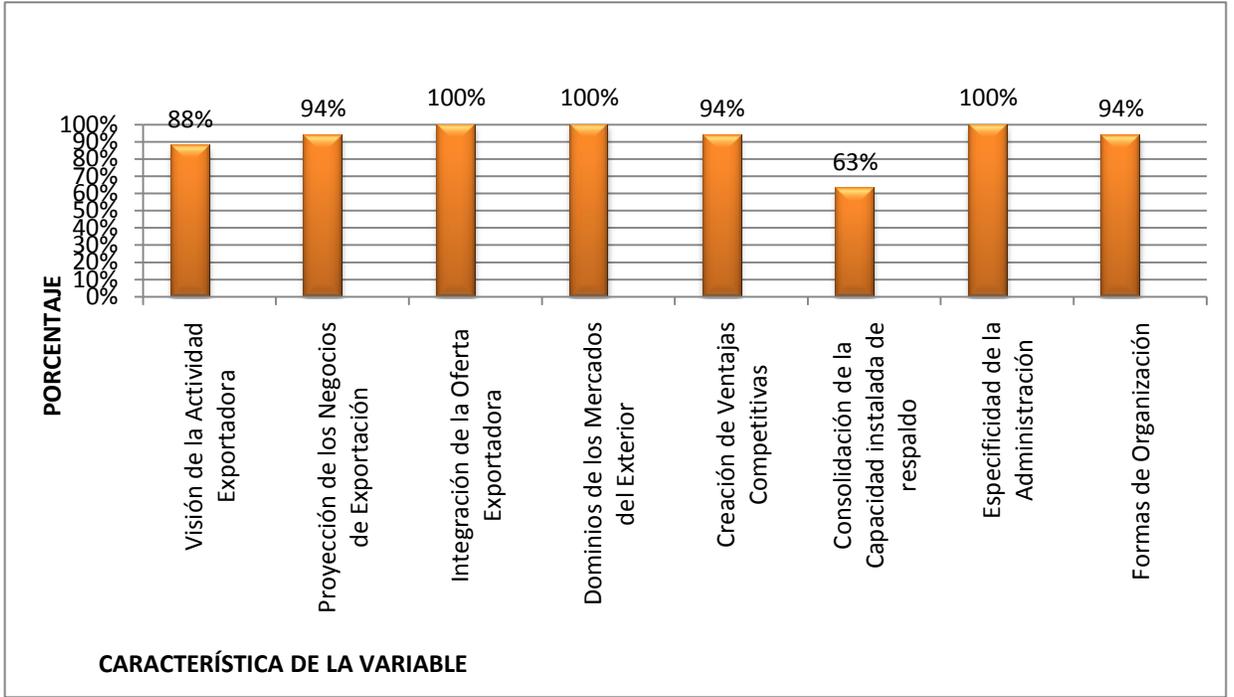
Con respecto al conocimiento de la empresa en cuanto al tema de exportación, se logró observar que se tienen las ideas y metas claras respecto a este tema. La empresa desea empezar a ampliar sus operaciones inicialmente en países vecinos, a saber, latinoamericanos; para luego en un largo plazo atacar mercados mayores como lo son los países de medio oriente.

Algunos aspectos en los que la empresa debe adquirir mayor conocimiento y definir mejor, se encuentran la estrategia de penetración y la determinación de la prestación del servicio en los nuevos mercados.

Sin embargo Digoil Ltda. cuenta con una ventaja en temas de visión y proyección de negocios internacionales; Así como también en la integración con la oferta exportadora.

Es de resaltar que en el diagnostico se observó que todos los factores respecto al potencial exportador se obtuvieron resultados altos y satisfactorios. Solo en un aspecto, la consolidación de la capacidad instalada de respaldo; se tuvo una calificación la cual se debe considerar (63%).

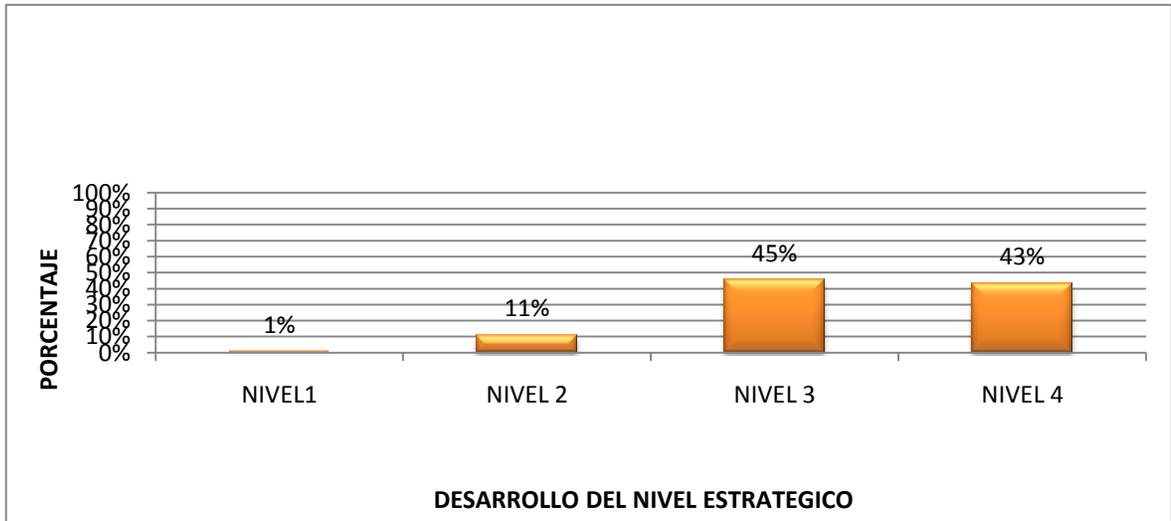
Grafico 2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR



Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

6.1.4. Nivel de Internacionalización

Grafico 3. EVALUACION FINAL DEL DESARROLLO ESTRATEGICO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE MERCADOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

La grafica muestra que la mayor acumulación de encuentra en el nivel 3 y 4 de internacionalización.

6.2. Análisis de la Gestión de Operaciones

La gestión de Operaciones obtuvo un porcentaje de 76,45% equivalente a 3,06 de la puntuación final por áreas. Esta calificación representa los elementos con los que cuenta y no cuenta la organización en este momento.

Realizando este análisis de la Gestión de Operaciones es de notar que aunque su puntuación es alta, DGT debe estructurar y reorganizar los procesos y procedimientos que lleva a cabo para así lograre prestar un mejor servicio. Asimismo la empresa debe documentar cada paso del proceso para que todos en la organización tengan claro hasta el más mínimo detalle y realicen sus procesos buscando la mejora continua desarrollándolos con altos estándares de calidad.

En cuanto a este punto de análisis debemos tener claro que DGT es una empresa prestadora de servicios por lo tanto varias de las preguntas hechas en el diagnostico no aplican. Es claro que el proceso de gestión de operaciones de un producto es diferente al de un servicio. Dicho lo anterior nos adentraremos en los elementos que se identificaron para mejorar la Gestión de Operaciones en la empresa.

6.2.1. Identificación de Problemas en Gestión de Operaciones

- a) No hay algún mecanismo como indicadores y medición de la eficiencia de tiempos y movimientos del proceso

- b) No hay algún método para documentar los procesos

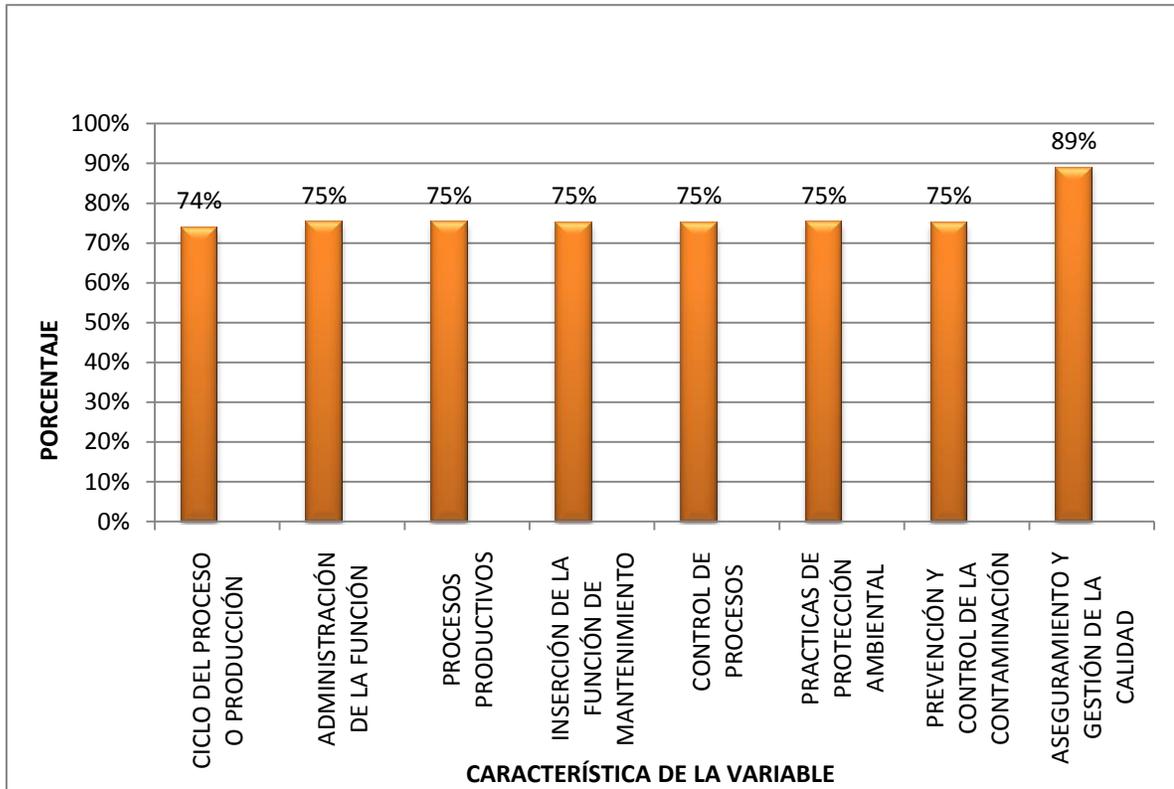
- c) No existe una política de calidad escrita para la empresa

6.2.2. Plan de mejora

Como se había dicho anteriormente en el análisis de Gestión de Operaciones, la empresa debe documentar cada paso del proceso para que todos en la organización tengan claro hasta el más mínimo detalle de sus labores y realicen sus procesos buscando la mejora continua desarrollándolos con altos estándares de calidad.

Teniendo en cuenta los avances globales en temas de calidad, DGT deberá adaptarse y acoger nuevas formas de ofrecer sus servicios que sea haga más atractivos para los clientes, una de estas formas sería que obtuvieran la certificación en Calidad. Obtener la certificación en Calidad hace que la empresa tenga un mayor respaldo y confiabilidad a la hora de ofrecer sus servicios.

Grafico 4.EVALUACIÓN FINAL DE GESTIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

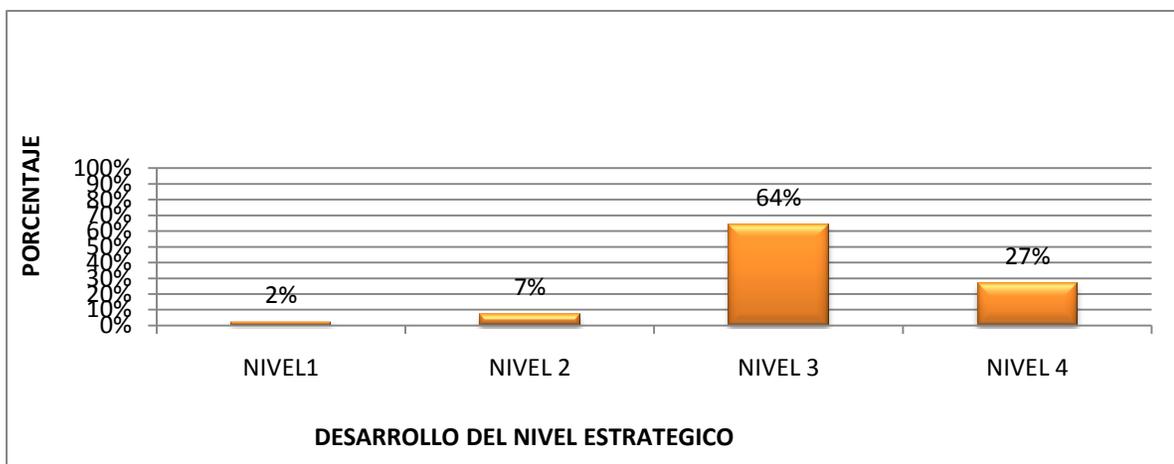


Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

Como se observa en el gráfico, podemos decir que el área de operaciones se encuentra en un buen nivel en términos generales.

6.2.3. Nivel de Internacionalización

Gráfico 5. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

La gráfica muestra que la mayor acumulación del área de gestión de operaciones se encuentra en el nivel 3 de internacionalización, es decir un nivel de internacionalización medio-alto.

6.3. Análisis de la Gestión Financiera

La Gestión Financiera obtuvo una calificación de 83,34% que equivale a 3,33 puntos. Lo que quiere decir que es un área fuerte, pero aun así deben evaluar diferentes factores de esta.

6.3.1. Identificación de Problemas en Gestión Financiera

- a) No existe algún registro para los costos de calidad y no calidad en la organización
- b) No existe algún mecanismo para decidir el destino de las utilidades
- c) No existe algún mecanismo para decidir sobre la propiedad de los inmuebles
- d) No existe algún mecanismo para buscar mejoras en la tasa de recuperación de la inversión
- e) No existe algún mecanismo para manejar e identificar activos intangibles
- f) No hay una administración de las inversiones
- g) No existe un método para invertir los excedentes de efectivo

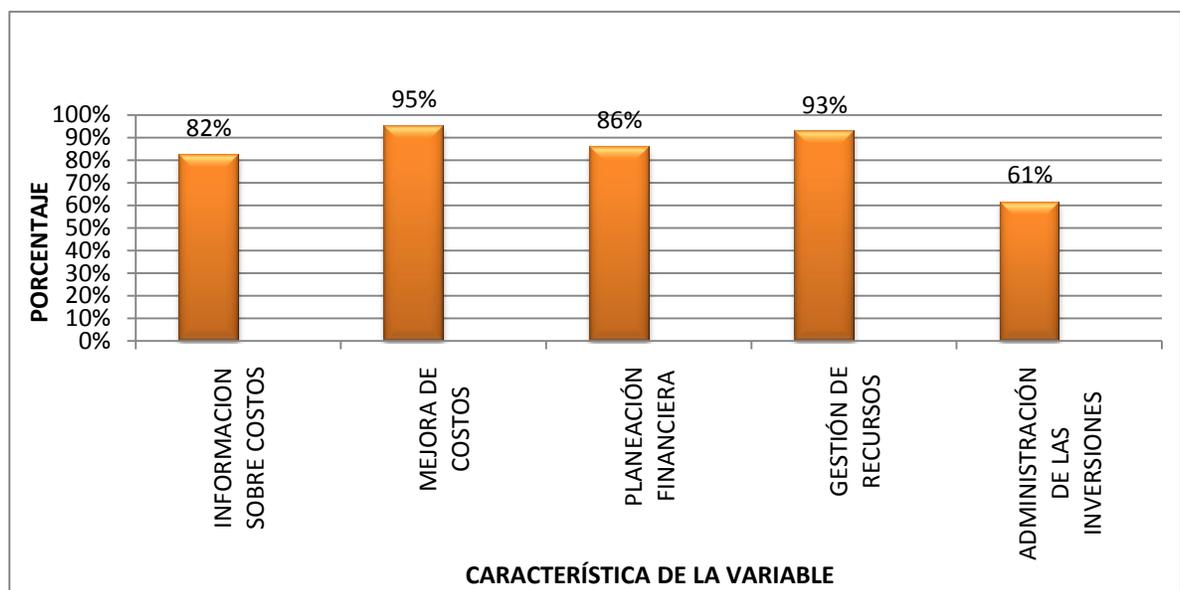
6.3.2. Plan de mejora

Teniendo en cuenta la identificación de problemas, es evidente que es necesario realizar una proyección financiera, tanto para tener claro cuánto se desea invertir en un proyecto, cuanto se quiere invertir en el crecimiento de la empresa y cuáles van a ser los costos que se van a manejar.

Para esto es necesario estructurar mejor el área financiera y administrativa de la empresa con el fin de obtener mejores resultados con los dineros que maneja esta. Esto se puede lograr realizando proyecciones de inversión a corto y medio plazo, para lograr una mejor toma de decisiones, optimización, reinversión de los recursos y reducción de costos.

Una manera óptima de hacer proyecciones para la inversión del dinero es realizando pequeñas evaluaciones de proyecciones en donde se tomen en cuenta variables como la TIR, el VAN y el costo de oportunidad de las alternativas de inversión. Esto para que la empresa pueda en un futuro demostrar que tiene capacidad de endeudamiento y liquidez, adquirir créditos para grandes inversiones para poder expandirse como empresa y abarcar mercados más grandes.

Grafico 6. EVALUACIÓN FINAL DE LA GESTIÓN FINANCIERA

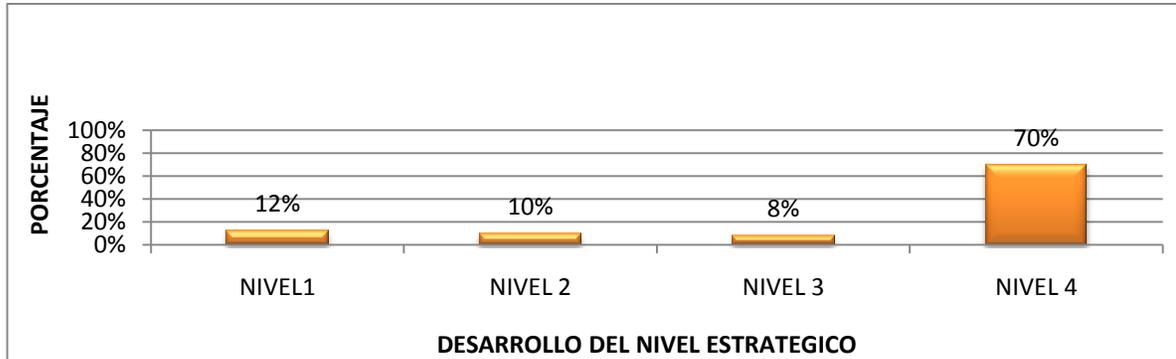


Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

Como se observa en el gráfico, podemos decir que el área de gestión financiera se encuentra en un buen nivel en términos generales.

6.3.3. Nivel de Internacionalización

Grafico 7. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

La gráfica muestra que la mayor acumulación del área de gestión financiera se encuentra en el nivel 4 de internacionalización, es decir un nivel de internacionalización alto.

6.4. Análisis de la Gestión de Talento Humano

Sin duda alguna se hace necesario que cada vez más las organizaciones le den relevancia al área de Talento Humano, pues es el área que apoya y da soporte para que todos los procesos y procedimientos en la organización funcionen de manera adecuada. Hoy en día el área de Talento Humano en cualquier organización es vista como un área estratégica para alcanzar las metas propuestas para cada año. Es así como al profundizar en el análisis de Gestión de Talento Humano de DGT, nos damos cuenta que presenta mayores debilidades en comparación de las demás áreas de la empresa. Con 2,47 puntos en comparación con las demás lo que representa un 61, 78%; Esta área es la que más se debe fortalecer en la empresa DGT Ltda., pues hablando de un proceso de expansión es de vital importancia contar con un equipo altamente calificado y que se pueda adaptar a los continuos cambios del entorno y a las diferentes culturas del mundo.

6.4.1. Identificación de Problemas en Gestión de Talento Humano

- a) No hay mecanismos para actualizar el diseño de la organización.
- b) No existe algún método para registrar la información de los prospectos reclutados.
- c) No hay ningún procedimiento o proceso para registrar y controlar la información relativa a los nuevos empleados.
- d) No existe ninguna metodología para realizar la evaluación de desempeño.
- e) No Hay ningún método para determinar cuáles son los principales factores de la evaluación.
- f) No existe ningún método para registrar la información sobre las características y desarrollo profesional del personal de la empresa.

- g) No existe ningún mecanismo para determinar quiénes tienen acceso al inventario de Recursos Humanos.
- h) No existe ninguna metodología para diseñar los planes de carrera.
- i) No existen mecanismos para establecer el plan de carrera.
- j) No existe ningún método para establecer el sistema de escalafón para la promoción y desarrollo de personal.
- k) No existe ningún mecanismo para determinar qué tan significativa es la inversión en programas de capacitación y desarrollo de personal, con relación a otras inversiones de la organización.
- l) No existe ningún método para establecer qué tan significativa es la inversión en programas de capacitación con relación a otras empresas similares.
- m) No existe ningún mecanismo para determinar la distribución del presupuesto de capacitación entre las diferentes áreas de la empresa.
- n) No existe ningún método para determinar en qué medida impacta la capacitación en otras funciones de administración de personal como evaluación, promoción, compensación.
- o) No existe una forma para enfocar el concepto de competencias laborales (habilidades multifuncionales) dentro de la organización.
- p) No existe ningún mecanismo para determinar en qué medida se ha identificado la correlación existente entre los gastos de capacitación y el incremento de sus utilidades en los años recientes.
- q) No existen criterios para determinar la congruencia entre la cobertura de la D.N.C. y la implantación de programas de capacitación.
- r) Los esfuerzos de mejora continua están orientados al desarrollo posterior de procesos de certificación de la calidad.
- s) No existe un mecanismo de participación tanto para directivos como para empleados en los programas de mejora continua.

- t) No existe ningún método para evaluar la participación del personal en los programas de mejora continua.
- u) No existe ningún sistema para documentar y difundir la información de las mejoras propuestas por empleados y directivos.
- v) No existe ningún mecanismo para asegurar la persistencia de los esfuerzos dedicados a los programas de mejora continua.
- w) No existe ningún criterio o parámetro para establecer objetivos, metas y estrategias.
- x) No existe ningún mecanismo para el control de objetivos, metas y estrategias.
- y) No existe ningún sistema o método para analizar y documentar los principales procesos de la empresa.
- z) No existe ningún mecanismo o sistema para seleccionar los indicadores utilizados para medir el desempeño de la empresa.

6.4.2. Plan de mejora

La identificación de problemas demuestra la falta de métodos que le sirva a la empresa para documentar todos los procesos y procedimientos de una estructura determinada para el área de talento humano y de las pocas capacitaciones (comerciales) brindadas a los empleados. Para este último caso, tratándose de una empresa que ofrece servicios, la capacitación para los empleados debe ser constante, ya que las condiciones y el mercado cambian continuamente.

La estrategia de Talento Humano debe estar alineada con la estratégica organizacional, permitiendo conducir a la organización hacia niveles competitivos en el mercado. Con el fin de detectar la necesidad de alinear y contar con una estrategia de talento contundente y de cara al negocio, se hace necesario diseñar un plan estratégico que permita garantizar la implementación y apropiación de la estrategia de DGT. El

entendimiento del negocio y sus retos actuales están vigentes. Sin embargo, la forma en que el área se aproxima y acompaña dichos retos puede ser más contundente y directa.

Los retos que tiene DGT en Talento Humano son:

- ✓ Fortalecer y consolidar presencia y gestión en las geografías actuales.
- ✓ Promover la innovación organizacional.
- ✓ Consolidación organizacional para alcanzar las metas de forma sólida y sostenible en el tiempo.
- ✓ Ser reconocida por ser uno de los mejores lugares para trabajar.
- ✓ Continuar desarrollando el crecimiento como marca.
- ✓ La revisión y actualización de la Estrategia Corporativa aporta una nueva visión de lo que la Organización requiere para adoptar sistemas sofisticados y mejores prácticas en el área.
- ✓ Entendimiento del Negocio y Definición de retos:
- ✓ Entender el negocio de DGT (estrategia, objetivos, estructura, etc.)
- ✓ Entender el rol de Calidad y Talento Humano en DGT.
- ✓ Definir expectativas del proyecto de planeación estratégica.

Diagnóstico Procesos de RR.HH:

- Análisis detallado de los procesos actuales del área.
- Determinación del nivel de contribución e impacto de los procesos del área en el negocio
- Priorización de los procesos en términos de Factibilidad vs. Impacto.

► *Cultura Organizacional*

Implementar un plan de apropiación cultural que permita fomentar embajadores de la marca DGT en los colaboradores. Lo que se busca hacer es que a través de las personas se logre la implementación y apropiación de la estrategia y como resultado el desarrollo de la organización y el logro de los objetivos.

Buscando hacer de la organización una ventaja competitiva, es importante inventariar y alinear los elementos que componen la organización y definir qué tipo de relación existe entre ellos.

De esta manera se pretende, hacer de estos elementos un sistema armónico, ordenado y sobre todo garantizar que cada uno de ellos aporte al desarrollo y al logro de los objetivos. Organizar los procesos de esta manera permite cubrir todo el ciclo de vida del empleado e impactar el desempeño de la organización a través del mejoramiento del desempeño individual y de equipos. La estrategia del área debe reflejar la alineación contundente con la estrategia organizacional. Garantizar la implementación y apropiación estratégica de DGT a través de liberar el máximo el potencial del talento humano logrando que cada uno de los colaboradores sea embajador de la marca DGT.

La correcta implementación de un sistema de gestión del desempeño, permite consolidar una cultura de liderazgo donde se liberar el máximo potencial de las personas.

Gestión del Desempeño: Elevar el nivel de productividad de las personas y los equipos de DGT a través de la correcta implementación de la estrategia.

► *Definición del Proceso*

- a) Planeación estratégica.
- b) Despliegue de Objetivos por área, función e individual.
- c) Fijación de plan de desarrollo individual (competencias a desarrollar).
- d) Acompañamiento y seguimiento a los objetivos de desempeño.
- e) Evaluación, ranqueo y calibración según la contribución total. Se recomienda implementar la evaluación 360 grados, la cual evalúa el desempeño del empleado por todos los puntos de contacto (Los jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, clientes externos y finalizando con una autoevaluación).

► *Indicadores*

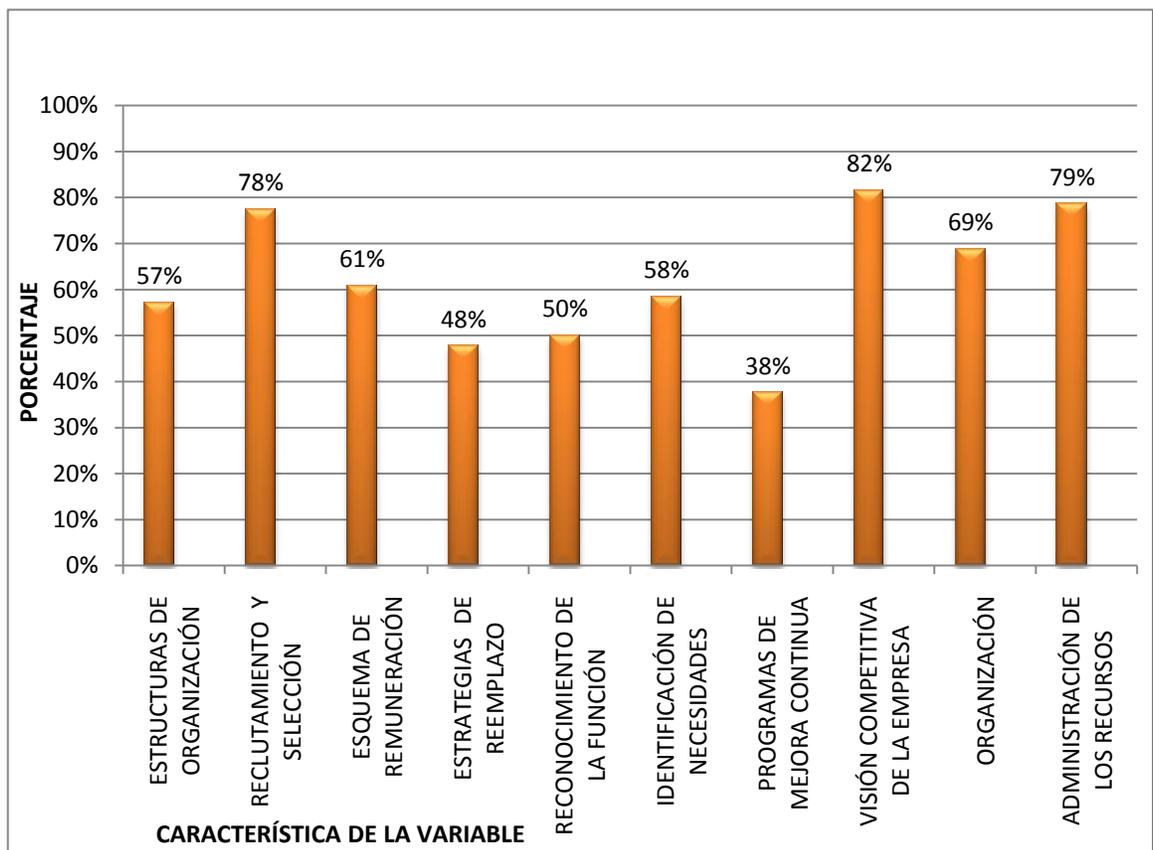
- Cumplimiento de las metas estratégicas (equipo o personas).
- Evaluación de Desempeño.
- Indicadores de cumplimiento por área.
- Implementación de los objetivos.

La propuesta de sistema de Gestión de Desempeño se encuentra basada en la interacción entre Líder y Subalterno, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren. Esta Gestión de Desempeño les permitirá desarrollar los siguientes aspectos:

- Proveer un marco de referencia para que cada Líder, constantemente, se rete a desarrollarse a sí mismo y a sus equipos.
- Provee una guía simple y poderosa para que las personas continúen haciendo crecer sus resultados, busquen mejores y exigentes metas y eleven el nivel de desempeño.

- Permite consolidar una cultura de liderazgo donde se liberar el máximo potencial de las personas.
- Permite que los líderes alrededor del mundo, tengan la libertad de desarrollar el potencial de sus equipos teniendo en cuenta la cultura local e individual.
- Gestión de Desempeño es un proceso estándar con lenguaje homogéneo, que nos permita contar con la mejor práctica en toda la compañía sin importar geografía o área.

Grafico 8. EVALUACIÓN FINAL GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS

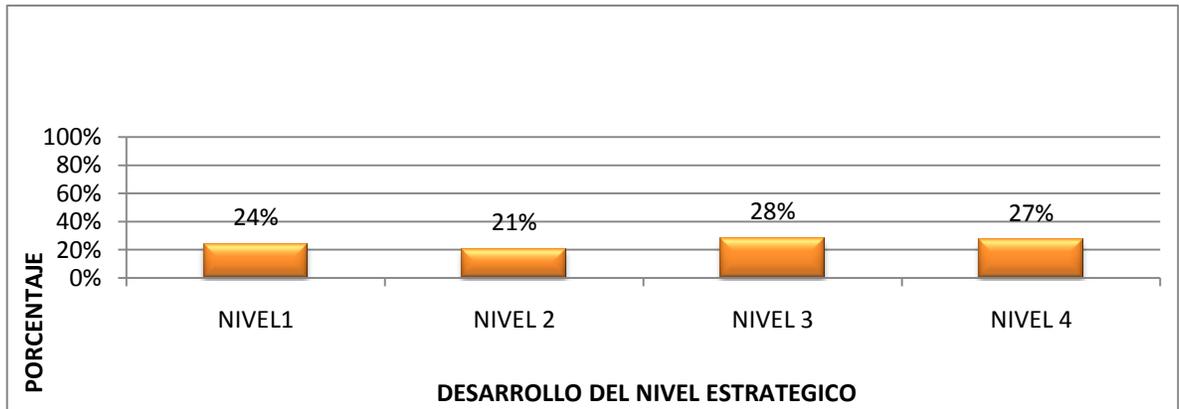


Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

Como se observa en el gráfico, podemos decir que el área de gestión humana se encuentra en un buen nivel en términos generales.

6.4.3. Nivel de Internacionalización

Grafico 9. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

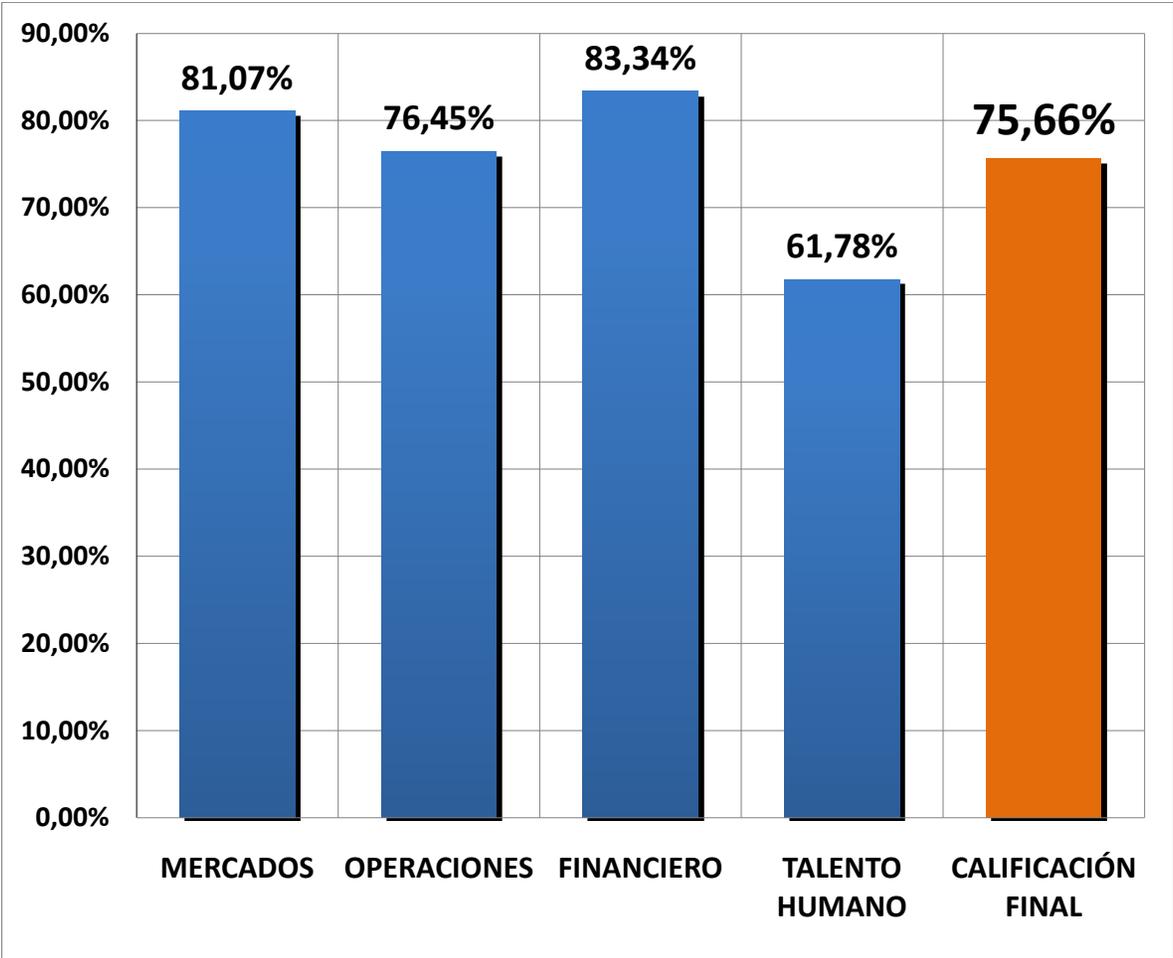


Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

La gráfica muestra que la mayor acumulación del área de gestión de talento humano se encuentra en el nivel 3 de internacionalización, es decir, un nivel de internacionalización medio.

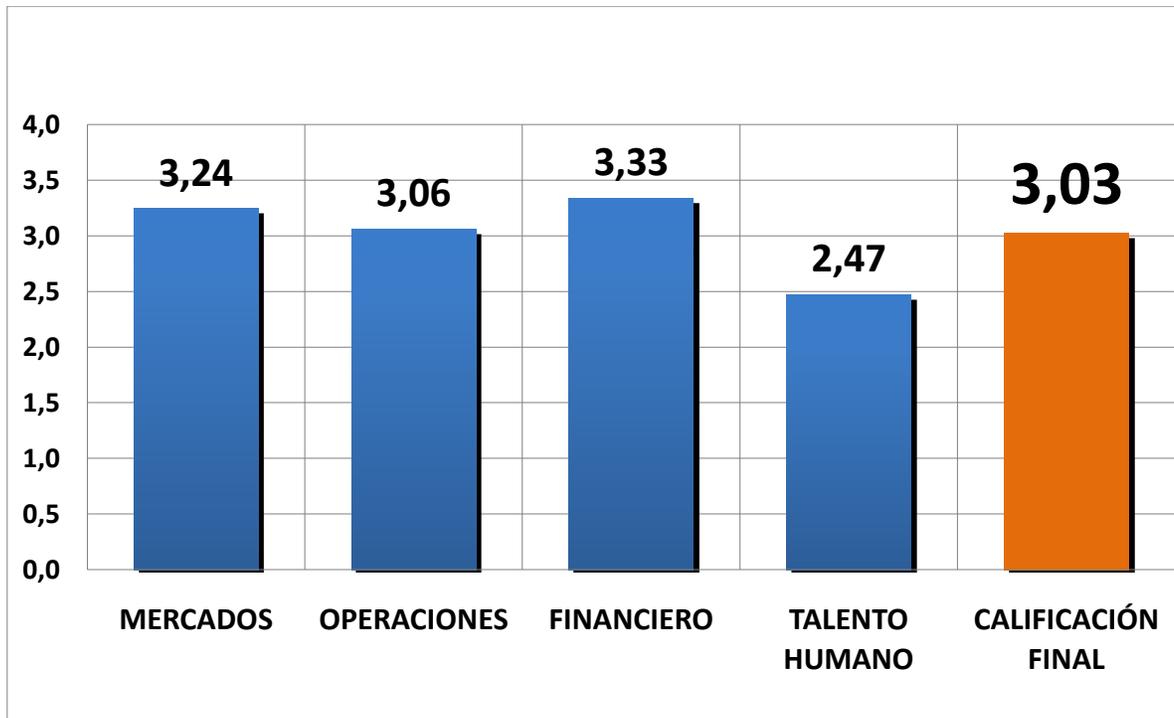
6.5. ANÁLISIS GENERAL: ¿Está preparada la empresa para la internacionalización?

Grafico 10.1 PUNTUACIÓN FINAL DE LA EMPRESA POR ÁREAS



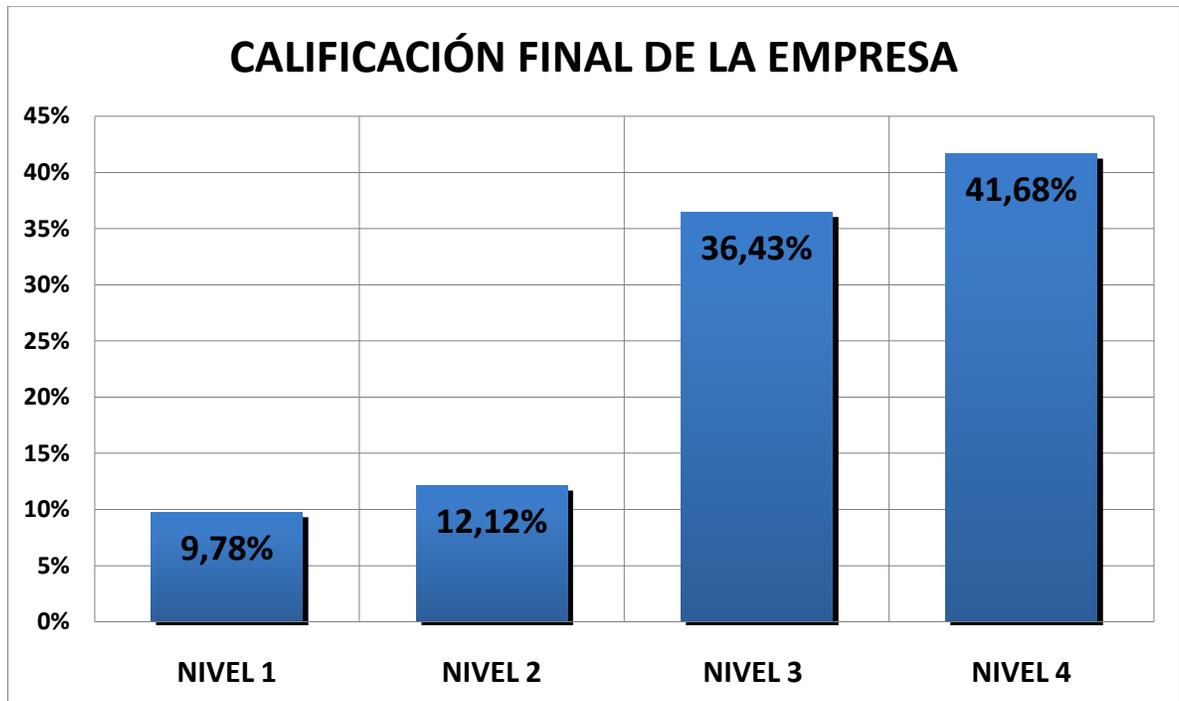
Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

Grafico 10.2 PUNTUACIÓN FINAL DE LA EMPRESA POR ÁREAS



Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

Grafico 11. CALIFICACIÓN FINAL DE LA EMPRESA



Fuente: Diagnostico Situacional y Organizacional. Versión 5.0 Universidad del Rosario

DGT Ltda. Es una empresa que desde su constitución en el 2004 ha venido realizando el proceso de expansión, ha logrado abarcar el mercado venezolano y cuenta con servicios que responden a las necesidades de sus clientes. Esto indica un buen inicio para expandirse rápidamente en otros países en los que haya oportunidades de negocios para ellos. Asimismo esta empresa ha dejado una buena impresión al lograr trabajar con PDVSA, lo que les da a sus clientes, mayor confiabilidad de hacer proyectos o adquirir los servicios que ofrecen.

Además de reconocer las cualidades de cada servicio que prestan, esta empresa tiene mucho potencial de crecimiento como lo veíamos anteriormente al hacer el análisis de cada área. No obstante, debe fortalecer los puntos débiles y continuar mejorando los puntos fuertes encontrados en los diagnósticos realizados. Después de todo el recorrido a lo largo de este trabajo de grado se hace notorio que Digoil Ltda. cuenta con un gran

músculo financiero para invertir en la búsqueda de una expansión a posibles países que le traerían mayor rentabilidad y mayor participación en el mercado. Con grandes posibilidades de ser una consultora reconocida no solo en Colombia y Venezuela sino en el continente americano.

Después de realizar el diagnóstico situacional y organizacional de la empresa Digoil Ltda. Se puede observar que esta se encuentra en el nivel 4 con un 41,68%, es decir, 3,03 puntos. La empresa se encuentra en el nivel medio-alto de internacionalización, lo que quiere decir que está preparada para la comercialización internacional, aunque aún hay varios aspectos por mejorar, sobretodo en la gestión de talento humano, sin decir, que las demás áreas sean menos importantes.

7. INTELIGENCIA DE MERCADOS

7.1. MATRIZ PROEXPORT

VARIABLES	PONDERACIÓN	ARGENTINA	Calificación	TOTAL	BRASIL	Calificación	TOTAL
Nº de Habiantes * http://es.wikipedia.org	6%	41.119.000	3	0,18	198.361.000	4	0,24
Exportaciones Colombianas (USD miles) * Proexport. Octubre de 2010.	17%	\$ 140.078.000,00 * http://www.exportar.org.ar (2008)	2	0,34	\$ 576.635.685,00	4	0,68
PIB per cápita (USD) * http://www.indexmundi.com	17%	\$ 14.700,00	3	0,51	\$ 10.800,00	2	0,34
Relaciones comerciales vigentes * http://www.tlc.gov.co	15%	"El Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur crea para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital y materias primas e insumos a menores costos, generando incrementos de competitividad de la producción nacional"	3	0,45	"El Mercosur ofrece a Colombia un mercado potencial de 216 millones de habitantes, con un Producto Interno Bruto cercano a los 569 mil millones de dólares, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US \$74.000 millones y unas exportaciones cercanas a los US \$100.000 millones durante los últimos años"	3	0,45
Competencia interna (exportadores)	7%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,28	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,28
Competencia Externa	13%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,52	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,52
Nº De Campos maduros	0%	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE		0	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE		0
Normas y requerimientos para exportar * Zeiky Universidad del Norte	17%	Normas y requerimientos suscritos en el Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur	2	0,34	Normas y requerimientos suscritos en el Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur	2	0,34
Idioma * http://es.wikipedia.org	8%	Español	3	0,24	Portugues	2	0,16
TOTAL	100%		24	2,86		25	3,01

VARIABLES	PONDERACIÓN	CANADA	Calificación	TOTAL	CHILE	Calificación	TOTAL
Nº de Habiantes * http://es.wikipedia.org	6%	34.675.000	3	0,18	17.423.000	2	0,12
Exportaciones Colombianas (USD miles) * Proexport. Octubre de 2010.	17%	\$ 385.592.621,81	3	0,51	\$ 627.076.615,00	4	0,68
PIB per cápita (USD) * http://www.indexmundi.com	17%	\$ 39.400,00	4	0,68	\$ 15.400,00	3	0,51
Relaciones comerciales vigentes * http://www.tlc.gov.co	15%	"El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Lima, Perú, el 21 de noviembre de 2008, y "el canje de notas que corrige el acuerdo de libre comercio entre Colombia y Canadá" el 18 y 20 de febrero de 2010. El acuerdo fue aprobado mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009 por el Congreso colombiano"	4	0,6	"Colombia y Chile tiene suscritos los siguientes acuerdos: el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones"	4	0,6
Competencia interna (exportadores)	7%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,28	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,28
Competencia Externa	13%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,52	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,52
Nº De Campos maduros	0%	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE		0	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE		0
Normas y requerimientos para exportar * Zeiky Universidad del Norte	17%	Normas y requerimientos suscritos en El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá en su Capítulo nueve sobre comercio transfronterizo de servicios	4	0,68	Normas y requerimientos suscritos en el Acuerdo de Complementación Económica No. 24 en el capítulo 10. sobre comercio y transfronterizo de servicios; y en el ACE. No. 24 en el capítulo XIII sobre otros servicios	4	0,68
Idioma * http://es.wikipedia.org	8%	Inglés/Francés	4	0,32	Español	3	0,24
TOTAL	100%		30	3,77		28	3,63

VARIABLES	PONDERACIÓN	ECUADOR	Calificación	TOTAL
Nº de Habiantes * http://es.wikipedia.org	6%	14.865.000	2	0,12
Exportaciones Colombianas (USD miles) * Proexport. Octubre de 2010.	17%	\$ 1.257.333.602,00	5	0,85
PIB per cápita (USD) * http://www.indexmundi.com	17%	\$ 7.800,00	2	0,34
Relaciones comerciales vigentes * http://www.tlc.gov.co	15%	" El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, comenzó a delinearse desde 1966 con la Declaración de Bogotá y entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALALC obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976"	3	0,45
Competencia interna (exportadores)	7%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,28
Competencia Externa	13%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,52
Nº De Campos maduros	0%	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE		0
Normas y requerimientos para exportar * Zeiky Universidad del Norte	17%	Normas y requerimientos suscritos en el acuerdo de acuerdo entre Colombia y la CAN	3	0,51
Idioma * http://es.wikipedia.org	8%	Español	3	0,24
TOTAL	100%		26	3,31

VARIABLES	PONDERACIÓN	ESTADOS UNIDOS	Calificación	TOTAL	MEXICO	Calificación	TOTAL
Nº de Habiantes *http://es.wikipedia.org	6%	315.791.00	4	0,24	116.147.000	3	0,18
Exportaciones Colombianas (USD miles) * Proexport. Octubre de 2010.	17%	\$ 12.878.923.979,40	5	0,85	\$ 535.705.615,00	4	0,68
PIB per cápita (USD) *http://www.indexmundi.com	17%	\$ 47.200,00	4	0,68	\$ 13.900,00	3	0,51
Relaciones comerciales vigentes *http://www.tlc.gov.co	15%	"El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Washington, el 22 de noviembre de 2006" "La disposición aprobada prevé la entrada en vigencia de las preferencias 15 días después de firmada la ley aprobada por el Congreso. El Presidente Obama firmó la ley el día viernes 21 de octubre de 2011, lo que significa que ATPDEA estará vigente nuevamente a partir del 5 de noviembre de 2011"	3	0,45	"Colombia y México culminaron en agosto de 2009 los trabajos de adecuación del Tratado de Libre Comercio, el cual se ajustó a las nuevas realidades comerciales luego de la salida de Venezuela en 2006. La negociación incluyó algunos productos agrícolas e industriales que estaban excluidos del programa de desgravación"	4	0,6
Competencia interna (exportadores)	7%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,28	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,28
Competencia Externa	13%	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,52	Actualmente no se conoce competencia directa	4	0,52
Nº De Campos maduros	0%	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE		0	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE		0
Normas y requerimientos para exportar * Zeiky Universidad del Norte	17%	Normas y requerimientos suscritos en el acuerdo de acuerdo entre Colombia y Estados Unidos	2	0,34	Normas y requerimientos adscritos en el Acuerdo entre Colombia y México encontrados en el Anexo 1 al artículo 10 - 02	3	0,51
Idioma *http://es.wikipedia.org	8%	Inglés	4	0,32	Español	3	0,24
TOTAL	100%		30	3,68		28	3,52

Fuente: Elaboración propia

7.1.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ

Para el análisis de la matriz de mercados se tomaron las siguientes variables:

- N° de Habitantes
- Exportaciones Colombianas
- PIB Per-Cápita
- Relaciones Comerciales Vigentes
- Competencia Interna
- Competencia Externa
- N° de Campos Maduros
- Normas y Requerimientos para exportar
- Idioma

De acuerdo al análisis realizado de los 8 países escogidos encontramos que los países con más altos resultados fueron: Canadá (3,77), Estados Unidos (3,68) y Chile (3,63). Estos tres países son respectivamente el país objetivo, alterno y de contingencia. Más adelante realizaremos el análisis de estos países.

Los países seleccionados tuvieron altas calificaciones en variables cruciales como lo son los acuerdos vigentes, el idioma y las exportaciones de Colombia a dichos países. Canadá es uno de los países que cuenta con varias de las empresas petroleras más importantes a nivel mundial⁵⁶, en Estados Unidos también se encuentran varias de las petroleras más importantes del mundo, sin embargo, el TLC con esta país está entrando en vigencia recientemente. En Chile se cuenta con la ventaja de los acuerdos de libre comercio y las buenas relaciones que hay entre los dos países.

⁵⁶Ver empresas petroleras más representativas por ventas en el mundo (21 de Enero de 2012). Disponible en:http://www.petroperu.com.pe/PortalWeb/archivos/EMPRESAS_PETROLERAS_MUNDO.pdf

Otros países como Argentina, Brasil y Ecuador se ven desfavorecido en aspectos como las exportaciones de Colombia, el idioma y las normas de entrada del servicio, y PIB per cápita respectivamente.

Figura 3: Mapa países Resultado Análisis Matriz Proexport



Fuente: Elaboración Propia

7.1.2. ANÁLISIS PAÍS OBJETIVO – CANADÁ

7.1.2.1. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con 5 de las 30 petroleras más importantes del mundo: Marathon, Imperial, Encana, HuskyEnergy y Nexen.• No hay registro de competencia directa.• Acuerdo de Libre Comercio con Colombia desde el 2008	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de altas tecnologías• Grandes proyectos• Alto desarrollo de la industria petrolera• No está incentivado la prestación de servicios en el sector petrolero• Segundo idioma (Francés)
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Se manejan los servicios en el idioma inglés.	<ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con contactos directos en el país• Se cuenta con poco personal

7.1.2.2. Barreras de Entrada

Actualmente los servicios ofrecidos desde Colombia no cuentan con algún tipo de barrera directa. Las pautas para la prestación de los servicios se encuentran dadas en el TLC firmado entre ambos países⁵⁷. Los servicios prestados por DigiToil Ltda. se encuentran dentro de los parámetros negociados en este TLC, en su capítulo 9.

7.1.2.3. Barreras de Salida

Para los servicios no se cuenta con restricciones para la salida una vez se haya terminado el servicio. Al igual que las barreras de entradas las normas y requerimientos para la prestación de los servicios se encuentran en el TLC entre Colombia y Canadá.

⁵⁷ Entrevista con Asesora del Centro de información y asesoría en comercio exterior: Zeiky, sede universidad del Norte, Barraquilla, Colombia, 27 de Enero de 2012.

7.1.2.4. Competencia

Para los servicios específicos prestados por Digoil Ltda. no se encuentran competidores actualmente.

7.1.2.5. Clientes

Los principales clientes son:



**Marathon
Petroleum Corporation**



Imperial Oil



 **Husky Energy**



7.1.2.6. Tipos y Segmentación del Mercado

- Tamaño de la empresa

Dado el tipo de servicio que ofrece Digoil Ltda. Solo las grandes empresas tienen el capital requerido para acceder a las inversiones que se requieren para la adquisición de los servicios ofrecidos. Por esta razón el mercado que ataca la organización es el de las grandes petroleras, cuyos recursos y capacidad les permite la compra de los estudios y capacitaciones ofrecidos por la empresa.

7.1.3. ANÁLISIS MERCADO ALTERNO – ESTADOS UNIDOS

7.1.3.1. *Matriz DOFA*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• País con grandes petroleras• TLC suscrito recientemente con Colombia• Moneda local (Dólar Americano)• Crecimiento del sector servicios (exportación)• Sector servicios petroleros poco explotado• Idioma	<ul style="list-style-type: none">• Balanza Comercial
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Se encuentra en desarrollo para abrir oficina en Houston.• Se maneja el inglés como idioma oficial para los servicios y negocios	<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento del servicio• Poco reinversión en la empresa

7.1.3.2. *Barreras de Entrada*

Para el caso de Estados Unidos aún no se encuentra en vigencia el TLC que definirá las normas definitivas de entrada para la comercialización de servicios. Las normas que definirán el comercio transfronterizo de servicios se encuentran en el capítulo 11 de este tratado.

7.1.3.3. Barreras de Salida

Así como con las barreras de entrada, las barreras de salidas también vienen dadas por las normas y requerimientos suscritos en el TLC.

7.1.3.4. Competencia

Para Digitoil Ltda. En Estados Unidos tampoco se encuentra ninguna competencia directa, por lo que puede aprovechar esta ventaja para empezar a posicionarse en el mercado petrolero de EEUU.

7.1.3.5. Clientes

El mercado de Estados Unidos es altamente atractivo ya que hay se encuentran algunas de las más importantes organizaciones petroleras. Dentro de este gran mercado encontramos a 3 de las 7 empresas petroleras más grandes del mundo, a saber:

The logo for ExxonMobil, featuring the word "Exxon" in red and "Mobil" in blue, with a red and blue chevron symbol above the "i" in Mobil.

7.1.3.6. Tipos y Segmentación del Mercado

- Tamaño de la empresa

Al igual que en el caso anterior se aplica la misma medida para segmentar el mercado, ya que como se mencionó anteriormente el mercado objetivo se limita a aquellas petroleras que manejan un grado alto de inversión.

7.1.4. ANÁLISIS MERCADO CONTINGENTE - CHILE

7.1.4.1. *Matriz DOFA*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la economía• Buenas relaciones políticas y económicas• Empresa nacional de petróleo estable• Se cuenta con Acuerdo de Libre Comercio	<ul style="list-style-type: none">• Poca desarrollo del sector petrolero en el país• Idioma
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Pioneros en atacar al mercado petrolero de Chile	<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento del servicio• Venta del servicio

7.1.4.2. *Barreras de Entrada*

El acuerdo de Libre comercio suscrito el 26 de noviembre de 2006 con Chile en su capítulo 10 sobre comercio transfronterizo de servicios expone las condiciones en que se deben prestar los servicios y las normas y requerimientos en que estos deben desarrollarse en el territorio Chileno.

7.1.4.3. *Barreras de Salida*

Como el punto anterior, el capítulo 10 del acuerdo de libre comercio suscrito entre Colombia y Chile, especifica las condiciones sobre la prestación de servicios transfronterizos.

7.1.4.4. Competencia

En Chile no se cuenta con competencia directa. Es una gran oportunidad tanto para Digoil Ltda. Como para el sector petrolero en Chile empezar a desarrollar alianzas que permiten el desarrollo de la industria en este país.

7.1.4.5. Clientes

El principal cliente en Chile sería la empresa estatal de petróleo:



7.1.4.6. Tipos y Segmentación del Mercado

- Tamaño de la empresa

La empresa de mayor tamaño en Chile, es la empresa nacional de petróleo. Por esta razón el mercado objetivo en este país se vería reducida a esta solo empresa principalmente.

8. DISEÑO PLAN DE LOGISTICA DE EXPORTACIÓN

8.1 Acuerdo de libre Comercio Colombia – Canadá



Fuente: <http://www.tlc.gov.co>

Para el caso de la exportación de un servicio desde Colombia hacia Canadá el acuerdo de libre comercio firmado entre ambas naciones estipula las normas y parámetros en que se deben prestar estos. En el capítulo número 9 de este tratado, se expone todo lo referente respecto a comercio transfronterizo de servicios.

8.1.1 Acuerdo de libre comercio Colombia – Canadá: Capítulo 9: Comercio transfronterizo de servicios

Este capítulo cuenta con 13 artículos que definen detalladamente las reglas para la exportación de servicios, y un anexo, a saber, Anexo 908.4; referente a los acuerdos para la prestación de servicios profesionales.

En este acuerdo se garantiza el trato a la nación más favorecida, lo cual le permite a DGT entrar a competir libremente con empresas nacionales como internacionales. También se le garantiza a la empresa seguridad y equidad en aspectos como el número de personas que pueden trabajar en la prestación de servicios, así como también el número de

servicios que se pueden ofrecer; De esta manera se puede lograr ofrecer grandes proyectos que son el fuerte de la empresa.

Una vez se haya negociado la prestación del servicio la empresa tampoco le podrá exigir a Digitoil Ltda. tener presencia mediante una oficina o sede en Canadá. Si la empresa lo ve necesario lo podrá realizar, pero no es de obligatorio cumplimiento, así se garantiza el cumplimiento de condiciones iniciales.

Ambas parte del acuerdo se comprometen a no discriminar a ninguna empresa y además a dejar intervenir a los organismos profesionales especializados para cada sector. Esto es importante debido a que el sector petrolero es de alta especialización, y en este sector se puede requerir la intervención de autoridades estatales entre otras, para garantizar una alta calidad en la prestación del servicio.⁵⁸

8.1.2 Plan logístico de exportación de servicio a Canadá

Siendo el objetivo principal de este trabajo la exportación de una empresa de servicios, es de gran importancia desarrollar un plan de logística para que DGT logre penetrar en el mercado del país objetivo que dio como resultado el análisis de la matriz de Proexport, Canadá.

Para lograr una incursión óptima en el país objetivo, DGT deberá pensar en la contratación de una persona que esté altamente capacitada a nivel técnico y comercial, además de esto, tener una capacidad de adaptación para esta nueva cultura, llegando a ser el representante de la empresa y el servicio a ofrecer. Esta persona deberá ejecutar una misión exploratoria en Canadá, en la cual tendrá que establecer una agenda comercial con los posibles clientes interesados en adquirir los servicios.

⁵⁸ Ver <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=681>

Una vez realizada esta investigación de mercados y las agendas correspondientes, DGT deberá asesorarse con un abogado tributario que los guíe y les haga todo el acompañamiento para entender la normatividad que existe en Canadá en cuanto a impuestos, facturación, salarios y formas de pagos por los servicios.

Debido a que este trabajo debe desarrollarse a profundidad y teniendo en cuenta que DGT no conoce este país, la persona que sea elegida como representante comercial en el país, deberá tener un perfil altamente calificado para que pueda terminar la misión exploratoria en el menor tiempo posible y adelantarse a los competidores que también estén pensando en expandirse a Canadá.

Dicho lo anterior DGT deberá tener en cuenta los siguientes gastos mensuales para que el representante comercial pueda cumplir con su labor en el país⁵⁹, suponiendo que CAN\$1 = USD\$1,0018 (Anexo 1) y USD\$1 = COP\$1.801 (Anexo 2) a los 27 días del mes de enero de 2012:

- Vivienda: Apartamento para ejecutivos u hotel de negocios, con servicios y aseo incluido. Aproximadamente entre CAN\$1.500 y CAN\$ 3.000
- Transporte: Tiquetes aéreos, Carro y gasolina, taxi, buses, subway, tren o chofer con automóvil. Aproximadamente: CAN\$5.000 y CAN\$7.000
- Equipos: Computadores, teléfonos, smartpone, útiles de trabajo, etc. Aproximadamente: CAN\$4.000
- Comunicación: Internet, plan de celular, plan de datos, etc. Aproximadamente: CAN\$100
- Gastos de representación: Invitaciones a negociaciones y cierres de negocio. Aproximadamente: CAN\$5.000

⁵⁹ Ver costo de vida en Canadá (21 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.studyincanada.com/english/canada/cost.asp?Preference=canada#top>

Realizando una investigación a cerca del salario mensual en el mercado de Canadá, tomando como referencia el salario del representante comercial de Proexport en este país, se recomienda a DGT presupuestar un salario⁶⁰ entre CAN\$10.000 y CAN\$15.000, aproximadamente.

⁶⁰ Tomando en cuenta que la persona que va a realizar este trabajo cuenta con alta experiencia en el sector de consultoría a petroleras, capacitada, habilidades comerciales, manejo de idiomas y se adapta al cambio de cultura.

9. CONCLUSIONES

- Cuando se habla de internacionalizar un servicio, queda claro que no solo se requiere de la buena estructura y presentación del servicio ofrecido sino que se requiere del compromiso y la participación de todas las personas que hacen parte de la organización, de todas las personas que se van a ver involucradas en este proceso.
- Digoil Ltda. Debe realizar una planeación estratégica que le permita identificar y hacer más claros los retos y objetivos que deben alcanzar toda la organización.
- La empresa aunque está preparada para la expansión, deberá seguir las recomendaciones para que logren no solo seguir ofreciendo el servicio que mayor rentabilidad les genera (análisis, estudios, diseño y desarrollo de softwares) por ser un servicio exclusivo, un servicio de lujo para los clientes; sino que también deberá innovar y generar más valor agregado a sus otras líneas de servicio.
- Actualmente Digoil Ltda. Tiene entre sus objetivos recibir pagos en dólares por ofrecer sus servicios, lo que contribuye a que la empresa esté interesada y busque nuevos mercados en los que los pagos se realicen en dólares.
- Aunque DGT Ltda. Maneja pagos de salarios competentes en el Mercado, cabe resaltar que se podría reestructurar el sistema de pago, pues además de recibir un buen salario, para el empleado también es un buen estímulo tener un balance vida-trabajo, beneficios, bienestar.
- DGT Ltda., debe establecer un plan estratégico en cada una de sus áreas, dicho plan debe estar alineado con los objetivos generales de la organización.

- En miras a la expansión, DGT Ltda., debe tener en cuenta su recurso humano, hacer una planeación estratégica en la cual se documente cada perfil y descripción de cargo para cada representante en el país a dónde quiere llegar.
- Luego de realizar la matriz de Proexport hemos llegado a la conclusión que Canadá es el Mercado objetivo para que DGT Ltda., inicie su proceso de expansión; ya que es un país que ofrece beneficios y oportunidades respecto al tratado firmado, las ganas que tiene la empresa de recibir pagos en dólares, el nivel de desarrollo que ha tenido y tendrá este país

10.RECOMENDACIONES

10.1. Visión y misión

Debido a que la misión y visión actuales de la empresa no cuentan con la estructura completa que se requiere para tener claras las metas y los tiempos de cumplimiento, se ha desarrollado una nueva propuesta para que esta sea estudiada y en lo posible sea aprobada e implementada por DGT.

10.2. GESTIÓN MERCADOS

- Realizar una investigación para profundizar en los servicios de consultoría en área de ingeniería de petróleo y capacitación para innovar y ofrecer un producto diferenciador al mercado.
- Hacer un benchmarking a las empresas de consultoría a petroleras que ofrecen servicios iguales (consultoría o capacitación) o similares a los de Digitoil Ltda., para desarrollar un servicio no igual sino mejor e innovador para los clientes.
- Negociar con el cliente el modo de pago del servicio de tal manera que sea atractivo para este y viable para la empresa (Ejemplo: Pago 50 – 50 riesgo compartido, es decir 50% al iniciar el estudio y 50% al recibir la totalidad del servicio).
- Desarrollar una planeación estratégica del área, con el fin de tener unos objetivos claros, analizar los resultados, tomar los puntos a mejorar y por medio de toma de decisiones generar la nueva planeación para el año siguiente.

- Implementar una estrategia tipo “FO” aprovechando su fortaleza interna del conocimiento del mercado y su oportunidad de atacar un segmento en el donde la competencia es poca o casi nula.
- Implementar capacitaciones comerciales externas para los asesores (ingenieros), con el fin de desarrollar habilidades de ventas, culturales y de relaciones interpersonales, para incrementar las ventas y negociaciones de los servicios en un porcentaje considerable.
- Desarrollar una investigación de mercados profunda del mercado americano para encontrar posibles clientes potenciales y generar estrategias de penetración en los mercados extranjeros.

10.3. GESTIÓN FINANCIERA

- Estructurar un área financiera y administrativa solida con objetivos claros.
- Realizar una proyección financiera a corto y mediano plazo, para optimizar el dinero de la empresa y disminuir costos.
- Tomar diferentes opciones de inversión para hacerle un análisis en cuanto a retorno sobre la inversión y tomar la mejor decisión, con el fin de no dejar el dinero quieto (al dejarlo quieto en un banco se está perdiendo dinero) y ponerlo a producir.
- Tener claro el objetivo principal de esta área es contar con un musculo financiero y una muy buena capacidad de endeudamiento para iniciar el proceso de expansión de la empresa.

10.4. GESTIÓN OPERACIONES

- Estructurar y reorganizar los procesos y procedimientos que llevan a cabo en función de prestar un mejor servicio.
- Documentar cada paso del proceso para que todos en la organización tengan claro hasta el más mínimo detalle y realicen sus procesos buscando la mejora continua desarrollándolos con altos estándares de calidad.
- Establecer políticas de calidad dentro de la organización, buscando que cada proceso y procedimiento que ejecuta los empleados estén en mira de altos estándares de calidad.
- Buscar la certificación de Calidad en miras de lograr mayor confiabilidad en los clientes a la hora de adquirir los servicios de DGT Ltda.

10.5. GESTIÓN TALENTO HUMANO

- Implementar mecanismos que permitan definir las descripciones de puestos y perfiles de cada empleado por cargo, de manera que el logro de los objetivos se convierta en una actividad en conjunto.
- Realizar una inversión en la capacitación de los empleados para que adquieran y desarrollen habilidades y competencias comerciales para que logren ofrecer los servicios de manera más atractiva.
- Manejo de documentos y registros con todo el historial e información de cada empleado.
- Fortalecer y consolidar presencia y gestión en las geografías actuales.
- Promover la innovación organizacional.
- Consolidar la organización para alcanzar las metas de forma sólida y sostenible en el tiempo.

- Mejorar la comunicación interna para que todos los empleados vean hacia donde van y no solo vean lo que les corresponde hacer. Con esto se lograría que los empleados tengan un pensamiento sistemático de la organización y su entorno.
- Adoptar sistemas sofisticados y mejores prácticas en el área.
- Implementar un plan de apropiación cultural que permita fomentar embajadores de la marca DGT en los colaboradores. Lo que se busca hacer es que a través de las personas se logre la implementación y apropiación de la estrategia y como resultado el desarrollo de la organización y el logro de los objetivos.
- Inventariar y alinear los elementos que componen la organización y definir qué tipo de relación existe entre ellos.
- Garantizar la implementación y apropiación estratégica de DGT a través de liberar el máximo potencial del talento humano logrando que cada uno de los colaboradores sea embajador de la marca DGT.
- Realizar una Planeación estratégica.
- Realizar un despliegue de Objetivos por área, función e individual.
- Fijación de plan de desarrollo individual (competencias a desarrollar).
- Acompañamiento y seguimiento a los objetivos de desempeño.
- Implementación de Evaluación del Desempeño (360 grados)

GLOSARIO

ACUERDO DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS: Acuerdo que otorga beneficios en términos de aranceles siendo estos de manera unilateral o bilateral.

CAMPOS MADUROS: Un campo maduro es aquel que caracteriza porque llevan operando más de 20 años, muestra una declinación constante en la producción y un recobro de crudo cercano al 30%. Estos campos aportan un 70% de la producción mundial⁶¹.

CONSULTORA DE PETROLERAS: Empresa dedicada al rubro de la prestación de servicios especializados en el sector petrolero.

ESTRATEGIA: Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.⁶²

ESTUDIO DE YACIMIENTOS: Herramienta de decisión cual permite saber cuál es la mejor forma de producción para aprovechar la reserva. Se basa en la reserva de crudo y establece el tipo de este, las concentraciones de agua, cloruros y sulfatos.

MATRIZ DOFA: Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.⁶³

⁶¹Ver Técnicas Recomendadas para el aumento de la producción en Campos Maduros (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.oilproduction.net/files/Aumento%20de%20produccion%20en%20campos%20maduros.pdf>

⁶² Estrategia (20 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

⁶³ Matriz DOFA (20 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

SERVICIO: Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.⁶⁴

SUSCRITO (TRATADO): Convenir, estar de acuerdo con la decisión, firmar al pie o al final de un escrito⁶⁵.

TRATADO COMERCIAL: Es un convenio o tratado que hace referencia a actividades económicas. Puede ser suscrito entre organizaciones, compañías privadas o gobiernos⁶⁶.

⁶⁴STANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce.Fundamentos de Marketing. 13ª Edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 333 y 334.

⁶⁵ Ver definición de suscribir (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/suscribir>

⁶⁶ Ver acuerdo comercial (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://definicion.de/acuerdo-comercial/>

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo de Libre Comercio Colombia – Canadá. Comercio Transfronterizo de Servicios. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=681>
- Acuerdo comercial. Disponible en (20 de Enero de 2012). <http://definicion.de/acuerdo-comercial/>
- BLANCHARD, Olivier. Macroeconomía. Segunda edición. 2004 Madrid. Pág. 589
- CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 51 – 52
- CAVUSGIL S. Tamer, KNIGHT Gary, RIESENBERGER John. International BusinessStrategy, *Management ans the New Realities*. Pearson Education Inc. 2008. Pág.: 467, 469
- Costo de vida en Canadá (21 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.studyincanada.com/english/canada/cost.asp?Preference=canada>
- Cultura Organizacional (20 de Enero de 2012).Disponible: http://www.geocities.com/amirhali/ fpclass/cultura_organizacional.ht

- Empresas petroleras más representativas por ventas en el mundo. Disponible en: http://www.petroperu.com.pe/PortalWeb/archivos/EMPRESAS_PETROLERAS_MUNDO.pdf
- Entrevista con Asesora del Centro de información y asesoría en comercio exterior: Zeiky, sede universidad del Norte, Barraquilla, Colombia, 27 de Enero de 2012.
- Entrevista telefónica con Profesor Escuela de Ingeniería de Petróleos ARIZA LEON, Emiliano: Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia, 27 de Enero de 2012.
- FARINÓS ALANDETE, Enrique. Economía bachillerato. Grupo EDEBE 2008. Barcelona. Pág. 16
- FRANKILN, Enrique. Organización de Empresas. Segunda Edición. McGraw-Hill, 2004. Pág. 117
- Funciones de la administración, tipos de gerentes. (20 de Enero de 2012). Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/admestrat.pdf>
- Gerencia Estratégica. (20 de Enero de 2012). Disponible: <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/admestrat.pdf>
- HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005.
- Metas Organizacionales (20 de Enero de 2009). Disponible: <http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/definicion-de-metas/>

- Planeación Estratégica (24 de Enero de 2012). Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos65/direccionestrategica/direccion-estrategica2.shtml>
- SANTTON, William; ETZEL, Michael J. & Walker, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Décimo Tercera Edición. McGraw-Hill, 2004. Pág. 668.
- Visión. (20 de Enero de 2012). Disponible:
<http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/definicion-de-metas/>

ANEXOS

1. Tasa de Cambio Canadá

GRAB CurncyHP

CLOSE/VALUE Page 1 / 6
 CAD CANADIAN DOLLAR SPOT PRICE .9948 Bloomberg BGN

Range 2/ 3/11 to 2/ 3/12 Period Daily HI 1.0547 DN 10/ 3/11
 Market mid/trd AVE .9909
 LOW .9433 DN 7/21/11

DATE	PRICE	DATE	PRICE	DATE	PRICE
F 2/ 3	.9948	F 1/13	1.0232	F 12/23	1.0206
T 2/ 2	.9993	T 1/12	1.0191	T 12/22	1.0203
W 2/ 1	.9986	W 1/11	1.0196	W 12/21	1.0266
T 1/31	1.0026	T 1/10	1.0154	T 12/20	1.0298
M 1/30	1.0015	M 1/ 9	1.0235	M 12/19	1.0389
F 1/27	1.0018	F 1/ 6	1.0284	F 12/16	1.0383
T 1/26	1.0018	T 1/ 5	1.0198	T 12/15	1.0351
W 1/25	1.0043	W 1/ 4	1.0127	W 12/14	1.0397
T 1/24	1.0090	T 1/ 3	1.0104	T 12/13	1.0343
M 1/23	1.0086	M 1/ 2	1.0189	M 12/12	1.0271
F 1/20	1.0132	F 12/30	1.0213	F 12/ 9	1.0169
T 1/19	1.0108	T 12/29	1.0199	T 12/ 8	1.0232
W 1/18	1.0112	W 12/28	1.0244	W 12/ 7	1.0099
T 1/17	1.0151	T 12/27	1.0186	T 12/ 6	1.0100
M 1/16	1.0179	M 12/26	1.0196	M 12/ 5	1.0165

Australia 61 2 9777 8600 Brazil 5511 3048 4500 Europe 44 20 7330 7500 Germany 49 69 9204 1210 Hong Kong 852 2977 6000
 Japan 81 3 3201 8900 Singapore 65 6212 1000 U.S. 1 212 318 2000 Copyright 2012 Bloomberg Finance L.P.
 SN 260378 H199-59-0 03-Feb-12 11:57:20 GMT-5:00

Fuente: Bloomberg

2. Tasa de cambio Colombia

GRAB Index HP

CLOSE/MID/PRICE Page 1 / 6
 TRM Colombia TRM TRM 1795.55 COP/USD

Range 2/ 3/11 to 2/ 3/12 Period Daily HI 1972.76 DN 10/ 5/11
 AVE 1847.55
 LOW 1748.41 DN 7/15/11

DATE	PRICE	DATE	PRICE	DATE	PRICE
F 2/ 3	1795.55	F 1/13	1842.47	F 12/23	1927.71
T 2/ 2	1797.68	T 1/12	1854.17	T 12/22	1935.72
W 2/ 1	1805.98	W 1/11	1865.07	W 12/21	1932.08
T 1/31	1815.08	T 1/10	1884.47	T 12/20	1939.39
M 1/30	1810.55	M 1/ 9	1884.47	M 12/19	1935.64
F 1/27	1801.88	F 1/ 6	1884.44	F 12/16	1935.96
T 1/26	1814.69	T 1/ 5	1898.24	T 12/15	1937.60
W 1/25	1814.58	W 1/ 4	1915.02	W 12/14	1929.01
T 1/24	1811.55	T 1/ 3	1942.70	T 12/13	1932.30
M 1/23	1828.75	M 1/ 2	1942.70	M 12/12	1927.10
F 1/20	1821.86	F 12/30	1942.70	F 12/ 9	1930.57
T 1/19	1827.24	T 12/29	1938.52	T 12/ 8	1930.57
W 1/18	1836.34	W 12/28	1920.16	W 12/ 7	1936.11
T 1/17	1841.31	T 12/27	1920.93	T 12/ 6	1936.29
M 1/16	1841.31	M 12/26	1920.93	M 12/ 5	1938.83

Australia 61 2 9777 8600 Brazil 5511 3048 4500 Europe 44 20 7330 7500 Germany 49 69 9204 1210 Hong Kong 852 2977 6000
 Japan 81 3 3201 8900 Singapore 65 6212 1000 U.S. 1 212 318 2000 Copyright 2012 Bloomberg Finance L.P.
 SN 260378 H199-59-0 03-Feb-12 11:59:00 GMT-5:00

Fuente: Bloomberg