

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA SANTA MARÍA PETROLEUM INC.
SUCURSAL COLOMBIA

ARROYO AVILES JIMY LEIDERSON
BERNAL MENDEZ CARLOS DANIEL

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C
2017

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA SANTA MARÍA PETROLEUM INC.
SUCURSAL COLOMBIA

ARROYO AVILES JIMY LEIDERSON
BERNAL MENDEZ CARLOS DANIEL

Asesor del Trabajo
SUÁREZ LOZANO IVÁN FERNADO

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado.

A Dios por permitirnos continuar en el proceso de crecimiento espiritual y profesional.

A nuestros familiares y compañeros los cuales son pilares importantes de apoyo y motivación para nosotros.

Agradecimientos

Porque sin Dios ninguno de nuestros propósitos se cumpliría, ya que no se cae la hoja de un árbol si no es por la voluntad de nuestro creador, queremos agradecerle primero a él por darnos la sabiduría para culminar este logro para nuestra vida profesional.

Deseamos expresar nuestros más profundos agradecimientos a los profesionales de la Universitaria Agustiniiana, los cuales fueron asignados para el acompañamiento del desarrollo de la especialización de Gerencia de Empresas quienes nos brindaron un gran apoyo profesional y competitivo en sus áreas de especialidad, para ser factible este trabajo, de igual manera a la profesional Olga Patricia Carranza, por su apoyo incondicional en el desarrollo del proyecto.

A los profesionales gerenciales de la compañía Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, por su confiabilidad y respaldo al realizar esta clase de trabajo practico en la compañía.

A nuestros compañeros y profesionales de los cuales recibimos, apoyo de sus conocimientos y experiencias para la realización de este trabajo.

Resumen

La investigación se realizó en Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, su objeto social es la exploración, explotación y comercialización de crudo, cuyo canal de distribución es de tipo boca de pozo.

La metodología utilizada para desarrollar este trabajo investigativo, está compuesta por tres segmentos: el analítico, el diagnóstico y la propuesta de mejora. En el segmento analítico se establecen resultados, tomando como apoyo las matrices MMGO, Dofa, Pestel, Mefe, Mpc, Cinco Fuerzas De Porter y océano azul. En el segmento de diagnóstico el equipo de trabajo reúne el producto de las matrices y consolida las ideas. En el segmento propuesta de mejora se proponen a Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, planes estratégicos con los cuales obtendrá la respuesta al pilar fundamental de esta investigación ¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa SANTA MARIA PETROLEUM INC. SUCURSAL COLOMBIA.

Como resultado del seguimiento detallado a los factores internos y externos de la compañía, se establecen hallazgos con alto grado de complejidad: Se evidencian diferencias entre los vinculados económicos por temas estratégicos, los costos de la compañía se encuentran registrados como costos de producción, siendo que los mismos se dividen en costos fijos y variables, los cuales la compañía no conoce para establecer el costo de venta, por último el flujo de caja de la compañía no es el mejor, pues más del 70% de los activos está en la cuenta deudores, la mayoría de este porcentaje corresponde a un vinculado económico que no ha respondido por sus obligaciones por tal motivo la empresa se ha hecho cargo, registrándolo en la cuenta de clientes.

Abstrac

This investigation was made with the information from a Company that is call Santa Maria Petroleum Inc Sucursal Colombia, The specific purpose if the company is the exploration and exploitation of hydrocarbons, whose channel of distribution is of type mouth of well.

The developing method use in this investigation was divided in three parts: analytical, diagnosis and strategy of improvement. In the analytical segment we stablish the results taken by the MMGO, Dofa, Pestel, Mefe, Mpc, five forces and the ocean blue. In the part of diagnosis the team takes all the information and stablishes the idea that is going to developed. Finally at the end part, we create a strategy for Santa Maria petroleum Inc. Sucursal Colombia in order to achieve the goals created by this investigation. What is the strategy we have to apply for de improvement of the company Santa Maria Petroleum Inc. Sucursal Colombia.

As result of the follow-up detailed to the internal and external factors of the company, finds are established with complexity high degree: Differences are demonstrated between linked economic by strategic topics, the costs of the company are registered like production costs, being that the same ones split into fixed and variable costs, which the company does not know to establish the sale cost, finally the cash flow of the company is not better, so more than 70 % of the assets is in the account debit, most of this percentage correspond to linked economically that the company has not answered for its obligations for such a motive have taken charge, registering it in the clients' account.

Contenido

Introducción	11
Capítulo I: Componente investigativo	12
1. Tema de investigación	12
2. Problema de investigación	13
2.1. Enunciado del problema	13
2.2. Formulación del problema	14
3. Objetivos	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos	15
4. Justificación	16
5. Marco de referencia	18
5.1. Marco teórico	18
5.2. Marco conceptual	19
5.3. Marco histórico	20
5.4. Marco legal	21
5.5. Marco metodológico	24
Capítulo II: Componente disciplinar	26
6. Conceptualización de la empresa	26
6.1. Razón social	26
6.2. Objeto social	26
6.3. Reseña empresarial	27
6.4. Ubicación e instalaciones	27
7. Gestión estratégica	29
7.1. Diagnóstico	30
7.2. Propuesta de mejora	34
8. Entorno económico y competitividad	37
8.1. Principales indicadores económicos	37
8.2. Diagnóstico	39
8.3. Propuesta de mejora	50

9.	Gestión del talento humano	53
9.1.	Diagnóstico	54
9.2.	Matriz MMGO	55
9.3.	Propuesta de mejora	56
9.4.	Indicadores	56
9.5.	Responsables	59
10.	Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	60
10.1.	Diagnóstico	61
10.2.	Propuesta de mejora	65
11.	Gestión financiera	68
11.1.	Diagnóstico	73
11.2.	Análisis financiero	73
11.3.	Propuesta de mejoramiento	74
12.	Gestión del mercado	85
12.1.	Reconocimiento de los stakeholders	85
12.2.	Segmentación del mercado	88
12.3.	Diagnóstico	89
12.4.	Propuesta de mejora	90
13.	Negociación y manejo del conflicto	92
13.1.	Diagnóstico	92
13.2.	Propuesta de mejora	94
13.3.	Medición de la propuesta	94
14.	Gestión de operaciones y logística	96
14.1.	Diagnóstico	96
14.2.	Propuesta de mejora	97
14.3.	Responsables	99
14.4.	Costos	99
	Cronograma	100
	Conclusiones	103
	Recomendaciones	105
	Lista de figuras	109

Introducción

Este trabajo de investigación realizado a la compañía Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, se observará un proceso de análisis amplio desde las diferentes áreas de la organización, al igual que todo su entorno interno y externo, generando así propuestas de avance que ayuden a la empresa a mejorar los procesos establecidos para su continuidad en la operación y hacer frente a las proyecciones establecidas de manera adecuada.

Analizando el marco estatutario de la compañía se determina que la presente es una empresa que se desempeña en la industria petrolera dedicada a la exploración y explotación de hidrocarburos, esta sucursal fue creada en el 2009 en Colombia bajo su escritura pública número 6434 otorgada en Bogotá, la sucursal depende de su controlante casa matriz la cual está constituida en Panamá, actualmente SMP se encuentra en proceso de producción.

Actualmente la compañía se encuentra en proceso de reorganización, desde el mes de febrero del año 2016 empezó su proceso para acogerse a los beneficios y responsabilidades que garantiza la ley 1116, adicionalmente modifico su estructura administrativa con el fin de corregir de fondo las irregularidades que se venían presentando en la compañía.

Este trabajo investigativo se basa en determinar el estado actual de la empresa, mediante diversos componentes investigativos que permitan realizar un buen diagnóstico desde su estructura organizacional y todas sus responsabilidades y compromisos adquiridos por el desarrollo de su objeto social, teniendo en cuenta la etapa en la que se encuentra y los parámetros establecidos para las compañías que operan en el mismo sector.

Para proceder con el proyecto investigativo se contó entre otras con la información financiera de la compañía, de igual manera se revisó su estructura organizacional teniendo en cuenta sus procesos y responsabilidades en la que se desempeña cada área funcional desde el punto de vista administrativo, ya que su proceso operativo se realiza en los campos petroleros y este proceso productivo en su mayoría la operación esta subcontratada, en donde la compañía supervisa y controla los procesos para garantizar la rentabilidad productiva.

En cada proceso de la organización se analiza mediante indicadores investigativos que se puedan aplicar en apoyo de algunas matrices como lo son la matriz DOFA, MMGO, MEFÉ, PESTEL, MEFI, MPC, CINCO FUERZAS DE PROTER, y otras que coadyuven evaluar el funcionamiento y desempeño de cada departamento de la organización.

Capítulo I: Componente investigativo

1. Tema de investigación

La gestión estratégica aplicada al mejoramiento de la organización, corresponde al tema de esta investigación, donde el objeto de estudio, permite la evaluación del conjunto de variables relevantes dentro de una estructura armónica de sus procesos.

El alcance del proyecto en la empresa Santa Maria Pretroleum, abarca el análisis de su entorno económico y competitivo, el desempeño de la gestión estratégica y financiera, el comportamiento e impacto en el mercado que se desempeña, al igual que la gestión del talento humano y la responsabilidad social.

Los resultados generados, serán la base del diagnóstico de la organización, materia prima para la presentación de una propuesta de mejora orientada a redefinir los lineamientos que propenden por procesos de gestión aplicados acorde a sus necesidades.

2. Problema de investigación

2.1. Enunciado del problema

Un acercamiento a los procesos de gestión de Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, permitió identificar la ejecución de acciones administrativas carentes de perspectiva financiera, evidenciado principalmente por un alto pasivo, una inadecuada estructura de costos, entre otros factores.

El origen de estas dificultades muestra congruencia con falencias en la estructura de gestión y en el manejo las cuentas por cobrar, producto de erogaciones de efectivo por conceptos de anticipos a los socios comerciales, financiando así las obligaciones de los vinculados económicos en los proyectos de inversión. Adicionalmente se presentan problemas de comunicación y desacuerdos en las relaciones comerciales de inversión conjunta, debido a la gestión contable, que ha evidenciado cargos impositivos no certificados, con afectación importante financieramente para la compañía.

La formulación del problema, describe con mayor detalle los síntomas y las causas identificadas, el pronóstico y control al pronóstico, permite generar un panorama estimado futuro de la organización sin cambio en el rumbo actual

2.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia?

Tabla 1.

Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa SANTA MARÍA PETROLEUM INC. SUCURSAL COLOMBIA?
SÍNTOMAS
<p>No existen o se carece de procesos sistemáticos y documentados para el establecimiento de una estructura de costos de producción.</p> <p>El 70% de los activos corresponde a deudores.</p> <p>Inconvenientes estratégicos y de comunicación con vinculados económicos.</p> <p>Alta o total Rotación de personal en el área de gestión que impide la continuidad en los procesos propias administrativos.</p>
CAUSAS
<p>El desconocimiento del manejo de la estructura de costos por el encargado del departamento de producción.</p> <p>Inadecuado en la planeación y gestión de recaudo en las cuentas por cobrar de la compañía.</p> <p>Problemas de comunicación y desacuerdo en relaciones comerciales.</p>
PRONÓSTICO
<p>Los costos de producción se clasificaron en conjunto con los costos de ventas.</p> <p>Se generaron anticipos a socios comerciales; está financiando las obligaciones de los vinculados en los proyectos de inversión.</p> <p>Desacuerdos en procesos comerciales de la inversión conjunta.</p>
CONTROL AL PRONÓSTICO
<p>Implementar un sistema de costo asertivo que permita identificar los costos de producción y de ventas.</p> <p>Formalizar el área de recaudo mediante procedimientos financieros enfocados netamente al recaudo de dineros vencidos y procedimientos jurídicos.</p> <p>Desarrollar estrategias entre los vinculados económicos en los proyectos de inversión que permitan el buen desarrollo de los objetivos propuestos.</p>

Nota: Autoría propia

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia.

3.2. Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

4. Justificación

El presente proyecto se desarrolló en Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, está enfocado en buscar estrategias para mejorar las actividades internas y externas, proponiendo mecanismos que generen una mejor actividad operativa y administrativa para la compañía.

Inicialmente se busca responder las inquietudes que se plantearon en la investigación, la empresa se encuentra bajo la Ley 1116 (Régimen De Insolvencia Empresarial), tomando herramientas de apoyo se analizan los factores que intervienen en el desarrollo de la actividad de la compañía, se evidencian complejos problemas en Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, estos se presentan por falencias de vigilancia y control en el desarrollo de las áreas más afectadas.

El estudio realizado tomando como base la gestión estratégica, se llevó a cabo por medio de indagaciones con los actores directos de la compañía, tratando de evaluar la situación real de la empresa, seleccionando las opciones apropiadas para brindar una propuesta de mejora integra, que sirva de aporte al efectivo desempeño de Santa María Petroleum Inc. y con esto lograr la realización de los objetivos.

Realizar este tipo de investigación es de gran importancia para cualquier empresa, sirve como base para ver la situación de la compañía desde una perspectiva más amplia, con argumentos y conocimiento del tema, nos permite implementar ideas de mejora, suprimir ideas erróneas, esto por medio de un análisis del problema generando diferentes enfoques para lograr la solución del mismo.

Este Proyecto va orientado primordialmente a generar indicadores de gestión, que nos brinden estrategias para lograr que Santa María Petroleum Inc. mejore en su direccionamiento estratégico y operativo, brindando un informe documentado donde se den herramientas a la dirección para la toma de buenas decisiones estratégicas que otorguen beneficios a la compañía.

Este proyecto de investigación debe ser tomado como herramienta administrativa elaborada por personas calificadas, el cual se centró en la situación real de la compañía para lograr sobrepasar los hallazgos encontrados y mejorar potencialmente la operación administrativa y productiva de Santa María Petroleum Inc.

Este proyecto permite al equipo de trabajo poner en práctica las habilidades adquiridas durante los estudios universitarios y los recibidos por los tutores de la Especialización en

Gerencia de Empresas, logrando de esta manera el objetivo principal del proyecto de grado, desarrollar los conocimientos a futuros profesionales de la Universitaria Agustiniana, docentes, personas del común o cualquier otro que quiera tomar como objeto de consulta este proyecto.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico

“Para Cacheiro G María (formación en instituciones y empresas) “La etapa preliminar del análisis global de una empresa, esta etapa tiene dos fases, en la primera se pretende describir y diagnosticar la situación actual de la empresa y en la segunda se establecen las estrategias y objetivos de la organización”. Este fue el método mediante el cual se diagnosticó el estado actual de la organización Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, de acuerdo al análisis de los documentos de constitución, el estudio de su estructura organizacional y los documentos soportes de las operaciones financieras y contractuales de los años anteriores; se pudo determinar que el negocio principal de la empresa está enfocado en el sector económico terciario siendo su objeto social el de exploración y explotación de hidrocarburos, por consiguiente se determina que el mecanismo mediante el cual operan las compañías del sector petrolero, es necesario realizar altas inversiones, esta inversión generalmente en Colombia es necesaria durante periodos que están regularmente entre 2 y 5 años, en los cuales adquieren los permisos de las entidades estatales y locales que regulan las operaciones de esta industria, de igual manera en esta etapa realizan los estudios técnicos que garanticen su operación exitosa.

En el análisis de la documentación operacional y contractual se evidencia que la empresa ha realizado inversión en diversos proyectos de exploración y explotación que según la información no han sido muy favorables para Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, debido a los resultados negativos acumulados mostrados en los estados financieros de ejercicios anteriores, adicionalmente se evidencia que en la actualidad SMPI, se encuentra en proceso de producción en un bloque denominado Llanos 27, en el que ya se realizó todas las fases exploratorias de acuerdo a las exigencias establecidas, esto en cuanto las operaciones de la empresa, adicionalmente de acuerdo a la administración gerencial la compañía ha tenido ciertas dificultades que han llevado a los directivos tomar decisiones radicales sustituyendo por completo el personal administrativo desde la alta gerencia hasta el personal operativo, con el fin de evitar fraudes o errores que lleven a la empresa a una difícil situación financiera.

De acuerdo al resultado de las administraciones en estos años de operación de Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, ha llevado a la empresa acogerse a la ley 1116 (ley de

insolvencia empresarial), con el fin de reestructurar sus obligaciones financieras y para garantizar sus operaciones haciendo uso de la seguridad jurídica que le brinda esta ley.

5.2. Marco conceptual

Los términos conceptuales para el desarrollo del trabajo investigativo a realizar a la empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, para su diagnóstico técnico y competente se analiza detenidamente la gestión gerencial, evaluando la estructura de costos de producción y de venta, los procedimientos de recaudo, la planeación estratégica y sus procesos logísticos, los cuales, se evaluará por medio de diferentes métodos que ayuden a determinar su valor o desempeño, para ello, se plantea mediante diversas matrices el enfoque e impacto que tiene la compañía en el entorno operacional y cumplimiento de su objeto social entre ellas; la matriz (DOFA), que precisa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. De igual manera se hace uso de la matriz (MEFE), la cual se enfoca en la evaluación de factores externos, de esta manera se podrá diagnosticar a la compañía desde diferentes enfoques, seguidamente se aplicarán la (MPC), matriz del Perfil Competitivo, que especifica en factores competentes frente a compañías del mismo sector y capacidades similares.

Con el fin, de profundizar en el estado actual de la empresa se hace uso de herramientas adicionales como la matriz (MMGO), modelo para la modernización de la gestión organizacional, en los diversos módulos o aspectos a evaluar, así mismo, como herramienta de análisis la matriz (PESTEL), que por medio de ella se realiza el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; y como otra de gran importancia (LAS CINCO FUERZAS DE PORTER) que concede el análisis del nivel de rivalidad y competitividad de las empresas, y el poder de análisis de negocios propio. (Michael Porter), entre otras.

Las herramientas utilizadas con un enfoque del entorno económico global y local, con los objetivos establecidos por la empresa coadyuvan para la formulación de propuestas de mejora mediante la planeación estratégica, a través de la gestión operacional, de logística, de recursos humanos y de todas las áreas de la organización.

5.3. Marco histórico

SANTA MARÍA PETROLEUM INC. SUCURSAL COLOMBIA (en adelante “SANTA MARIA” y/o “SMPI”), es una sucursal de sociedad extranjera, establecida en Colombia en fecha 3 de diciembre de 2009 mediante Escritura Pública número 6434 otorgada en la Notaría Sexta (6°) de Bogotá, D. C., inscrita el 9 de diciembre de 2009 bajo el número 183008 en la Cámara de Comercio de Bogotá. La Sucursal en desarrollo de su objeto social realiza todas las actividades y labores inherentes o complementarias a la industria de los hidrocarburos y de sus productos derivados, provee servicios de operación, administración, técnicos y de ingeniería directa o indirectamente, relacionados con la industria petrolera.

Tras 7 años de experiencia en el Sector de Hidrocarburos, SANTA MARÍA ha fortalecido su equipo de trabajo para afrontar el compromiso adquirido con la ANH de ejecutar actividades petroleras implementando operaciones limpias sin renunciar a nuestros compromisos de sostenibilidad y seguridad y generando soluciones sistémicas enmarcadas en las relaciones con nuestros grupos de interés.

El 26 de diciembre de 2008, la Agencia Nacional de Hidrocarburos –ANH- adjudicó a NCT Energy Group, C.A. Colombia, el Bloque LLANOS 27. El 18 de Febrero de 2009, NCT suscribió con la ANH el Contrato de Exploración y Producción de Hidrocarburos No. 19 para el Bloque LLA-27, el cual se encuentra ubicado en inmediaciones del municipio de Maní, Departamento del Casanare, para el año 2011 y durante la ejecución de la Primera Fase del Programa Exploratorio de conformidad con lo establecido en el Contrato E&P LLANOS 27, se desarrollaron las actividades de adquisición sísmica 3D, procesamiento e interpretación, y, en consecuencia se inició la perforación del Pozo Maní-1ST, y a comienzos del 2012 se completó el Pozo Maní-1ST y el 27 de Diciembre de 2013, la ANH aprobó la cesión de intereses, derechos y obligaciones derivados del Contrato de E&P LLANOS 27, y la operación del Bloque LLA-27 a favor de SANTA MARÍA.

5.4. Marco legal

La empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, tiene como actividad económica la exploración, explotación y comercialización de crudo, en la siguiente tabla se citan las principales normas que vigilan y controlan las empresas del sector petrolero.

El Estado en este sector se encuentra representado en tres entidades: El Ministerio De Minas y Energía, la ANH (Agencia Nacional De Hidrocarburos) y la ANLA (Autoridad Nacional De Licencias Ambientales), entidades que reglamentan este sector económico del país.

Tabla 2.

Marco legal

Norma	Objeto	Análisis
Constitución Política De 11991	Constitución Política de 1991, Artículos 332-360-361	La Carta Política y el Estatuto Tributario, son normas que reglamentan el comportamiento y cumplimiento de los deberes y derechos de los actores económicos de Colombia, por lo tanto, es obligatorio el cumplimiento, para todos los componentes de la actividad económica y social del país.
Estatuto Tributario De Colombia	Estatuto Tributario De Colombia	
Ley 165 de 1948	Autoriza al Gobierno para promover la organización de una Empresa Colombiana de Petróleos con participación de la Nación y del capital privado nacional y extranjero.	Esta norma es fundamental, pues garantiza la participación de la nación en el sector petrolero
Ley 141 de 1994	Por la cual se crean el Fondo Nacional de Regalías, la Comisión Nacional de Regalías, se regula el derecho del Estado a percibir regalías por la explotación de recursos naturales no renovables, se establecen las reglas para su liquidación y distribución y se dictan otras disposiciones.	Según el análisis, esta norma se encarga de la vigilancia y control para que las regalías que recibe el país no caigan en manos de la corrupción, se garantice que la distribución de las mismas sea equitativa y ayudan a incentivar el sector petrolero en Colombia.

Ley 685 de 2001	Mediante la cual se expide el Código de Minas.	Norma vital para la exploración y explotación de hidrocarburos en Colombia.
LEY 1274 DE 2009	Se entenderá que la servidumbre de ocupación de terrenos comprenderá el derecho a construir la infraestructura necesaria en campo e instalar todas las obras y servicios propios para beneficio del recurso de los hidrocarburos y del ejercicio de las demás servidumbres que se requieran.	Para el equipo de trabajo, esta norma es de suma importancia en el desarrollo de la actividad económica, de las empresas dedicadas a la explotación y exploración del crudo, sin esta sería imposible, tener una estructura adecuada para entrar en la etapa productiva.
Decreto 1760 de 2003	Por el cual se escinde la Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol, se modifica su estructura orgánica y se crean la Agencia Nacional de Hidrocarburos y la sociedad Promotora de Energía de Colombia S. A	Con esta norma se crea el eje más importante, para velar por el cumplimiento de la normatividad legal en el sector de hidrocarburos: La ANH tiene la potestad para detener la operación de una petrolera si esta no cumple a carta cabal con los requisitos para la exploración, explotación y comercialización del crudo.
Decreto 3573 de 2011	Por el cual se crea la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales –ANLA. Es necesario contar con un organismo técnico con autonomía administrativa y financiera que se encargue del estudio, aprobación y expedición de licencias, permisos y trámites ambientales que contribuirá a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión ambiental y al desarrollo sostenible.	Luego del análisis realizado, para el equipo de trabajo esta norma es el pilar fundamental para la protección y preservación del medio ambiente. Con la creación de la ANLA, se implementaron normas que se encargan de la vigilancia y control, enfocados al sostenimiento ambiental en Colombia.

Nota: Autoría propia

5.5. Marco metodológico

5.5.1. Tipo de investigación.

El presente trabajo investigativo, se llevará a cabo mediante un análisis cualitativo, por medio de este se analiza los diversos factores que inciden en el comportamiento empresarial de la compañía y de sus competencias, de igual manera se describe los problemas, formulación de hipótesis o inconvenientes que tenga la empresa, mediante los diversos procesos de investigación con el fin confirmar o anular; seguidamente de un planteamiento de actividades y soluciones de los mismos.

5.5.2. Tipo de estudio.

Para la investigación a realizar a la empresa Santa María Petroleum, se lleva a cabo mediante el método científico, basado en procesos sistemáticos, apoyados en análisis documental, mediante la asignación de una población, la selección de una muestra, por medio de análisis de marcos de referencia; de esta manera establecer objetivos precisos para el desarrollo del proyecto, todo con la finalidad de formular estrategia que le permitan a la organización mejorar en sus procesos organizacionales.

5.5.3. Fuentes población y muestra.

Focalizando la investigación en el sector de hidrocarburos, se toman como referencia diversas fuentes de información, que brinda un panorama serio y claro del comportamiento de la industria petrolera, entre estas fuentes se hace usos de la información generada, la revista Portafolio, el ministerio de minas y energía, la agencia nacional de hidrocarburos, por la Asociación Colombiana de Petróleo en donde "el presidente de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), *Francisco Lloreda*, estimó que al cierre de este año la inversión en producción y exploración petrolera sumará 4.300 millones de dólares, casi el doble de los 2.360 millones invertidos en 2016".

Seguidamente se hace uso de diversas metodologías, que permitan el diligenciamiento investigativo, frente a competencias específicas de la compañía, según el entorno externo e interno de operación. Por esta razón se hace uso de la información estatutaria, legal,

administrativa, financiera, entre otras, siempre apoyados por fuente de investigación primarias y secundaria como soporte de investigación.

El marco metodológico para su debida ejecución se encuentra enmarcado en la siguiente ilustración.

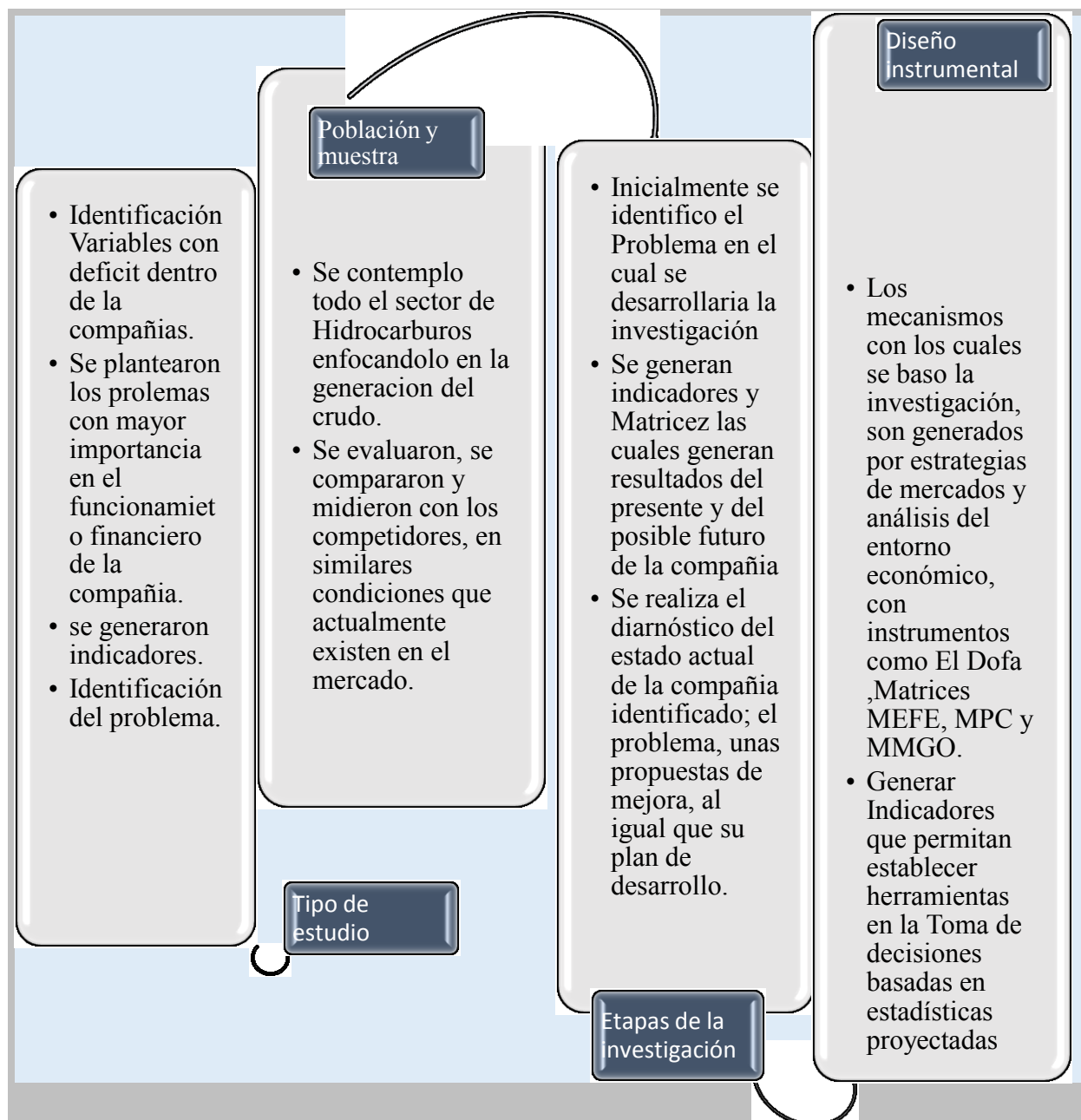


Figura 1. Marco metodológico. Nota: Autoría propia

Capítulo II: Componente disciplinar

6. Conceptualización de la empresa

Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, es una sucursal de sociedad extranjera, establecida en Colombia el 3 de diciembre del 2009 mediante escritura pública número 6434 otorgada en Colombia, notaria (6) Sexta de Bogotá, inscrita el 9 de diciembre del 2009 bajo el número 183008 en la Cámara De Comercio de Bogotá, la sucursal tiene su domicilio principal en Bogotá D.C. y el termino de duración de la sucursal es hasta el 3 de diciembre del 2059.

6.1. Razón social

Mediante el registro en la Cámara de Comercio de Bogotá se inscribe la sucursal de sociedad extranjera Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, número de identificación NIT: 900.327.968-3. La compañía cuenta con el respaldo de asignación de su actividad comercial de acuerdo al código CIIU su actividad principal 0610, que corresponde a la exploración y explotación de hidrocarburos, su actividad secundaria corresponde al código CIIU 0910 de actividades de apoyo para la extracción de petróleo y gas.

6.2. Objeto social

Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia tiene como objeto social explorar, explotar, transportar, refinar y comercializar hidrocarburos. En desarrollo de su objeto social podrá realizar todas las actividades y labores inherentes o complementarias a la industria de los hidrocarburos y de sus productos derivados, proveer servicios de operación, administración, técnicos y de ingeniería directa o indirectamente, relacionados con la industria de hidrocarburos.

6.3. Reseña empresarial

6.3.1. Factores claves de constitución.

Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia fue constituida teniendo en cuenta el potencial económico que brinda el sector de hidrocarburos para las compañías operadoras en Colombia, teniendo en cuenta que es uno de los sectores que más percibe inversión extranjera, adicionalmente lo accionistas de casa matriz tienen gran experiencia en la industria petrolera, haciendo uso de sus habilidades crearon la compañía con el fin de realizar los respectivos proyectos de inversión en zonas con una muy alta prospectiva petrolera, lo que le garantiza el éxito del negocio empresarial.

6.3.2. Decisiones constitutivas.

Para actuar como una compañía operadora de exploración y explotación de hidrocarburos, en los bloques petroleros es necesaria la figura jurídica de una compañía y más cuando se pretende controlar los recursos de inversión, para garantizar el retorno de la inversión y el éxito del negocio.

6.4. Ubicación e instalaciones

La ubicación de la compañía Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, está formada por su oficina administrativa que está ubicada en la ciudad de Bogotá en el Centro Empresarial Santa Bárbara donde se llevan a cabo todos los procesos administrativos, al igual cuenta con las instalaciones productivas en el campo Llanos 27, ubicado en sector productivo de Maní Casanare (sector potencialmente petrolero), donde se encuentran las instalaciones de los pozos FLAMI I, II y III, al igual el pozo MANI.

La oficina principal y administrativa está ubicada en la avenida 9 número 113-52 en el Centro Empresarial Santa Bárbara, en el edificio Torres Unidas 2, oficina 1205.



Figura 2. Ubicación de la empresa. Nota: Google Maps. Edificio Torres Unidas Dos (oficina 1205 sede administrativa).

Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, cuenta con un Bloque petrolero llamado Llanos 27, el cual se encuentra ubicado en el municipio de Maní Casanare, en este bloque yacen varios pozos petroleros que en la actualidad están proceso de producción son los siguientes.



Figura 3. Ubicación Pozos Maní. Nota: Autoría propia

7. Gestión estratégica

Para las empresas del sector de hidrocarburos en Colombia, es de gran importancia, conocer su posicionamiento en los factores que intervienen según el desarrollo de su actividad económica principal, para adquirir estos conocimientos debemos tomar como herramienta la estrategia corporativa: “son los planes o acciones que se hacen en la empresa para lograr un objetivo, para que esta funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. Para lograr las metas o fines se deben incluir todas las herramientas, elementos y decisiones necesarias que se aplicaran oportunamente, teniendo en cuenta cambios inesperados” (Orta, 2011).

En relación a la estrategia corporativa, Santa María Petroleum Inc. estableció y determino su posición real en el sector petrolero, por esto debe acondicionarse para desarrollar o gestar planes estratégicos de acuerdo a los hallazgos evidenciados durante el diagnóstico, enfocándonos en la planeación estratégica, se debe tener en cuenta su definición “como el arte o ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos; Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (Carreto, 2009).

La definición anterior llega a la conclusión, para conseguir el auge y sostenimiento de la planeación estratégica, es de suma importancia hallar indicadores de medición y gestión, que sirvan para la toma de decisiones de la alta gerencia, estos indicadores acompañados paralelamente con modelos de planes y objetivos con tiempos establecidos y lo más importante con procedimientos implementados.

En el proyecto de investigación, se genera un diagnóstico de Santa María Petroleum Inc, apoyado en herramientas de análisis o matrices, como lo es el Modelo de Modernización Para la gestión de Organizaciones, MMGO definida como “cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las PYMES hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global” (Uribe, 2013).

Paralelamente se realizó un análisis con la matriz DOFA, este permitió generar un diagnóstico interno y externo de la empresa, evidenciando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, en donde se lograron identificar los factores positivos y negativos más importantes, los cuales, permiten conocer con certeza la fuerza en el posicionamiento de Santa María Petroleum Inc. en

el mercado de hidrocarburos, luego de determinar los factores que tienen impacto positivo o negativo en la compañía, se entrega a la alta gerencia una serie de estrategias para llevar a cabo por medio de actividades establecidas en la propuesta de mejora, las mismas se proponen para posicionar a Santa María Petroleum Inc. de una manera efectiva y eficiente, tanto interna como externamente según el sector donde se desempeña.

7.1. Diagnóstico

Para desarrollar un acertado diagnóstico de la empresa Santa María Petroleum Inc. se lleva a cabo un método científico, apoyado en distintas matrices, las cuales permiten evidenciar y analizar las debilidades y fortalezas que tiene la compañía a nivel externo e interno.

Gracias a la Matriz DOFA se generó un diagnóstico de los componentes que tiene la compañía en el cumplimiento de su objeto social; a nivel interno se analizaron los procesos, la operación en general para hallar las debilidades y de la misma manera indicar los planes de acción, a implementar para poder controlarlas y desaparecerlas de la compañía, así mismo establecer las fortalezas de Santa María Petroleum Inc. en el sector, para incentivar los factores que las generan y lograr un mejor posicionamiento.

Por el lado externo se observaron los componentes claves y la competencia que tiene la compañía, el impacto que tiene en su entorno económico y social, por otra parte, las matrices sirvieron de apoyo para generar estrategias de mejora y así mismo aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa para focalizarla en un mejor desempeño estratégico en el futuro.

7.1.1. Análisis DOFA empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia.

La matriz DOFA, es el marco en el cual podemos identificar las Debilidades, oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la compañía mostrando sus puntos fuertes y las oportunidades a mejorar, de esta manera se observará la radiografía actual de la compañía, al igual los puntos clave sobre los cuales servirán de enfoque para proponer las diversas estrategias que ayuden al mejoramiento de la compañía.

Tabla 3.

Análisis DOFA Empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia

MATRIZ DOFA				
Análisis a 31 de marzo del 2017				
Número	Análisis interno		Análisis externo	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Reserva de hidrocarburos aprobadas corresponde al 0.8% de las reservas aprobadas en Colombia que a finales del 2016 equivalen a 3700 MBBLs.	Altos costos por abandono de pozos por baja prospectiva de producción.	Alta demanda de combustible fósil, las exportaciones del petróleo corresponde al 35% de las exportaciones en Colombia	Alta volatilidad del precio del dólar y el petróleo.
2	Confiabilidad en la comercialización de hidrocarburo	Diversificación de productos, para las industrias petroleras no hay manera de ampliar su portafolio.	Importancia del sector de hidrocarburos en la economía del país, la contribución del sector petrolero es más del 4% del PIB.	Inestabilidad política interna en el sector del transporte e infraestructura vial en mal estado para el transporte de combustible.
3	El 42% de la autosuficiencia petrolera se encuentra en el sector del llano donde se encuentra ubicado los pozos pertenecientes a la compañía.	Incertidumbre en la información financiera en el manejo de costos de producción y costos de ventas	El proceso de paz permite la disminución del riesgo país, aumentando la confiabilidad de la inversión extranjera en el sector de hidrocarburos.	Políticas de protección medioambientales, Procesos muy extensos para el otorgamiento de licencias de exploración y explotación de hidrocarburos.
4	Seguridad jurídica y estabilidad financiera, la compañía se acogió a la ley 1116 para garantizar su operación.	Ser parte de un mercado volátil, que depende en gran manera de los factores externos y comportamientos internacionales de la industria.	Ausencia en la competencia energética nacional, combustibles alternativos que sustituyan el hidrocarburo.	
5	Potenciales vinculados económicos MONTECZ, Y NCT ENERGY GROUP C.A. COLOMBIA.			

Nota: Autoría propia


<p>SANTA MARIA PETROLEUM INC.</p> 	<p>Fuerzas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reserva de hidrocarburos aprobadas corresponde al 0.8% de las reservas aprobadas en Colombia que a finales del 2016 equivalen a 3700 MBBLS. 2. Confiabilidad en la comercialización de hidrocarburo. 3. El 42% de la autosuficiencia petrolera se encuentra en el sector del llano donde se encuentra ubicado los pozos pertenecientes a la compañía. 4. Potenciales vinculados económicos MONTECZ, Y NCT ENERGY GROUP C.A. 	<p>Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos por abandono de pozos por baja prospectiva de producción. 2. Diversificación de productos, para las industrias petroleras no hay manera de ampliar su portafolio. 3. Incertidumbre en la información financiera en el manejo de costos de producción y costos de ventas. 4. Altos pasivos en lo referente a impuestos y parafiscales.
<p>Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda de combustible fósil, las exportaciones del petróleo corresponde al 35% de las exportaciones en Colombia. 2. Importancia del sector de hidrocarburos en la economía del país, la contribución del sector petrolero es mas del 4% del PIB. 3. El proceso de paz permite la disminución del riesgo país, aumentando la confiabilidad de la inversión extranjera en el sector de hidrocarburos. 4. Ausencia en la competencia energética nacional, combustibles alternativos que sustituyan el hidrocarburo. 	<p>Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar valor agregado en la comercialización del crudo entregándolo en puerto y no en boca de pozo como se viene vendiendo. 2. Para disponer del capital de trabajo y para el cumplimiento de objetivos de productividad, la compañía se acogió a la ley 1116 difiriendo sus pasivos a 10 años, de igual manera recibiendo los beneficios fiscales que la ley le permite. 	<p>Estrategias - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el programa de gestión de costos de producción y ventas, y así lograr que la información suministrada sea útil para toma de decisiones. 2. Aprovechando el abastecimiento de crudo, se incrementara la producción un 20% de los 500 BOPD (barriles de petróleo producidos por día) con incremento máximo del 5% de los costos fijos en relación a la producción.
<p>Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta volatilidad del precio del dolar y el petróleo. 2. Inestabilidad política interna en el sector del transporte e infraestructura vial en mal estado para el transporte de combustible. 3. Políticas de protección medioambientales, Procesos muy extensos para el otorgamiento de licencias de exploración y explotación de hidrocarburos. 	<p>Estrategias - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como estrategia comercial en los contratos con los clientes para la venta del crudo se establece el uso de instrumentos financieros como los FORWARD y similares, con el fin de minimizar los posibles costos de diferencia en cambio. 2. Establecer relaciones comerciales con las operadoras de los 	<p>Estrategias - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para la reducción de los costos por el tratamiento del agua extraída junto al crudo, se asignara el pozo FLAMI II como inyector y allí se depositara esta agua residual. 2. Alianzas con los proveedores recurrentes con políticas de fidelización convirtiéndolos en aliados estratégicos obteniendo beneficios de calidad y cumplimiento.

Figura 4. Estrategias DOFA. Nota: Autoría propia

7.1.2. Análisis matriz MMGO.

En la figura 5. Análisis Matriz MMGO, Se toma como herramienta de apoyo y se muestran los resultados que nos dan el diagnóstico, para evaluar a la empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia en las áreas que componen la gestión estratégica en la compañía.

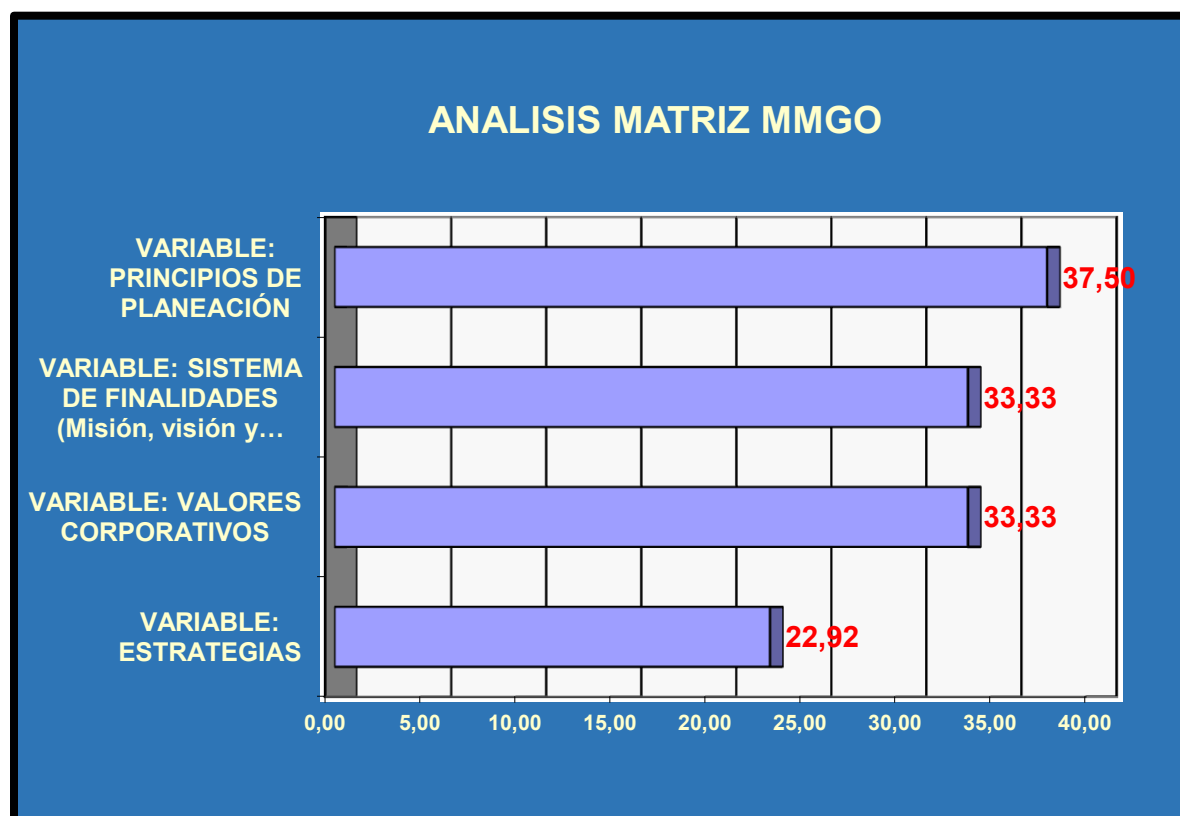


Figura 5. Informe integral MMGO gestión estratégica. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Los factores más importantes hallados por medio del análisis realizado a las matrices, son los que se refieren primordialmente, a las fortalezas que tiene Santa María Petroleum Inc. al estar bajo ley 1116 (régimen de insolvencia), lo cual brinda seguridad jurídica a la compañía y le brinda la oportunidad de diferir sus obligaciones a 10 años, tomamos como debilidad la mala causación de los costos de la compañía los cuales fueron reconocidos y asociados a la información financiera de cierta manera, que no se logra identificar claramente, estos fueron causados únicamente como costos de venta, de los cuales se debían de reconocer como costos de producción, que a su misma vez se dividen en fijos y variables, también de producción y venta,

por último se toma como factor de alerta a corto plazo, la cuenta deudores de la compañía la cual comprende un 57% del activo de la empresa, con la negativa que del 100% de esta cuenta solo el 5% pertenece a clientes, el 95% restante pertenece a un vinculado económico que no ha cumplido con sus obligaciones, por tal motivo la compañía se hace cargo de la obligación y lo lleva en la contabilidad como cuentas por cobrar al vinculado.

7.2. Propuesta de mejora

Con el fin reestablecer el funcionamiento productivo y financiero de manera legal regidos según los estatutos, normas y leyes que regulan al sector de Hidrocarburos, fortaleciendo paralelo a ello los procesos internos que administran la información, financiera y operativa de Santa Maria Petroleum Inc, con el fin de efectuar la toma de decisiones basados en los indicadores reales, verídicos generados por medio de los controles internos y sistemas funcionales para la operación de la compañía, con la finalidad de mejorar sistemáticamente el funcionamiento interno y externo de la empresa.

Como primera medida, se sugiere un estudio técnico del comportamiento social y económico de la industria, como bien se sabe es un sector altamente cambiante e inestable, el cual está influenciado por la conducta de los países altamente productores de hidrocarburos, al igual que, la generación y participación de fuentes de energías sustitutas, más amigables con el medio ambiente; esto con el fin de determinar los márgenes operacionales y los lineamientos estratégicos, que le permitan a la compañía el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Seguidamente, se debe valorar las competencias internas de la compañía para engranar los diferentes departamentos, hacia los objetivos estratégicos establecidos, de los cuales, se evaluará la gestión respecto a su cumplimiento. Con el fin de generar un diagnóstico actual del estado de la empresa, que será la fuente principal de una planeación estratégica y de proyecciones futuras en base a los estudios realizados.

Para el planteamiento de una planeación estratégica idónea, se debe garantizar una estricta relación con el sistema de control de gestión, en relación a la problemática que presenta la compañía, por ende, se recomienda establecer mecanismos que garanticen un mejoramiento continuo de la empresa, por medio de estrategias enfocadas en objetivos establecidos mediante el análisis y planes de acción, diagnosticando los problemas actuales que no permiten el

crecimiento de Santa Maria Petroleum Inc, por lo cual se propone, mejorar la estructura del plan de costos de producción, con sistemas estandarizados por procesos, permitiendo establecer mejoras tanto en el costos individual por operación permitiendo una mejor rentabilidad en los ingresos, ya que asocian ingresos –costo venta= utilidad bruta, por operación, permitiendo visualizar de una manera mas eficaz y retroactiva la información financiera.

Como otro aspecto a mejorar, se recomienda optimizar los procedimientos de recaudo, para garantizar un flujo de caja óptimo, que permita el normal desarrollo de las actividades operacionales, mediante el adecuado manejo de los ingresos persividos, frente al deregociones de dinero operacionales, al igual que, las respectivas distribucion de ingresos y utilidades con los vinculados economicos.

Adicionalmente, la compañía si se desea proyectar como una empresa exitosa y sostenible, es necesario que establezca cronogramas y presupuestos, para el cumplimiento estricto de las obligaciones financieras, fiscales, contractuales y administrativas que adquiere la empresa, con el fin de dar el respectivo cumplimiento, y así evitar el pago de posibles sanciones y sobrecostos financieros, los cuales, en el presente año fueron bastante representativos, por motivos de deficiencias en la administracion de los periodos anteriores; e inclusive la aplicación de esta estrategia le permitira acceder a veneficios financieros por pronto pagos en el caso que proceda.

Tabla 4.

Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Mejorar la estructura del plan de costos de producción	Generar distribución en producción	Gerente de producción y gerente financiero	Plan de costos ABC	Determinar al detalle los costos por procesos	180 días	Unidades producidas/ costo totales de producción	8.000.000
Mejorar y establecer los procedimientos de recaudo, para establecer un flujo de caja optimo	Establecer y determinar los procesos de recaudo de las ventas	Gerente financiero y departamento jurídico	Procedimientos financieros enfocados netamente al recaudo de dineros vencidos y Procedimientos jurídicos	Formalizar un área de recaudo de facturas o determinar, anticipos para mejorar el Flujo de caja	180 días	recaudo mensual / ventas totales mensuales	6.000.000
Diseñar e implementar un plan estratégico que genere un valor agregado a la dirección de la compañía, que le permita dar continuidad a sus procesos, independientemente de los cambios administrativos.	Formulación de procesos y estandarización de funciones. Diseños de planes estratégicos para la compañía. Proyecciones financieras y operativas.	Departamento de contable Gerencia financiera	Análisis de la estructura estratégica de la compañía y en la gestión gerencial para garantizar proyecciones favorables.	Formular y ejecutar planes estratégicos.	120 días	Estrategias formulada/ Estrategias ejecutadas	4.000.000

Nota: Autoría propia

8. Entorno económico y competitividad

El éxito de una empresa en la actualidad depende en gran manera como se relacione con su entorno, según Zarur Ramos Alberto el entorno es un conjunto de factores económicos, políticos y socioculturales que ejercen una determinada influencia con respecto a un ente específico, la empresa o un sector económico (Ramos, 2004).

Teniendo en cuenta que el comportamiento de la industria o sector económico en el que opere la compañía, determina la modalidad de su operación y la gestión estratégica de su desarrollo, es por ello, que para una debida planeación estratégica de primera mano se debe de conocer su entorno local, para así analizar cuáles son las oportunidades a aprovechar y cuales son aquellas amenazas que percibe el negocio, sobre el que funciona la compañía con el fin de fortalecerse y reducir al máximo los niveles de riesgos, adicionalmente se debe de analizar el entorno global, así determinar cuál es el comportamiento del negocio a gran escala para un análisis más certero sobre la economía y factores que atañen a la compañía, por ello se procede a analizar los principales indicadores económicos que tienen impacto en la compañía Santa María Petroleum.

8.1. Principales indicadores económicos

Para el análisis del entorno económico de la compañía se debe de estudiar el impacto de los principales indicadores económicos, para lograr tomar decisiones estratégicas asertivas en cuanto la gestión gerencial.

Tabla 5.

Análisis Indicadores

SANTA MARIA PETROLEUM INC. SUCURSAL COLOMBIA				
INDICADORES	2014	2015	2016	Proyección 2017
IMPACTO EMPRESARIAL				
TRM	2392.46	3149.47	3.071	2985.8
<p>La TRM es la valoración de la moneda nacional (el peso colombiano), frente al dólar estadounidense. Para la estructura financiera de la compañía es de vital importancia el comportamiento de este indicador ya que las negociaciones comerciales que realiza la compañía lo hacen en Dólares Estadounidenses, teniendo así afectación directa en las finanzas de la compañía.</p>				
IMPACTO EMPRESARIAL				
DTF	4.40%	5.37%	6.94%	7.12%
<p>El DTF tiene un impacto de una ponderación muy baja para la empresa, teniendo en cuenta que la compañía no opera en el sector financiero, el impacto de este indicador recae sobre la rentabilidad posible de las cuentas de fidecomisos que tiene la compañía para su respectiva operación.</p>				
IMPACTO EMPRESARIAL				
USURA	28.76	29.52	33.51	33.0
<p>La tasa de usura es el límite de porcentaje de interés; determina los costos financieros de los cuales la compañía no hace mucho uso, sin embargo puede influir en el momento que se realice incumplimiento frente a las obligaciones adquirida y se reconozcan intereses sobre las mismas.</p>				
IMPACTO EMPRESARIAL				
BRENT	57,33 USD	37,28 USD	56,82 USD	52,00 USD
WTI	54,12USD	36,60 USD	53,72 USD	53,75 USD
<p>El precio del petróleo es el indicador de mayor impacto para la compañía debido que este es su objeto social, la exploración y explotación de hidrocarburos dependiendo del comportamiento de este indicador se determina los posibles ingreso por su operación.</p>				

Nota: Autoría propia

8.2. Diagnóstico

8.2.1. Análisis Sectorial.

La industria petrolera ha tenido una fuerte sacudida en los últimos años, en el periodo del 2014 se generó la principal caída de los precios, a finales de julio el precio del barril estaba por encima de los USD \$100.00 pero al cierre del mismo año terminó con un precio de USD \$ 54.12 demostrando así una devaluación por más del 50%, al cierre del año del 2016 no supero los USD \$54.00, este fenómeno según las fuentes nacionales que analizan la industria Oil and Gas, como el Portafolio, revista dinero, el espectador, país minero y otras revistas que analizan el tema con datos de inversionistas y empresas del sector concuerdan que: Este fenómeno por una parte se debe al incremento de producción de EEUU mediante el (fracking) o fracturación hidráulica, y a la disminución de importaciones de petróleo y sus derivados, teniendo en cuenta que es uno de los países más consumidores de este recurso, cumpliendo así su política de ser un país autosustentable en el consumo de combustibles.

Otro de los puntos de influencia de la baja en los precios del petróleo, radica en la crisis económica que se vivió en Europa los cuales son considerados consumidores potenciales, adicionándole la desaceleración en la economía oriental, son factores que afectan directamente a la demanda mundial de este combustible y pone en aprietos a la industria petrolera, al igual que, se toma en consideración como punto más importantes, la decisión que tomó la OPEP de "no cerrar el grifo" esta política radicaba en seguir produciendo de acuerdo a sus medidas establecidas sin importar que el precio se desplomara y así lograr el cierre de las industrias productoras de (fracking), los cuales de acuerdo a sus consideraciones sus costos por barril estaban por encima de los USD \$ 50.00, lo cual causó el cierre de algunas compañías; esta decisión afectó los precios al nivel mundial a tal escala que fue necesario que los miembros de esta organización y otros productores externos potenciales realizaran un acuerdo para disminuir la oferta diaria a partir del 1 de enero del 2017 para así regular los precios, sin embargo la OPEP redujo drásticamente su producción pero aún está ofertando 1.68 millones de barriles por día por encima de los 32,50 millones de bpd pactados en el acuerdo; adicionalmente EEUU no se ha acercado a la reducción pactada en este acuerdo.

Estos fueron las principales razones del desplome en los precio del petróleo, sin embargo como ya se mencionó anteriormente existe un acuerdo pactado entre los miembros de la OPEP y productores potenciales externos con el fin de disminuir la producción y regular los precios y así compensar los costos, este acuerdo ha permitido que para el 2017 el precio del barril WTI este por encima de los USD \$ 50,00 para muestra de ello la producción del petróleo al nivel mundial cayó en 1.4 millones de barriles por día, y según este acuerdo habrá una disminución proporcional en diversos periodos, la segunda reducción se producirá para mediados de este año.

Mediante La presente intervención en la industria petrolera pronostica una recuperación en el sector, y para las compañías en Colombia permanece el optimismo, tanto así que la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP) mostro que la inversión en el 2017, para proyectos de exploración incrementaron de un rango entre 77 y 98 por ciento respecto al año 2016; y con respecto a las obligaciones de perforación existen compromisos de inversión que superan los 1.200 millones de dólares para este año , Estos son indicadores claros que la economía petrolera tendrá un progreso este año en nuestro país y se da inició a su proceso de recuperación.

8.2.2. Matrices de análisis.

Por medio de esta Matriz De Evaluación De Factores Externos ponderamos las amenazas y oportunidades que tiene la compañía de acuerdo a su gestión gerencial.

8.2.3. Matriz MEFE.

Se establece una ponderación referente a los diversos factores evaluaos, que determinara la competitividad de la empresa.

Factores externos	Valor (peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Mercados externos sin explotar	0.1	4	0.8
Sector en crecimiento	0.15	3	0.45
Beneficios impositivos	0.1	4	0.8
Promoción en el extranjero sin costo	0.15	3	0.75
Ingresos crecen al 6% anual	0.1	3	0.6

Amenazas			
Recesión económica compromete el desempeño	0.1	4	1.6
Inestabilidad política en países objetivos	0.15	4	1.2
Disminución del apoyo gubernamental	0.075	3	0.45
Aumento de la tasa de desempleo	0.05	3	0.3
Terrorismo	0.025	4	0.2

Criterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK

Valor Ponderado empresa	3.475
--------------------------------	--------------

Figura 6. Entorno económico MEFE. Nota: Autoría propia

Según, el análisis realizado a la matriz MEFE, se identifica que en los factores externos existen varias oportunidades como amenazas y que actúan de manera directa e indirecta por lo tanto generamos indicadores que nos arrojaran resultados de análisis y los resultados que arrojaron fueron:

Inicialmente después del periodo 2009 al 2015 donde hubo la decaída en el sector de los hidrocarburos en el país y en el mundo, el mercado se ha venido estableciendo y poco a poco mejora, encontramos que es un factor externo positivo que genera un incentivo de desarrollo para Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia. Por otro lado también se observa que la inestabilidad política no permite el debido desarrollo en el sector y agrava más la inestabilidad que abarca el sector de Hidrocarburos, con lo cual se debe de tomar nuevos caminos y desarrollar nuevas estrategias que compitan con esta amenaza.

8.2.4. Matriz PESTEL.

Esta matriz nos permite determina los factores externos sectoriales que pueden influir en la operación de la compañía.

Tabla 6.

Entorno económico PESTEL

Políticos	Económicos	Socio - culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
P	E	S	T	E	L
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales
<p>Para el país es un sector muy importante mediante el cual percibe la mayoría de recursos, por ende, genera políticas que garantizan la operación de esta industria otorgando beneficios tanto en las empresas nacionales como inversionistas del exterior.</p>	<p>La exportación de estos recursos corresponde al 35% de las exportaciones y es el sector que realiza los mayores aportes al fisco nacional.</p>	<p>Controversia en la población directamente relacionada en el sector de explotación de este producto, debido a los beneficios de inversión social, pero deterioro del medio ambiente</p>	<p>Fracking en la industria petrolera, es el mecanismo mediante el cual se fractura el subsuelo y se inyecta agua en el mismo con el fin de desplazar el crudo hacia un pozo.</p>	<p>Tiene afectación directa en el medio donde se explota este recurso fósil, deteriorando los recursos naturales de origen.</p>	<p>El sector de hidrocarburos en Colombia está reglamentado mediante la (ANH), Agencia Nacional de Hidrocarburos, quien regula los contratos y ejecución de exploración y explotación de hidrocarburos y sus derivados en Colombia.</p>
<p>El Sector debe hacer un Esfuerzo para tomar las mejores decisiones sobre los cursos de acción que se darán en la industria, con el aprovechamiento al máximo del nuevo marco institucional, del uso de tecnologías más avanzadas para explorar y extraer los recursos, con el fin último de aumentar nuestras reservas de hidrocarburos y</p>	<p>El bajo precio internacional del petróleo dificulta la inversión en el sector, y se pone en dificultad las reservas nacionales.</p>	<p>Uno de los avances significativos en la sustitución de los hidrocarburos acaba de darse en Colombia. El centro de investigaciones Las Gaviotas anunció el desarrollo de un combustible biológico (biodiesel) derivado del aceite crudo de palma africana. Este combustible reemplaza al ACPM que utilizan los carros con motores diesel, y que representa el</p>	<p>Semisumergibles avanzados y barcos de perforación de 6ª generación. Los avances en plataformas se están poniendo a la par de la necesidad cada vez más apremiante de</p>	<p>Hay estricta reglamentación para la explotación de recursos de hidrocarburos en donde después de su operación se compensa los daños</p>	<p>La institución encargada de reglamentar e imponer las normas legales en cuanto a protección ambiental, y contribuciones sociales, está representada por el (ANLA) Autoridad Nacional De</p>

también la producción, en beneficio del país.		40 por ciento del consumo nacional de combustibles.	perforar en aguas más profundas.	causados.	Licencias Ambientales.
<p>El déficit fiscal para el petróleo termino en el año 2016 en alrededor del 3,9 por ciento del PIB, para 2017 se espera se ubique en el 3,3 por ciento para el 2017.el Gobierno reducirá su presupuesto del 2017 en alrededor de 6 billones de pesos en la inversión. En el 2018 el déficit fiscal llegaría al 2,7 por ciento. La meta de financiamiento interno programado por el Gobierno Nacional para el petróleo en 2017 son 33,5 billones de pesos, lo cual representa una reducción de 800.000 millones frente a los pagos por servicio se deuda interna.</p> <p>De esos 33,5 billones, 26,5 billones serán obtenidos a través de subastas, cifra superior en 3,6 billones con respecto a 2016.</p> <p>Así mismo, 7 billones de pesos serán mediante operaciones con entidades públicas, lo que supone un aumento de 1,5 billones.</p> <p>Otros 250.000 millones se utilizarán para el pago de sentencias y conciliaciones judiciales. Este rubro se reduce en 2,8 billones.</p>	<p>Afinar y complementar las medidas contractuales de la ANH, en flexibilización de tiempos, tablas de precios, condiciones económicas, entre otras.</p>	<p>Las cifras son elocuentes. En 2014 la producción petrolera representó entre 5% y 6% del PIB nacional, una participación similar a la que tenía en 2001. En contraste, la importancia del sector para las cuentas externas y las finanzas públicas creció de manera mucho más acelerada en ese lapso. La participación de las exportaciones petroleras en el total de la ventas externas del país pasó de un poco menos de 30% a más de 50% en el mismo periodo, y los capitales foráneos destinados al sector pasaron del 20% al 30% del total de la inversión extranjera directa que llegó al país, generando así un gran caudal de divisas para la economía. Entre tanto, la participación de la renta derivada del petróleo en los ingresos del gobierno nacional pasó de 10% en 2001 a cerca del 23% en 2013, convirtiéndose en una de las fuentes sectoriales de ingresos públicos más relevantes.</p>	<p>Perforación de bloques de múltiples pozos También conocida como tecnología “pulpo” (octopus), permite obtener acceso a múltiples pozos sepultados al mismo tiempo, desde un solo sitio. Tradicionalmente se necesita un solo sitio de base para perforar un pozo, pero la tecnología permite perforar múltiples pozos con un solo sitio, el cual puede soportar de 4 a 18 pozos. Conlleva que la perforación sea más rápida, y también más barata en el largo plazo.</p>	<p>Es de exigencia corporativa establecer y aplicar un plan de gestión ambiental, que reduzca en gran parte el impacto que tiene al ejecutar el objeto social de la compañía.</p>	<p>Carga fiscal y políticas de regalía, factor negativo debido que se considera que el gobierno se queda con un 70% de la utilidad (fuente revista dinero)</p>

Nota: Autoría propia

Según el análisis que se realizó a la matriz Pestel, es importante que la empresa continúe actuando en razón a la normatividad legal vigente en el país. Es decir, que debe cumplir en su totalidad con los aspectos legales, Teniendo en cuenta que uno de los principales retos que afronta la compañía es reformar su administración y darle nueva forma al modelo de negocio.

Es de gran importancia entender que el sector de hidrocarburos en Colombia está reglamentado y regulado mediante la (ANH), Agencia Nacional de Hidrocarburos y del (ANLA) Autoridad Nacional De Licencias Ambientales, quienes regulan y otorgan licencias de los contratos y ejecución de exploración y explotación de hidrocarburos y sus derivados en Colombia. Es importante que la empresa llegue a un acuerdo o se defina la sanción recibida dado que incurrió en realizar explotación cuando únicamente tenía licencia para exploración. Lo antes expuesto, se debe es una variable que se puede materializar a corto plazo.

En el sector que se desempeña económicamente la empresa tiene afectación directa en el medio ambiente dado que deterioran los recursos naturales. Existe actualmente estricta reglamentación para la explotación de recursos de hidrocarburos en donde después de su operación compense los daños causados. Es un gran reto para la empresa realizar investigaciones y desarrollo que permitan identificar maneras de compensar el uso que la empresa les da a los recursos naturales. Teniendo en cuenta el sector es muy importante contar con planes de gestión ambiental que reduzca en gran parte el impacto que tiene al ejecutar el objeto social de la compañía.

Es importante mencionar que para Colombia el sector de hidrocarburos es un sector muy importante el cual percibe la mayoría de recursos, por ende, genera políticas que garantizan la operación de esta industria. Por lo tanto, se determina como una ventaja operar en la exploración y extracción de crudo en el país teniendo en cuenta que la gestión pública apoya el sector.

8.2.5. Matriz MPC.

La Matriz De Perfiles Competitivos nos permite analizar cómo se encuentra la Compañía Santa Maria Petroleum Inc. Frente a sus competidores, en relación a empresas con estructura financiera y operacional similares.

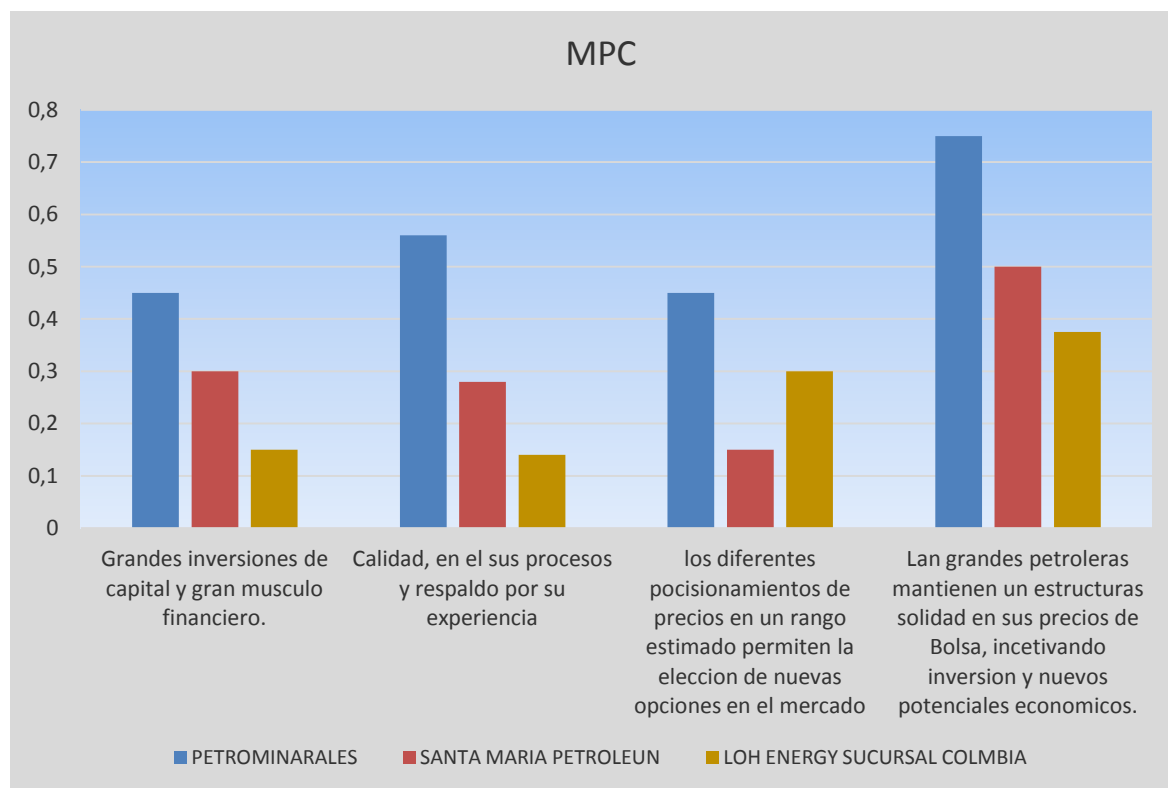


Figura 7. Entorno económico MPC. Nota: Autoría propia

Se identificaron las empresas con las cuales Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia compite directamente, analizamos varios factores que el mercado exige en las compañías de hoy en día, por lo que uno de los factores evidenciados en Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia tiene que fortalecer es: Los diferentes posicionamientos de precios en un rango estimado permiten la elección de nuevas opciones en el mercado, ya que actualmente Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia no tiene un sistema establecido de precios por lo que no genera una individualización del costo para identificar su costo unitario y así establecer un precio en el mercado que compita.

8.2.6. Matriz MMGO.

Se utiliza el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, con el fin de analizar los diversos factores externos que afecta directa o indirectamente el desarrollo

operacional de la compañía, y así diagnosticar los diversos escenarios en los que está relacionada la compañía.

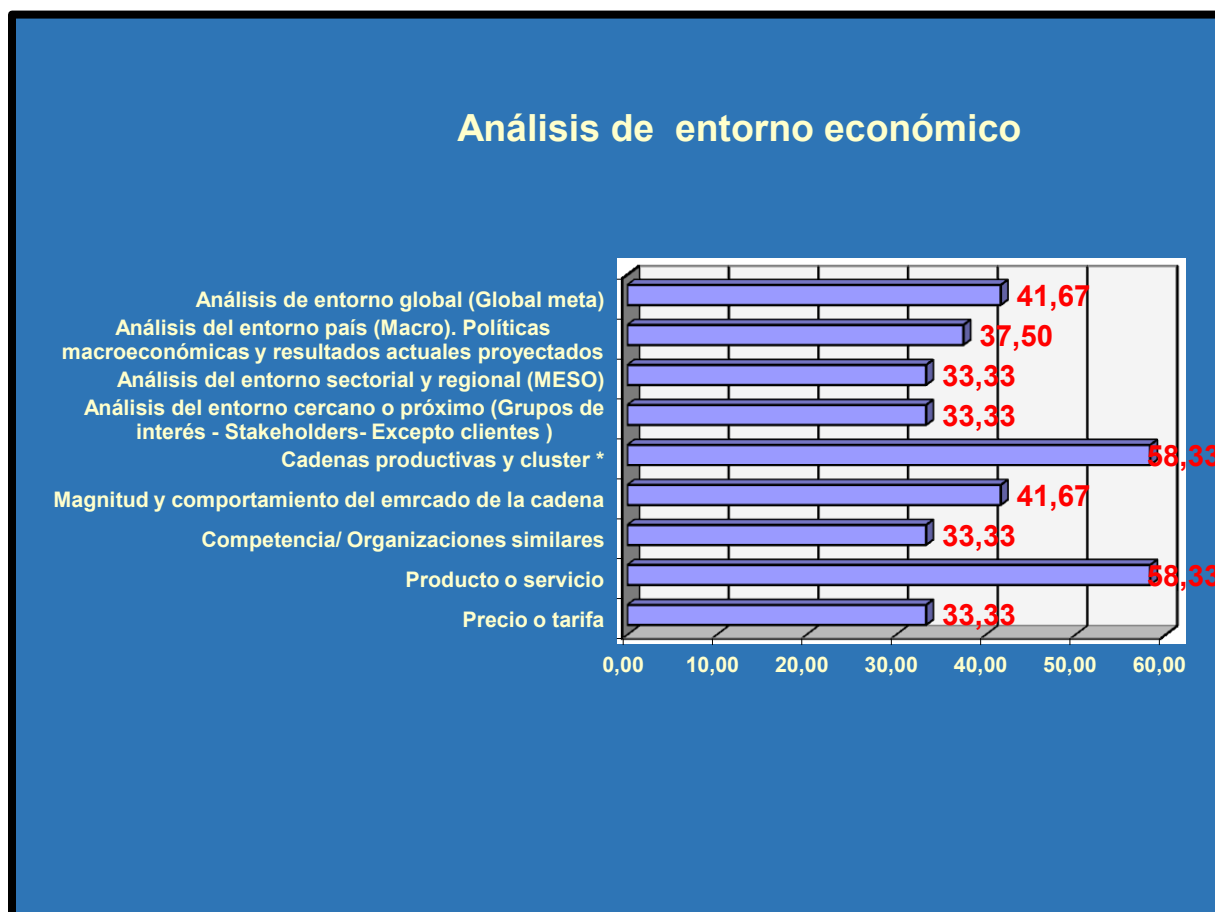


Figura 8. Nota: Entorno económico MMGO. Adaptado del modelo (EAN, 2009)

De acuerdo al análisis situacional se observa que actualmente la empresa presenta un estado de standby de su proceso productivo y comercial, cesando de los contratos de ventas y distribución de hidrocarburos, por ende se puede determinar que la compañía si cuenta con medidas y métodos para los diferentes análisis del mercado, sin embargo presenta un déficit en el análisis del entorno sectorial y regional, en cuanto a la competencia ya que se aprecian con estadísticas informales y desconocimiento actualizado de los precios del mercado y de su mismo entorno. También se identifica que las cadenas productivas y la calidad en el producto y servicio se encuentran en procesos ya establecidos y generando un desarrollo positivo en cuanto a su posicionamiento en la calidad del producto.

Seguidamente de acuerdo a los resultados brindados por la matriz MMGO, se evidencia los diferentes problemas que actualmente surgen en la compañía y que posiblemente son causa fundamental para que la compañía este en un proceso de reorganización, por ende, se identifican los problemas y los potenciales.

La principal dificultad que se aprecia con más alto grado de importancia, radica en la continuidad de la administración, generando así una desactualización de su entorno económico; de la competencia, precios de mercado, entorno sectorial y regional, originando con esto desventajas en el mercado permitiendo que sus competidores directos tengan una cierta ventaja sobre la empresa Santa María Petroleum y generen estrategias de mercado que la empresa no contempla o desconoce.

Como potenciales se evidencia, que las cadenas productivas esta en procesos de desarrollo y que poco a poco se van estableciendo, en un mercado que actualmente se encuentra en recuperación, por ende, el estar pendiente de estas cadenas de producto y los ritmos de crecimiento permite en la mejora de toma decisiones tener una orientación actual y enfocada en mercado actual de Hidrocarburos.

En relación a las recomendaciones que se dan a través del análisis relacionado con el entorno económico, es determinar las variables que actualmente no se aplican y adecuarlas a Santa María Petroleum, permitiendo que presente mejores indicadores en cuanto a los análisis de la competencia, los precios del mercado y las variables que por motivos de la globalización generan variables que si actualmente no se está en tendencia generan una desventaja comercial y competitiva, esto permitirá generar nuevas estrategias de desarrollo que generen un mejor resultado en el ejercicio y se adecuen a un pronto y largo plazo, permitiendo que posiblemente se pueda estimar un mejor desarrollo en el mercado actual de hidrocarburos.

8.2.7. Matriz Cinco Fuerzas De Porter.

El modelo fue diseñado por el ingeniero Michael Porter en 1979, en Harvard quien ve la importancia del análisis del entorno económico de las empresas, haciendo énfasis en la estructura de las 5 fuerzas en relación.

Tabla 7.

Entorno económico Cinco Fuerzas De Porter

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociación de los Compradores	El poder de negociación de los proveedores
<p>Empresas como Ecopetrol y Pacific rubiales tienen el músculo económico, para realizar una inversión tras otra sin importar si algunas de las anteriores hayan generado baja prospectiva de producción.</p> <p>La licencia de nuestra compañía es para explorar 76 pozos de los cuales solo se han explorado 4, pues la compañía no tiene en el momento el músculo económico para explorar el total de los pozos permitidos, esperamos que con la puesta en marcha de operaciones en nuestra compañía, podamos obtener ingresos para poder explorar mayor cantidad de pozos.</p> <p>Los países miembros de la OPEP son agentes determinante en el precio del petróleo ya que de acuerdo a su capacidad productora pueden crear una sobreoferta o por el contrario un déficit en hidrocarburos disponibles para la venta.</p>	<p>Si el valor del petróleo aumenta es más llamativa la inversión extranjera en el sector, esto tal vez incentive la llegada de nuevos competidores.</p> <p>El ingreso de nuevas empresas al territorio nacional no afecta sustancialmente a la compañía ya que el precio del petróleo está regulado por el precio internacional y la operación está respaldada por las reservas probadas y la capacidad de producción de barriles por día.</p>	<p>Los biocombustibles sacados de la palma, caña de azúcar y alga marina es una amenaza latente a largo plazo para el sector de hidrocarburos.</p> <p>La implementación de energía eléctrica en algunos automotores atenúa la importancia de la energía petrolera ya que es un recurso renovable y más amigable con el medio ambiente.</p>	<p>Los contratos con los clientes para la venta del crudo, se establece el uso de instrumentos financieros como los forwards y similares con el fin de minimizar los posibles costos de diferencia en cambio.</p> <p>El precio del petróleo está regulado principalmente por la demanda internacional, de la cual los EEUU, era uno de los principales consumidores y ahora se centra en ser un potencial productor generando autosuficiencia de energía petrolera, al igual que otros factores como la recepción económica presente en Europa y parte de Asia quienes son demandantes de este producto, influye en la determinación del precio por barril del crudo.</p>	<p>La política cambiaria y la inestabilidad del precio del petróleo, afectan las negociaciones con los proveedores.</p> <p>Los proveedores de SMP presenta confiabilidad en las relaciones contractuales con la compañía, debido a las negociaciones realizadas en proyectos anteriores en los cuales se ha logrado un beneficio mutuo, de igual manera estas negociaciones están soportadas en contratos transparentes y con garantías para las dos partes.</p>

Nota: Autoría propia

Entre los resultados del análisis a la matriz cinco fuerzas de Porter, se deduce que una fuerza importante a tener en cuenta y que cobra gran relevancia, es la tendencia ascendente que tiene la amenaza de productos sustitutos. Por un lado, los biocombustibles sacados de la palma es uno de los productos que viene teniendo un comportamiento bastante agresivo frente al crudo, sumado a fuerzas protectoras del medio ambiente y políticas públicas que cada vez más favorecen este tipo de biocombustibles. Entre otros biocombustibles diferentes al aceite de palma se destacan, la caña de azúcar y el alga marina. Por lo anterior expuesto, el quipo determina que se debe realizar un control minucioso y prestar atención a esta fuerza que es una amenaza latente a largo plazo para el sector de hidrocarburos.

La política cambiaria y la inestabilidad del precio del petróleo, afectan las negociaciones con los proveedores, tanto así que existe un gran riesgo en razón a que la política cambiaria actual, el bajo precio del crudo y el alto valor del dólar, podría producir grandes consecuencias económicas que podrían poner en tela de juicio la sostenibilidad económica de la empresa a mediano plazo. Teniendo en cuenta que los proveedores de Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia generan confiabilidad en las relaciones con la compañía, estas negociaciones deberán estar soportadas en contratos transparentes y con garantías para las dos partes.

8.2.8. Matriz Océano Azul.

Tabla 8.

Entorno económico Océano Azul

OCEANO ROJO	OCEANO AZUL
La sobreoferta de hidrocarburos por parte de los grandes productores y las últimas crisis económicas ha reducido en más del 50% de su precio de venta.	Acuerdo firmados por los integrantes de la OPEP y los grandes exportadores de petróleo con el fin de reducir la producción en 1,2 millones de barriles diarios, para garantizar la estabilidad de la economía mundial.
La implementación de energías sustitutas más amigables con el medio ambiente está reduciendo la demanda del combustible fósil.	El incremento de la producción manteniendo los costos mínimos para el aumento de la rentabilidad en el desarrollo del negocio.

El impacto negativo al medio ambiente por la explotación de hidrocarburos genera muchas barreras para su producción.	La implementación de valores y desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente garantiza el funcionamiento de la compañía.
La volatilidad del precio del petróleo y la variación del dólar afecta el desarrollo y estructura financiera de las productoras.	El desarrollo productivo vendiendo por encima de los costos de producción garantiza la permanencia en el mercado.

Nota: Autoría propia

De acuerdo a los resultados de la matriz del Océano Azul, las principales problemáticas que arroja el análisis económico externo de la compañía, se sobreentiende que el comportamiento competitivo de los países miembros de la OPEP y los grandes productores petroleros afectan sustancialmente el modo operandi de las compañías petroleras en Colombia, por ende es de vital importancia estar atento y tomar decisiones que garanticen la estabilidad de la empresa sobreponiéndose a los fenómenos económicos expuestos, para ello se debe de implementar unos lineamientos estratégicos organizacionales que le permite estar a la compañía en el mejor de los escenarios organizacionales y competitivos.

Para lograr que la compañía llegue y permanezca en el escenario del Océano azul, Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia debe realizar relaciones comerciales estratégicas que coadyuven al crecimiento de la misma, al igual lograr que maximicen el volumen de producción manteniendo un estado de costos mínimo, esto junto al cumplimiento del objeto social y valores corporativos de una producción amigable con el medio ambiente, limpia y sostenible.

8.3. Propuesta de mejora

En relación del entorno económico y competitividad de la compañía Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, se propone diversas alternativas que fortalezcan y se enfoquen en las deficiencias que se han detectado. A partir de estos los análisis (MEFE, MPC, PORTER, PESTEL, OCEANO AZUL) generando así un valor agregado a la gestión gerencial y operativa que se ven afectadas por los respectivos análisis.

Tabla 9.

Propuesta de mejora Entorno Económico y Competitividad

Objetivo 1	Acciones	Responsables	Recursos
Mejorar la producción de la compañía con respecto a la producción nacional del Crudo	Aprovechamiento de los recursos de la compañía reforzando el musculo financiero, para la exploración de nuevos pozos	La Gerencia de la Producción y el Dpto. de control y planeación	Abarcar con la exploración de todos los pozos que se tienen
Procedimiento de trabajo		Cronograma	Indicadores
Generar potenciales financieros, para generar un mayor musculo y abarcar con todos los recursos de explotación.		Generar al plazo de 3 meses un apalancamiento financiero que permita desarrollar mayor cobertura la exploración de nuevos pozos	<ul style="list-style-type: none"> Numero de Barriles producidos al año x Numero de productos con biocombustibles y derivados/ demanda en crudo en barriles

Objetivo 2	Acciones	Responsables	Recursos
Establecer métodos procesos y controles sobre los precios y análisis de costos con el mercado actual	Definir una utilidad fija con precios estándar asociados a los costos determinados en la operación	Departamentos de control y planeación, área de costos y Gerencia de la producción (estadísticas)	Procesos de control sobre los costos generados en la operación por procesos y por áreas directas
Procedimiento de trabajo		Cronograma	Indicadores
Generar Informes que permitan determinar las diferentes variables que generen indicadores para la toma de decisiones		A un plazo de 3 meses Establecer los controles por medio de informes que permitan la trazabilidad de los costos de la operación detallada	reducción de costos/ costos totales en procesos anteriores

Objetivo 3	Acciones	Responsables	Recursos
Mejorar las relaciones externas de la compañía, fomentar la asociación y nuevos mercados donde permitan complementar los procesos que la compañía tiene	fortalece a la compañía con el análisis del entorno económico y mejora en la explotación de Hidrocarburos, con empresas líderes en el mercado permitiendo presentar propuestas de asociación por medio de participaciones con grandes aliados	Departamento comercial, Dpto. financiero	Consultorías, capacitaciones, cursos, talleres, charlas donde permitan una mayor, determinación en la toma de decisiones
Procedimiento de trabajo		Cronograma	Indicadores
Permanecer inscrito a las actualización de la información sobre el sector económico de la compañía, fomentando la utilización de la información externa, generando estadísticas que beneficien a la compañía en nuevos mercados		Desde el momento que ponga en marcha las estrategias planteadas, para mejorar los aspectos de la compañía, utilizando los recursos informativos, como talleres conferencias, charlas, consultorías	valor de cuentas de operaciones conjunta / utilidades propias

Nota: Autoría propia

9. Gestión del talento humano

Para las empresas, el capital humano es un recurso de gran valor como considera López M^o Ángeles “el capital humano constituye el recurso más estratégico y también el más complejo de gestionar. El capital humano es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas” (Cabarcos, 2005).

Teniendo en cuenta la importancia del capital humano en la empresa Santa Maria Petroleum Inc. Sucursal Colombia, esta asignada el área de Recursos humanos, que es la encargada de brindar apoyo gerencial en cuanto el clima laboral, la cultura organizacional y el manejo de relaciones laborales, entre otras; adicionalmente, es el departamento encargado de realizar los procesos de reclutamiento del personal idóneo y capacitado para la compañía.

La empresa cuenta con una planta de 9 empleados encargadas del área administrativa y financiera vinculados laboralmente, además, 4 personas externas que brinda acompañamiento permanente para los procesos operativos y legales. Adicionalmente, la empresa tiene como política realizar contratos para los procesos de producción, en los cuales las compañías contratadas suministran el personal idóneo y competitivo para realizar las funciones correspondientes al contrato.

De acuerdo a la importancia de la gestión del recurso humano como menciona María García Noya “los fundamentos de una política de gestión de calidad y competitividad tiene en los recursos humanos su elemento más importante”. Destacando así la importancia de la selección como instrumento para dotar a la empresa de medios humanos, que garanticen su éxito (María García Noya, 2001).

Los procesos de reclutamiento del personal que tiene la compañía se basan en la necesidad de contratación, ya sea por una nueva necesidad o por vacantes disponibles; sin embargo, no hay un mecanismo estructurado referente a filtros de candidatos, de igual manera, presenta deficiencias en relación al método utilizado para la selección de sus empleados, basado éste en la entrevista personal, análisis de perfil profesional y evaluación de conocimientos aplicados.

Realizando el diagnóstico del ámbito de gestión humana en la compañía se procede mediante el análisis del clima organizacional, utilizando herramientas como encuestas basadas en el modelo EDCO (Escala Del Clima Organizacional), Litwin y Stringer proponen Los factores

que determinan el clima organizacional, al igual que el análisis por medio de la matriz MMGO que en conjunto evalúan factores como lo son; las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos.

9.1. Diagnóstico

Según, la evaluación realizada al clima organizacional en los colaboradores del área funcional y operativo en cuanto a la aceptación y relaciones interpersonales, se puede decir que el personal se siente cómodo en su área de trabajo y en la realización de sus funciones, poniendo límites solo al desarrollo de sus actividades y poca relación con las demás áreas en la cuales están correlacionadas. Al igual, se percibe que hay buena motivación por parte del jefe sobre la delegación de funciones y la confiabilidad de los resultados, ya que se tienen en cuenta para la tomas de decisiones gerenciales con fines del cumplimiento de los objetivos de la compañía, sin embargo, en ocasiones descargan muchas tareas en un área específica y no se recibe el apoyo ideal por las demás dependencias que podrían colaborar.

La compañía tiene un compromiso con el pago salarial y seguros colectivos para los colaboradores, sin embargo, se presentaron algunos retrasos en el pago de la seguridad social que afecta directamente a los empleados, por ende, el resultado es negativo en cuanto la percepción del compromiso empresarial con los empleados. Adicionalmente, por parte de los empleados se denota el compromiso con la compañía en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades, sin embargo, hay cierta incertidumbre en cuanto a la estabilidad en la compañía, pero se debe en gran parte al fenómeno mundial negativo en la industria petrolera por cuanto su estado coyuntural no es muy positivo debido a la inestabilidad de precios.

Todas las funciones de la compañía están focalizadas en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta, que los colaboradores independientemente de sus conocimientos profesionales tienen experiencia en el sector de la industria petrolera, y de esta manera, apoyan al cumplimiento del objeto social de la misma, en coordinación gerencial, se reconoce que el cumplimiento de las actividades están direccionadas en un mismo objetivo y es necesario la colaboración de todas las dependencias de la compañía, sin embargo se reconoce que hay unas áreas más recargadas de tareas y funciones.

En cuanto la percepción del personal, se evidencia que hay preferencias por algunas referencias de los directivos, sin embargo, se reconoce a los colaboradores y se les valora por su desempeño y su experticia en su puesto de trabajo, que han demostrado en el tiempo que llevan en la compañía. Sin embargo, hay cierta inconformidad por la restricción en la información corporativa que determinan el direccionamiento de la compañía para el área de ingeniería y operaciones, como aspecto adicional, para los empleados del área funcional y operativa la percepción de las instalaciones físicas y de la disposición de recursos para la realización de las tareas asignadas son las adecuadas, generando un muy buen ambiente en el entorno laboral.

9.2. Matriz MMGO

La aplicación de la matriz MMGO en relación a la gestión del talento humano en la compañía, se realiza con el fin de evaluar los diversos procesos en relación con el ámbito laboral, que coadyuven al mejoramiento de la competitividad organizacional.

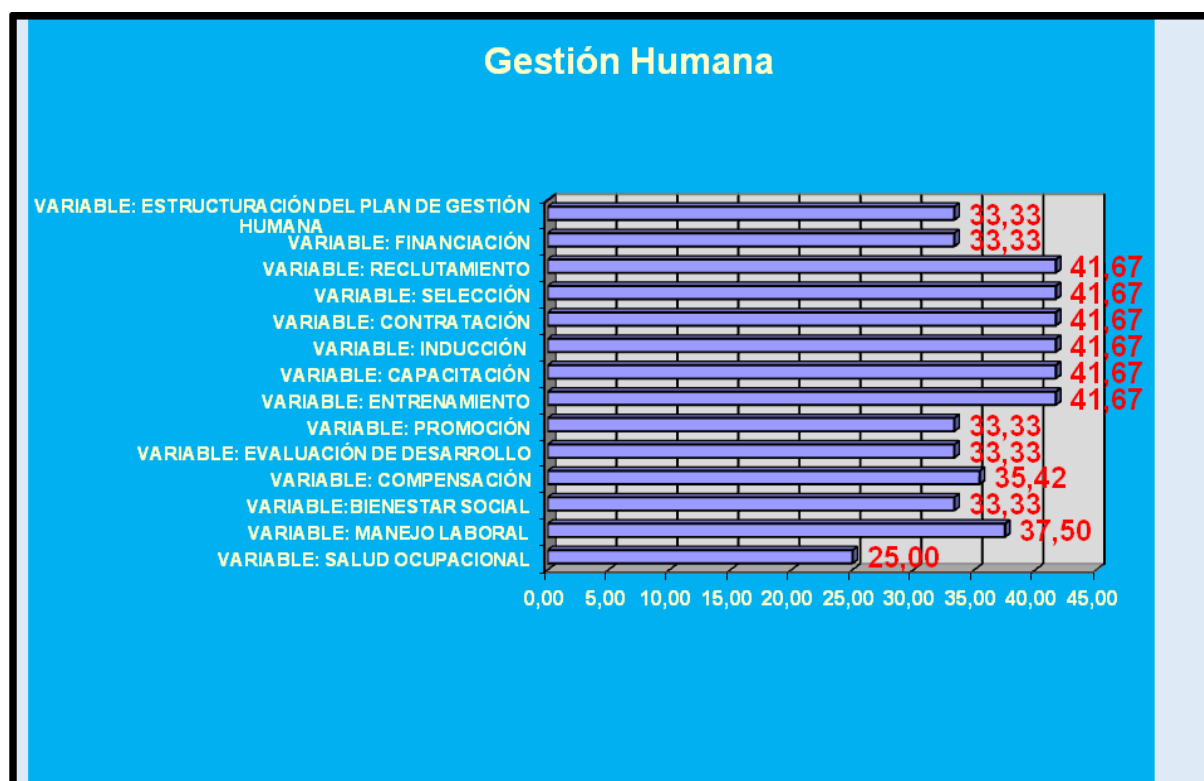


Figura 9. Gestión humana MMGO. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

La ponderación brindada por estas herramientas es baja para compañía por lo cual se propone el mejoramiento en los siguientes aspectos.

9.3. Propuesta de mejora

Tabla 10.

Propuesta de mejora gestión del talento humano

Objetivo 1	Acciones
Estructura un modelo de capacitación a todos los colaboradores en relación a su desempeño profesional dentro de la compañía.	<p>Diseñar encuestas que permita identificar cuáles son temas y tipos de capacitación de interés de los colaboradores de la compañía.</p> <p>Diseñar una estructura de los tiempos asignados para las capacitaciones en cada dependencia y algunas que se puedan realizar grupales.</p> <p>Elaborar evaluaciones al proceso que permitan obtener datos de conformidad en cuanto el compromiso de la empresa por capacitar a los empleados.</p> <p>Determinar las estructuras físicas donde se realizará la capacitación y realizar las respectivas adecuaciones.</p> <p>Hacer la respectiva selección interna y externa de quienes van a realizar la respectivas capacitaciones, teniendo en cuenta las competencias profesionales.</p>

Nota: Autoría propia

9.4. Indicadores

Los indicadores generados, permitirán a la empresa evaluar el mejoramiento continuo, referente a los procesos de recursos humanos y el desempeño de los colaboradores por la intervención realizada, orientada hacia un crecimiento en conjunto.

Tabla 11.

Indicadores gestión del talento humano

Indicadores
Encuestas contestadas / total de empleados
Capacitaciones realizadas en el año / 360 días
Respuestas positivas por capacitaciones de la compañía / total población capacitada
Conformidad o desacuerdo / población capacitada dentro y fuera de la organización
Éxitos de capacitaciones / total de capacitaciones

Nota: Autoría propia

Tabla 12.

Propuesta de mejora gestión del talento humano

Objetivo 2	Acciones
Estructurar un plan de integración de relaciones interpersonales con el fin de integrar y vincular más las áreas funcionales de la compañía	<p>Implementar programa de pausas activas, periódicas y participativas en la compañía.</p> <p>Generar cronograma de vinculación de las diversas áreas funcionales, que participen y propongan actividades para el programa.</p> <p>Generar un programa de adopción voluntaria dentro de cada área funcional, en beneficio de los empleados.</p> <p>Programa de incentivos para las dependencias que más propongan ideas en función del mejoramiento del ambiente laboral.</p> <p>Establecer un programa de recepción de opiniones o reclamos con el fin de mejorar el clima laboral.</p>

Nota: Autoría propia

Tabla 13.

Indicadores gestión del talento humano

Indicadores
Participantes pausas activas / total de empleados
Dependencias de la compañía / representantes de cada dependencia
La compañía / total de dependencia participativas
Percepción positiva / dependencias participativas
Personal participativo voluntario / total de los empleados

Nota: Autoría propia

Tabla 14.

Propuesta de mejora gestión del talento humano

Objetivo 3	Acciones
Implementar un mecanismo de los perfiles de los puestos de trabajo y sus funciones requeridos para la compañía	<p>Diseñar los perfiles competitivos del puesto de trabajo de la compañía de acuerdo a sus funciones y obligaciones.</p> <p>Generar un manual de las características y habilidades que se requiere que tenga el personal que ocupe el puesto de trabajo asignado.</p> <p>Estructurar un manual de funciones de cada puesto de trabajo de la organización.</p> <p>Adecuar cada puesto de trabajo que sea óptimo para las funciones a realizar, que sea óptimo para cualquier funcionario que trabaje en la empresa.</p> <p>Poner a disposición los recursos necesarios para las funciones y tareas a realizar en cada puesto de trabajo</p>

Nota: Autoría propia

Tabla 15.

Indicadores gestión del talento humano

Indicadores
Perfiles diseñados / total de puestos operativos, funcionales y gerenciales de la compañía
Cumplimiento o no, de la creación del manual de características y habilidades
Manuales de funciones / total de puestos de trabajo
Puestos de trabajo con recursos integrados para sus funciones / total de puestos de trabajo
Puestos de trabajo en óptimas condiciones / total de puestos de trabajo

Nota: Autoría propia

9.5. Responsables

La responsabilidad de realizar esta implementación en la organización de Santa Maria Petroleum, estará a cargo del área de recursos humanos, y su implementación se realizará en un plazo de 180 días con el fin de obtener los datos que le permitan a la compañía tener una ponderación del éxito de dicho programa.

Los recursos solicitados para la implementación que éste programase está considera en \$6.000.000 que se verán representados en el aumento de la productividad de los empleados de la compañía, debido a la integración de las diferentes áreas de la organización, es de vital importancia, que la gestión de Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general, definidas para el negocio o la actividad principal.

10. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La concepción de empresa ha avanzado a medida que el mundo viene evolucionado, este concepto se perfecciona en los distintos factores que lo componen, económico, administrativo y financiero. Al mirar estos componentes décadas atrás, se entiende que su objetivo general siempre fue la utilidad para los socios o dueños de la compañía y tras el cumplimiento de este objetivo, aparece la producción a gran escala y con la tecnología se genera una mayor eficiencia en la situación financiera de las empresas.

No hay duda que para generar una propuesta de mejora integral en Santa María Petroleum Inc (SMPI), es necesario realizar un análisis de la responsabilidad social empresarial, definida:

“como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes”, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. "Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil." (Educacion, 2006).

Actualmente, las empresas en Colombia están obligadas a generar cambios a nivel externo e interno, que permitan desarrollar estructuras de economías sostenibles e incentiven la transformación social, promoviendo el desarrollo e integración de todos los actores que componen su operación.

Es necesario tener conocimiento sobre el gobierno corporativo, entendido como “el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados mediante acciones directivas seguidas por la organización, a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad.” (Ponce, 2014).

En ese sentido, el concepto de Gobierno Corporativo en las empresas ha tenido cambios esenciales, que redundan en el desarrollo social y transforman organizaciones basadas en la toma de decisiones gerenciales con base a opiniones de los niveles jerárquicos más altos en sus modelos piramidales. Es así, que se ha logrado la actualización de las compañías, alcanzando modelos de descentralización donde integran la participación de todos los colaboradores de la empresa.

Lo anterior años atrás era una inconveniencia, ya que era imposible que los dueños de las empresas basaran decisiones que le atañen únicamente a la alta gerencia en la opinión de sus colaboradores de bajo nivel en la estructura jerárquica. Este tipo de modelos se implementa día a día en las compañías, pues las determinaciones que se toman gracias a estos son más asertivas y eficientes, asegurando la sostenibilidad y confiabilidad en la operación de la compañía.

Según las definiciones citadas anteriormente, se plantea un diagnóstico por medio del cual se analiza cómo está la empresa frente a la responsabilidad social y el gobierno corporativo en los campos de interés. Así mismo, se genera una propuesta de mejora compuesta por actividades que se deben implementar para el cumplimiento legal, social y ambiental de la empresa. Por último, se plantean indicadores de medición para realizar un informe de la evolución de Santa María Petroleum Inc. en cuanto a responsabilidad social y gobierno corporativo.

Desde su constitución Santa María Petroleum, ha contado en su estructura jerárquica con la Junta Directiva de casa matriz como máximo órgano directivo. En la sucursal Colombia, el máximo dirigente es el Presidente con sus respectivas cadenas de mandos y puestos subalternos.

10.1. Diagnóstico

La gestión social en la empresa Santa María Petroleum Inc, está fundamentada en la Política de Responsabilidad Social y Relaciones con las Comunidades cercanas, donde la razón de ser, es establecer y fortalecer vínculos armónicos con los grupos de interés presentes en el entorno de las operaciones. Es así, que, mediante procesos de gestión, concertación, participación y seguimiento, contribuye a mejorar la calidad de vida de las áreas de influencia y propiciar condiciones favorables para el normal desarrollo de sus actividades. Por ende, se ha establecido la siguiente visión en concordancia con la responsabilidad social empresarial:

“Santa María Petroleum Inc. será reconocida como una operadora sustentable y sostenible que busca generar valor a partir de su experiencia en la producción de hidrocarburos a través de una operación sana, limpia y segura dentro del territorio colombiano”.

De la misma manera, SMPI tiene establecidos los objetivos principales que coadyuvaran a cumplir la visión propuesta, fundamentados en el logro de ganancias suficientes que permitan el desarrollo sostenible de la compañía, generando valor para todos los grupos de interés, al igual que la eficiencia en producción y costos, lo que permitirá ofrecer seguridad a socios, empleados, contratistas, comunidad, autoridades ganando su respeto y confianza.

La dirección de los objetivos corporativos establecidos, determinan la filosofía corporativa de la empresa fundamentada en el compromiso con los grupos de interés, respondiendo a las expectativas de todos y cumpliendo con las obligaciones adquiridas. Es por ello, que se tienen establecidos los valores fundamentales en el marco de responsabilidad social empresarial, donde prevalecen valores como: el compromiso con los grupos de interés, la responsabilidad, la honestidad, el trabajo en equipo y la dirección para el éxito común, entre otros.

Para la compañía, es de gran importancia establecer una relación comfortable con los terceros, es por ello que reconoce cuáles son los principales grupos de impacto en la zona de operación, reconociendo su participación en el desarrollo de las actividades propias en la compañía, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de crecimiento conjunto y apoyo a las comunidades.

Tabla 16.

Matriz de Macro Segmentación

Ámbito geográfico	Ámbito de producto	Ámbito de mercado
En dónde satisfacemos necesidades	Qué necesidad satisfacemos	Cómo satisface necesidades
Municipio de Maní (Casanare) en las veredas: el Amparo, Guinea, la llanerita, Belgrado, Chavinave, Islas, Macuco, Mata de Piña, Socorro, Correa y Mundo Nuevo y los barrios del casco urbano de maní: Libertadores, el Centro y San Antonio.	Generando oportunidades de trabajo por cada una de las actividades que realizamos (construcción de plataformas, obras civiles etc.). Adecuación y mejoramientos de vías y viviendas. Generación de proyectos	Se realizará con base en los programas expuestos dentro del plan de manejo ambiental los cuales fueron aprobados dentro de la licencia ambiental: sobre todo el mantenimiento de vías, protección de los recursos naturales, reforestación y jornadas de capacitación a las

Ámbito geográfico	Ámbito de producto	Ámbito de mercado
En dónde satisfacemos necesidades	Qué necesidad satisfacemos	Cómo satisface necesidades
	<p>agrícolas y ganaderos.</p> <p>Dinamización del comercio con la compra de bienes y servicios.</p> <p>Mejoramiento y reforzamiento de colegios y salones comunales.</p> <p>Dotación de colegios y salones comunales con equipos de cómputo, sillas y proyectores (video beam).</p> <p>Generación de proyectos de conservación de los recursos naturales como reforestación y/o restauración de los bosques de galerías de los ríos chárter y Cusiana.</p> <p>Jornadas de salud y de higiene oral para la comunidad en general y capacitaciones en diferentes temas dependiendo del interés de los habitantes de las veredas.</p>	<p>comunidades</p>

Nota: Tomado de (Santa María Petroleum - SMPI, 2012)



Figura 10. Matriz MMGO Responsabilidad Social Empresarial. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Sin embargo, pese a que la empresa tiene establecidas políticas de responsabilidad social empresarial, se observan algunas falencias en la dirección y en el cumplimiento de los objetivos establecidos. La principal causa es atribuida a los repetitivos cambios que se presentan en la administración, generando inconvenientes frente al estilo gerencial, promoviendo desorientación en los proyectos que se están ejecutando y principalmente incumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Los sucesos que afectaron drásticamente a Santa María Petroleum Inc, se desarrollaron a finales del año 2015 cuando la compañía fue sancionada, debido a los incumplimientos contractuales con la ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos), como efecto se pararon todos los procesos productivos. Adicionalmente, venían presentando incumplimientos con acreedores, socios comerciales y algunas obligaciones fiscales, por ende, al inicio del presente año se realizó

el cambio total de la administración en SMPI, para lograr darle continuidad a la compañía y al desarrollo de sus proyectos.

En el segundo semestre del presente año la empresa pago más de 2 mil millones de pesos colombianos, referentes a sanciones e intereses de obligaciones contractuales con la ANH y obligaciones fiscales con la Dirección de Impuestos Nacional (DIAN), las cuales son de cumplimiento obligatorio para la continuidad de la empresa, evidenciando así las malas decisiones financieras tomadas por los administrativos anteriores.

10.2. Propuesta de mejora

Luego de analizar las falencias en Santa María Petroleum Inc, referentes a la responsabilidad social empresarial, se recomienda tener en consideración que la empresa cuenta con políticas, principios, valores y una conducta corporativa.

En relación a las prácticas de la responsabilidad social empresarial, las acciones de las administraciones que ha tenido SMPI no han estado alineadas con el marco establecido por la misma, por esta razón, se realiza un análisis principalmente al marco legal y lo referente a la gestión de los grupos de interés, para ello se establecen los principales objetivos que se deben de desarrollar mediante las acciones propuestas, y así garantizar las acciones de mejora de la compañía.

Tabla 17.

Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas

Verificación de mínimos legales	
Objetivos	Acciones propuestas
Capacitación y evaluación de prácticas RSE	Establecer y catalogar las prácticas de acuerdo a estándares establecidos de la compañía frente a la RSE.
	Capacitación al personal encargado sobre el proyecto de diagnóstico y planeación de la RSE en SMPI.
Gestión para los grupos de interés	
Alineación de políticas y objetivos en relación de la gestión de riesgos	Comunicación de las actividades presupuestadas y a desarrollar frente a los grupos de interés (compromisos que se están dispuestos a cumplir) enmarcados en unos objetivos y metas propuestas, en cumplimiento del objeto social de compañía.
	Evaluar los respectivos niveles de riesgos, de acuerdo a la probabilidad que se puedan o no presentar y catalogarlos de acuerdo al grado de materialidad para la compañía.
Comunicaciones externas, internas e indicadores de RSE	Diseñar e implementar procesos de comunicación, externos e internos que le permita a la compañía una respectiva retroalimentarse en el proceso, garantizando un mejoramiento continuo, en la relaciones con los grupos de interés y sobre todo en la ejecución del programa de RSE establecido.
	Selección y capacitación del personal encargado de recolectar y analizar la información, brindada por los grupos de interés que nos brindara los resultados, de la aplicación del programa, simultáneamente al desarrollo operacional de la empresa, adicionalmente, se le recomienda a la empresa real alizar un análisis de los indicadores GRI.
Medición de los costos y plantillas de sistematización	Catalogar y ponderar los beneficios en cuanto las buenas prácticas de RSE, aplicadas en la compañía.
	Evaluación de los procesos realizados sistemáticamente en cuanto el uso de recursos, acciones desarrolladas y beneficios adquiridos.

Nota: Autoría propia

En la propuesta de mejora se generaron recomendaciones enfocadas en la implementación y aplicación de la estructura de procesos en responsabilidad social empresarial, con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible de la compañía en las zonas de impacto; de esta manera prevenir los sobrecostos financieros en los que ha incurrido la empresa que son valores considerables. Por consiguiente, la implementación de este esquema, es una estrategia administrativa y financiera que le genera valor agregado a la empresa.

Como estrategia, en la implementación de un mecanismo enfocado en la responsabilidad social empresarial, se indica evaluar todas las responsabilidades que se tienen, con el respectivo cronograma tomando fechas de vencimiento, para darle seguimiento al estricto cumplimiento de las obligaciones fiscales y contractuales que le generen sobrecostos financieros a Santa María Petroleum Inc.

De igual manera se propone crear un sistema de gestión aplicado a la filosofía empresarial de SMPI, con formatos e indicadores que permitan identificar el desarrollo de la empresa, en relación a la misión, visión, valores y principios de RSE ya establecidos, con los respectivos formatos de seguimientos y mejora continua.

Se considera el establecer un sistema de gestión de la RSE, será un proceso que permitirá a la organización el mejoramiento en el desempeño de la compañía, el incremento en su productividad, garantiza una mejora en las relaciones con las comunidades.

Tabla 18.

Cronograma de actividades e indicadores de actividades

objetivo	Responsables	Recursos	Cronograma	Indicadores
capacitación	recursos humano	5.000.000	2 meses	capacitaciones programadas/ capacitaciones realizadas
alineación, comunicación y ejecución del programa de RSE	un representante de cada área de la compañía	2.000.000	6 meses	actividades realizadas/ planeación de programas de RSE

Nota: fuente propia

11. Gestión financiera

La gestión financiera es el modelo a seguir para administrar adecuadamente los recursos disponibles, de esta manera garantizar la estabilidad y crecimiento de la organización; como es mencionada en el artículo (Universidad Externado de Colombia, 2008), significa tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa; según este artículo, para una adecuada gestión financiera se debe hacer uso de tres factores importantes como lo son: la construcción de una cultura bursátil sana, un aprendizaje permanente del tema financiero y por último la implementación de un sistema de información de capital.

Dichos aspectos, hacen parte fundamental en cualquier empresa subordinándose a las competencias de quien tenga a cargo la gestión gerencial, se evidenciarán los resultados positivos o la carencia en la generación de valor para los recursos disponibles, todas las empresas están organizadas necesaria y obligatoriamente para su buen funcionamiento en todos los aspectos y más importante aún para la ejecución de sus planes estratégicos; se comprometen a establecer directrices o mecanismos financieros serios que estén orientados al cumplimiento de los objetivos previstos, para realizarlos se tienen conocimientos sólidos en cuanto a planeación y ejecución, por ende, se recomienda que las personas encargadas estén permanentemente en capacitación, actualizadas en conocimientos y habilidades sobre el sector económico que le compete. Con los conocimientos adquiridos en las capacitaciones de actualización, se pueden realizar informes basados en un sistema de información adecuado y útil para la toma de decisiones asertivas, los cuales garanticen a la organización una proyección exitosa, con un fuerte posicionamiento en el mercado del sector.

Para conocer la situación financiera de la compañía Santa María Petroleum Inc. se analizaron los rubros más representativos del estado de la situación financiera de los años 2015 a 2016, para evidenciar cual es el estado y el desempeño de la compañía, como herramienta de apoyo en el hallazgo de dichos valores se utilizará el método de análisis vertical, con el fin de determinar el valor proporcional de la composición total de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de la compañía.

Los estados financieros de Santa María Petroleum, son presentados bajo las normas de información financiera aceptadas en Colombia NIFC.


ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA				
NIIF				
A 31 DICIEMBRE 2015 - 31 DICIEMBRE 2016				
				
SVS Estado de Situación Financiera por Liquidez	31/12/2015	31/12/2016	Analisis Vertical 2015	Analisis Vertical 2016
Estado de situación financiera				
Activos				
Efectivo y equivalentes al efectivo	84.831.913	8.801.728	0,18%	0,02%
Activos por impuestos corrientes	0	0	0,00%	0,00%
Inventarios	83.060.212	83.060.212	0,18%	0,18%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	25.807.664.712	26.258.460.518	55,98%	56,51%
Proyectos en ejecución	20.129.216.798	20.114.911.241	43,66%	43,29%
Otros Activos no financieros	0	0	0,00%	0,00%
Total de activos	46.104.773.635	46.465.233.699	100%	100%
Patrimonio y pasivos				
Pasivos				
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	672.943.945	7.383.337	3,14%	0,03%
Pasivos por Impuestos corrientes	1.191.627.280	1.169.271.362	5,56%	4,86%
Otros pasivos no financieros	50.078.173	0	0,23%	0,00%
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	16.732.934.733	21.251.497.423	78,11%	88,41%
Otras provisiones	2.774.381.434	1.608.202.539	12,95%	6,69%
Total pasivos	21.421.965.565	24.036.354.661	46%	52%
Patrimonio				
Capital emitido	73.844.026.753	73.842.144.706	299,17%	329,23%
Ganancias (pérdidas) acumuladas	-49.712.863.498	-49.824.871.863	-201,41%	-222,15%
Ganancias (pérdidas) del periodo	-112.008.365	-2.223.525.872	-0,45%	-9,91%
Efecto en Conversión Moneda Funcional	663.653.180	635.132.067	2,69%	2,83%
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	24.682.808.070	22.428.879.038		
Patrimonio total	24.682.808.070	22.428.879.038	54%	48%
Total de patrimonio y pasivos	46.104.773.635	46.465.233.699	100%	100%

Figura 11. Estado de la situación financiera SMPI 2015- 2016. Nota: Autoría propia


ESTADOS FINANCIEROS				
NIIF				
A 31 DE DICIEMBRE 2015 - A DICIEMBRE 31 DE 2016				
				
SVS Estado de Resultados Por Función	1/01/2015 31/12/2015	1/01/2016 31/12/2016	Analisis Vertical 2015	Analisis Vertical 2016
Estado de resultados				
Ganancia (pérdida)				
Ingresos de actividades ordinarias	11.137.160.448	21.473.180	100,00%	100,00%
Costo de ventas	-8.405.531.674	-253.226.769	-75,47%	-1179,27%
Ganancia bruta	2.731.628.774	-231.753.589	24,53%	-1079,27%
Otros ingresos, por función	9.208.255	104.491.922	0,08%	486,62%
Gasto de administración	-1.645.485.823	-252.166.014	-14,77%	-1174,33%
Otros gastos, por función	-107.168.921	-1.833.479.311	-0,96%	-8538,46%
Ingresos financieros	55.788.966	2.573.120	0,50%	11,98%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	1.043.971.251	-2.210.333.872	9,37%	-10293,46%
Gasto por impuestos a las ganancias	-1.155.979.616	-13.192.000	-10,38%	-61,43%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	-112.008.365	-2.223.525.872	-1,01%	-10354,90%
Ganancia (pérdida)	-112.008.365	-2.223.525.872	-1,01%	-10354,90%
Ganancia (pérdida), atribuible a				
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	-112.008.365	-2.223.525.872	-1,01%	-10354,90%
Ganancia (pérdida)	-112.008.365	-2.223.525.872	-1,01%	-10354,90%

Figura 12. Estado de resultados SMPI 2015- 2016. Nota: Autoría propia

Santa María Petroleum Inc. es una empresa que requiere de grandes inversiones para lograr cumplir con su objeto social, en los proyectos de inversión SMPI cuenta con el bloque Llanos-27, el cual es objeto de exploración y explotación de hidrocarburos, actualmente está en proceso de producción y está en condiciones de generarle ingresos a la compañía, por ende, tiene la mayor participación de los activos de la compañía, el siguiente rubro más representativos corresponde a las cuentas por cobrar de operación conjunta, en el que se registran el porcentaje por cobrar a los vinculados económicos de acuerdo su participación.

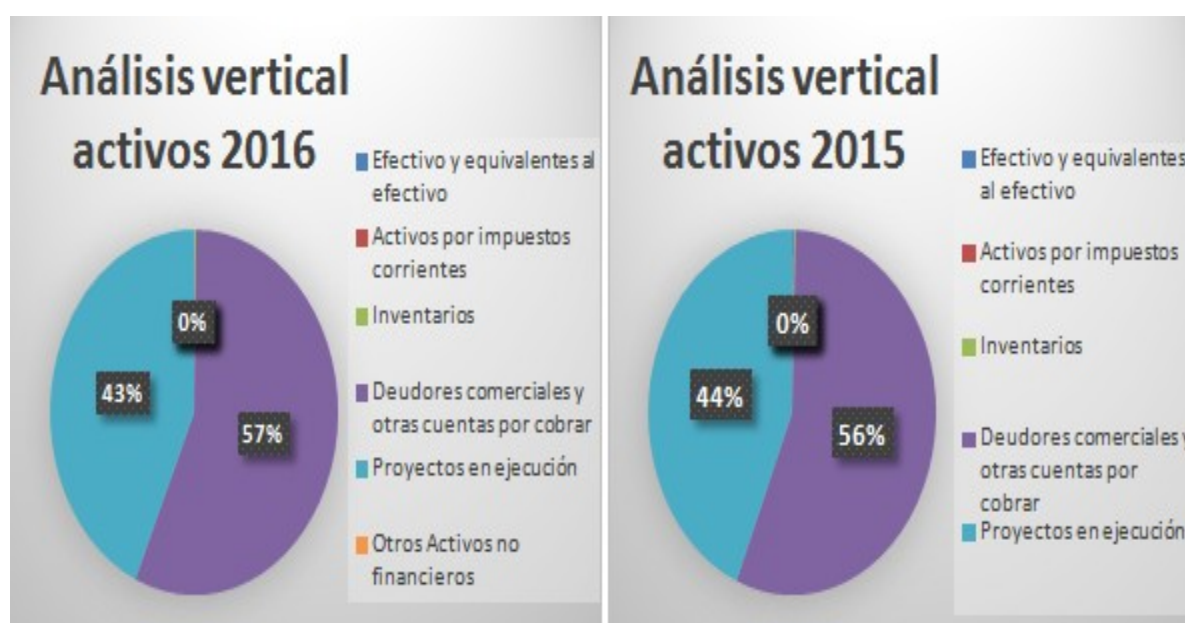


Figura 13. Activos SMPI 2016-2015. Nota: Autoría propia

La empresa Santa María Petroleum Inc. tiene como política no adquirir obligaciones financieras con bancos, cooperativas o cualquier tipo de entidad financiera, por tal motivo establece relaciones comerciales con sus proveedores y terceros, basados en contratos que permiten un efectivo y eficiente funcionamiento en su operación, la compañía acude a este sistema como una herramienta comercial y empresarial, que conlleva al mejoramiento continuo en el funcionamiento administrativo y productivo en la misma.



Figura 14. Pasivos SMPI 2016- 2015. Nota: Autoría propia

La empresa SMPI, tiene altos pasivos, sin embargo, la financiación por parte de Casa matriz es mucho mayor, debido a la participación de la inversión suplementaria al capital asignado, teniendo en cuenta que la sucursal desde la fecha de su creación viene presentados resultados negativos, en los resultados de los ejercicios,

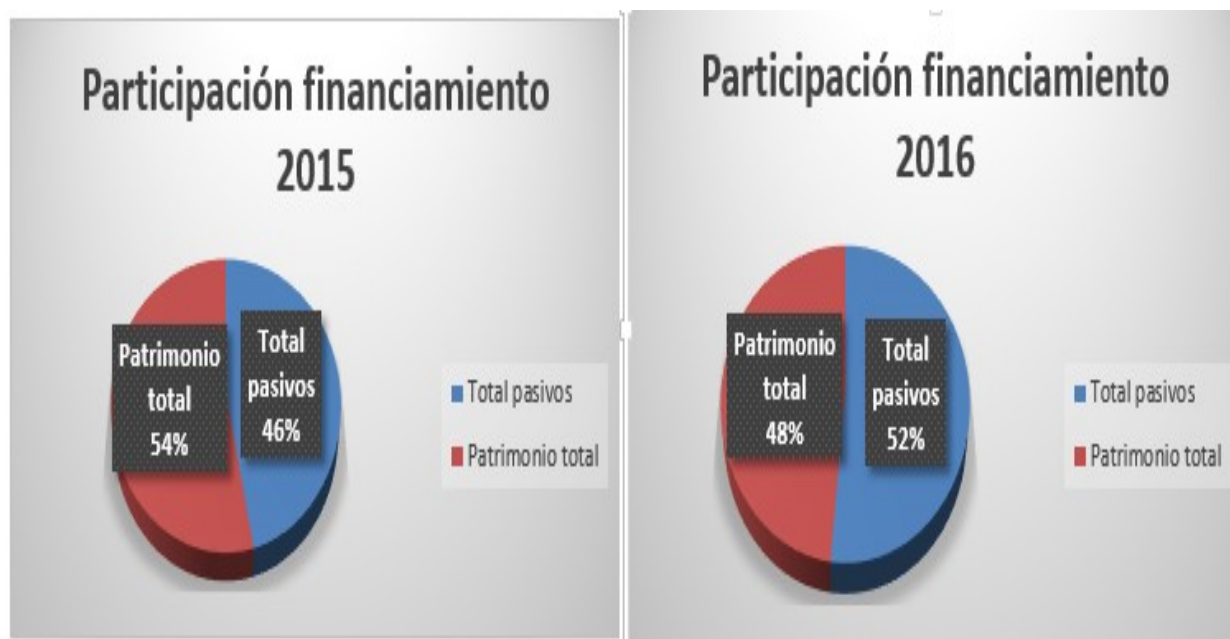


Figura 15. Financiación SMPI 2015- 2016. Nota: Autoría propia

11.1. Diagnóstico

SMPI como toda compañía requiere diferentes procesos operativos, técnicos, comerciales, administrativos y de gestión para poder generar ingresos, Por tanto, para lograr que estos procesos se lleven a cabo será necesario en primer lugar incurrir en inversiones, costos y gastos para alcanzar el objetivo financiero básico de la compañía que es precisamente, generar valor a todos sus grupos de interés. Será entonces, está la manera como la compañía podrá convertirse en una empresa confiable y sostenible.

SMPI, está firmemente comprometida con la implementación y establecimiento de sus compromisos actuales. Pero su nuevo plan estratégico no está limitado a cumplir con este objetivo. SMPI está determinado a construir una compañía que prevalezca en el tiempo y genere beneficios para todos los que intervienen en ella. Es por esto que, SMPI afronta en este momento el reto de tomar decisiones acertadas y precisas que conduzcan a la compañía por ese camino.

SMPI ha podido identificar que, a pesar de estar en una situación de alto riesgo, no solamente por encontrarse en un sector en crisis y ser una de las industrias con mayores exigencias de inversión, sino, por todos los inconvenientes que ha tenido que afrontar en los últimos dos años los cuales afectaron negativamente la operación. Sin embargo, Santa María Petroleum Inc. ha determinado con alta certeza que el campo Flami podrá generar los ingresos necesarios requeridos por la compañía para su recuperación. Para llegar a estas conclusiones la compañía ha estudiado todas sus proyecciones y estimaciones considerando las nuevas condiciones de precio, entorno y riesgo asociados a su operación.

11.2. Análisis financiero

Para analizar la situación financiera de la empresa Santa María Petroleum Inc. se debe considerar que la compañía paró los procesos productivos a finales del 2015 por el incumplimiento de algunas obligaciones contractuales con la ANH, congelando en su totalidad la posibilidad de generar flujo de efectivo, razón por la cual se genera un impacto desfavorable en los resultados de los indicadores y análisis financieros realizados.

Mediante la aplicación del análisis vertical y horizontal de los estados financieros comparativos de los años 2015 y 2016, se encuentran hallazgos de gran importancia en la estructura del activo, en el cual se encuentra el 57% en la cuenta deudores; sin embargo de este rubro solo pertenece un 5% a cuentas por cobrar a clientes, el 95% adicional corresponde a cuentas por cobrar a los vinculados económicos, esta cuenta es propia de la industria petrolera, según los acuerdos privados, dicha cuenta solo se debitará o disminuirá vía distribución de utilidades operacionales, generando un mayor problema en el flujo de caja para la compañía de acuerdo a la situación en la que se encuentra inmersa; otro hallazgo representativo corresponde a la inversión realizada en los bloques considerado como propiedad planta y equipo que se atribuye un 43% del activo total; teniendo en cuenta esta estructura se percibe claramente que el capital de trabajo es mínimo, en representación del total de los activos de la compañía, siendo así uno de los factores más preocupantes en la actualidad de Santa María Petroleum Inc.

Adicionalmente, al realizar el análisis horizontal de los ingresos percibidos por la compañía, se observa una notable disminución del disponible en un 90% ya que la empresa dejó de percibir ingresos por la operación, lo que produce automáticamente un estancamiento en el inventario, el cual no tuvo rotación en el segundo periodo analizado, y como repercusiones financieras adicionales se produjo un aumento de las cuentas por cobrar en un 2%, disminuyendo aún más el flujo de caja; seguidamente se analiza los pasivos adquiridos por SMPI, estos aumentaron considerablemente en un 27% de un año a otro, como política de financiamiento y así lograr operar con los requisitos mínimos administrativos para proyectar la compañía nuevamente.

Las variaciones de los ingresos entre los del año 2015 al año 2016 es significativa teniendo en cuenta que en un periodo sí había ingresos operacionales y en el otro no, por esto la variación corresponde a una disminución del 99.81% de los ingresos, generando respectivamente un incremento extraordinario en el resultado neto, aumentando las pérdidas de un periodo a otro en un 1885,14%.

11.3. Propuesta de mejoramiento

De acuerdo al análisis realizado a los estados financieros y a la empresa SMPI, se recomienda principalmente atender todas las obligaciones contractuales adquiridas, así la compañía logrará

operar nuevamente, para poder aplicar las proyecciones realizadas, ejecutando adecuadamente el manejo de los recursos, el control de los presupuestos de costos y gastos; teniendo en cuenta que la empresa se acogió al proceso de reorganización, con esto logro diferir sus obligaciones contraídas a 10 años, haciendo uso de este beneficio se realizan proyecciones a partir de la generación de valor; por ende, se considera que para las empresas petroleras de menor participación en Colombia y particularmente para Santa María Petroleum Inc. el punto de equilibrio es de USD 10267,44 o la producción de 358 barriles de crudo, a partir de aquí la compañía empieza a generar valor agregado a la operación de la empresa. Haciendo uso de la información anterior, de acuerdo a las proyecciones de producción establecidas se puede determinar las siguientes proyecciones productivas.

La producción se determina en barriles producidos por día (BOPD), de esta producción calculada se debe de descontar el 8% de la producción generada por concepto de regalías que se deben hacer al estado por explotar los yacimientos de petróleo, adicionalmente se debe calcular un factor "x" del 4%, que es la respectiva contribución a la Agencia Nacional de Hidrocarburos según la responsabilidad contractual de las operadoras de hidrocarburos en Colombia.

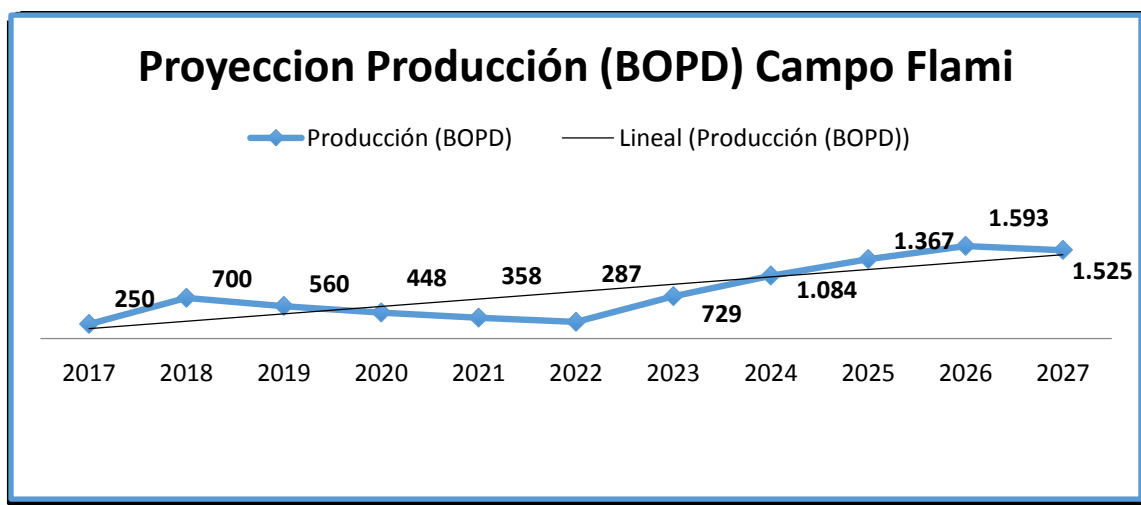


Figura 16. Línea de producción. Nota: Autoría propia

La producción se determina por barriles producidos por día (BOPD), de esta producción calculada se debe de descontar el 8% de la producción generada por concepto de regalías que se debe de hacer al estado por explotar los yacimientos de petróleo, adicionalmente se debe de calcula un factor "x" del 4%, que es la respectiva contribución a la Agencia Nacional de

Hidrocarburos según la responsabilidad contractual de las operadoras de hidrocarburos en Colombia.

SANTA MARIA PETROLEUM INC. SUCURSAL COLOMBIA.										
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Producción (BOPD)	700	560	448	358	287	729	1.084	1.367	1.593	1.525
Producción Anual Bruta	234.500	187.600	150.080	120.064	96.051	244.341	362.973	457.878	533.803	510.792
Regalías 8%	18.760	15.008	12.006	9.605	7.684	19.547	29.038	36.630	42.704	40.863
Factor "X" 4%	9.380	7.504	6.003	4.803	3.842	9.774	14.519	18.315	21.352	20.432
Producción Anual Neta	206.360	165.088	132.070	105.656	84.525	215.020	319.416	402.933	469.746	449.497

Figura 17. Producción diaria por barril. Nota: Autoría propia

Analizando el comportamiento de la industria petrolera en los últimos años en Colombia, de la misma forma, teniendo en cuenta el valor total de las producciones anuales proyectadas de la compañía, se realiza la proyección de acuerdo a la distribución de costos por barril sería:

DATOS										
Días de operación X Año	335									
TRM	2.800,00									
Tasa Impositiva Renta	34%									
Total pozos activos en desarrollo por año	3	3	3	3	3	5	7	9	11	12
Construcción de pozos de desarrollo x año	2	0	0	0	0	2	2	2	2	1
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Producción (BOPD)	700	560	448	358	287	729	1.084	1.367	1.593	1.525
Producción Anual Bruta	234.500	187.600	150.080	120.064	96.051	244.341	362.973	457.878	533.803	510.792
Regalías 8%	18.760	15.008	12.006	9.605	7.684	19.547	29.038	36.630	42.704	40.863
Factor "X" 4%	9.380	7.504	6.003	4.803	3.842	9.774	14.519	18.315	21.352	20.432
Producción Anual Neta	206.360	165.088	132.070	105.656	84.525	215.020	319.416	402.933	469.746	449.497
Precio Barril WTI	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD	45,00 USD
Precio de comercialización	38,25	38,25	38,25	38,25	38,25	38,25	38,25	38,25	38,25	38,25
Costo de Venta	28,6875	28,6875	28,6875	28,6875	28,6875	28,6875	28,6875	28,6875	28,6875	28,6875
Margen de Contribución	9,5625	9,5625	9,5625	9,5625	9,5625	9,5625	9,5625	9,5625	9,5625	9,5625

Figura 18. Proyección de producción y de costos por barril. Nota: Autoría propia

Santa María Petroleum, ha considerado el siguiente plan de producción para los próximos 10 años, bajo el supuesto que los precios del petróleo se mantendrán mediante un umbral mínimo del precio del barril estimado en USD \$45,00; según análisis del mercado. Para efectos del precio de venta para la compañía según modelo de comercialización (Boca a Pozo) en USD \$38,00 constante para todos los años de estudio, de igual forma se calculó una tasa representativa del mercado constante de \$2.800 que se mantendrá con el fin de prever la volatilidad del mercado, de esta manera se proyecta un margen de contribución operacional mínimo, que, pese a las situaciones negativas, pero con un buen manejo representará rentabilidad para la empresa.

Las presentes proyecciones de producción y costos, le asegura a la compañía un flujo de caja suficiente para operar con normalidad, adicionalmente cancelar todas sus obligaciones adquiridas a corto plazo, adicionalmente de aquellas obligaciones que está comprometida a cancelar en el tiempo establecido según el proceso de reorganización, seguidamente le generaría valor y estabilidad a la compañía, ya que se establece los presupuesto sobre la explotación de 12 pozos de los 75 que pueden ser explotado en el bloque Llanos 27; contrato operado y con mayor participación de SMPI.

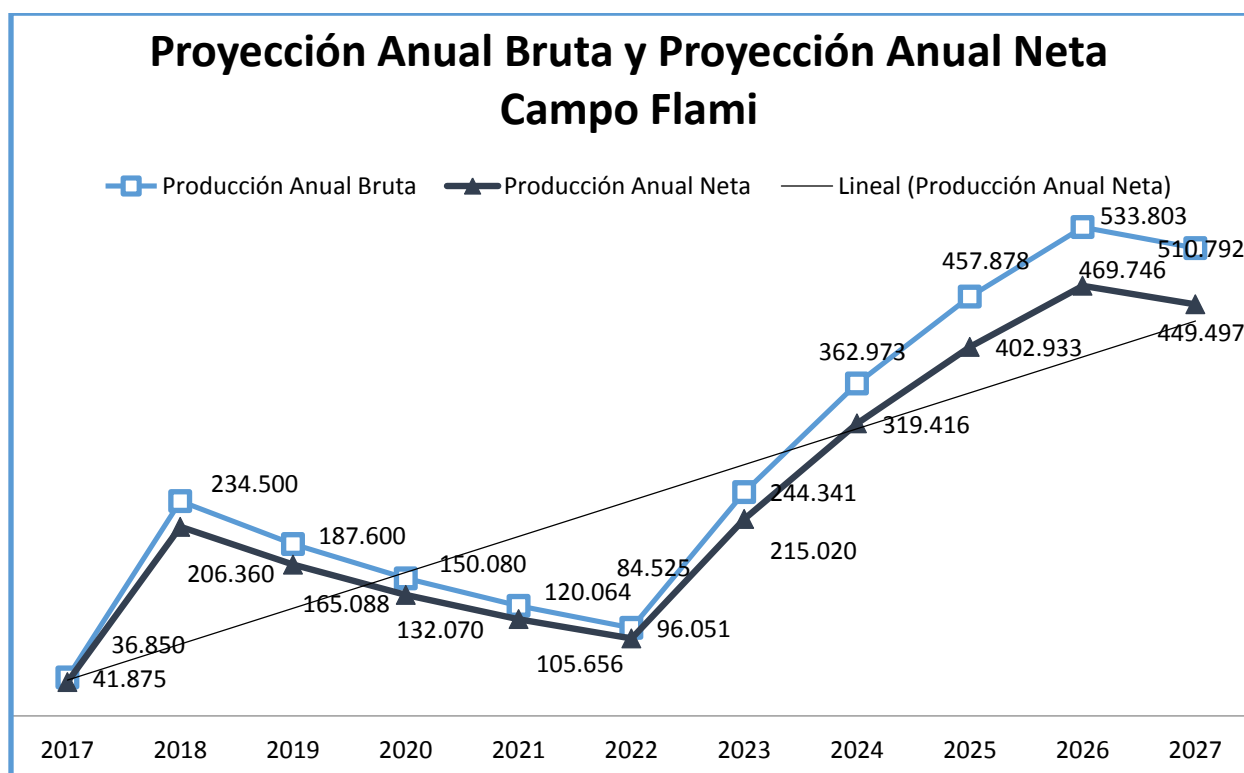


Figura 19. Línea de producción neta. Nota: Autoría propia

En el marco de producción de crudo de la compañía, se debe de tener en cuenta que hay un margen, el cual debe de estar destinado al pago de regalías y el respectivo porcentaje de la producción a la Agencia nacional de Hidrocarburos; contribuciones que se deben de realizar según los contratos para la explotación del crudo, es de allí que se produce el margen de la producción bruta y la producción neta.

Seguidamente, otro de los factores claves que la compañía debe de tener en cuenta es el flujo de caja, mediante el cual debe de establecer políticas claras y cumplirla en su totalidad, el cual puede ser proyectado mediante la capacidad de ingresos que puede generar la compañía, según los estudios técnicos de producción, y de esta manera evitar los problemas en el manejo de los recursos y distribución de los mismo, que no han permitido que le empresa tenga el crecimiento y estabilidad que debería tener. Por ende, se debe de regular los procedimientos de operación, y de administración, armonizando la estructura corporativa de tal manera que se logre un funcionamiento empresarial competitivo.

	Flujo de Caja Libre									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	22.101.156.000,00	17.680.924.800,00	14.144.739.840,00	11.315.791.872,00	9.052.633.497,60	23.028.646.798,08	34.209.457.438,46	43.154.105.950,77	50.309.824.760,62	48.141.129.808,49
Costos de Ventas	16.575.867.000,00	13.266.293.600,00	10.608.554.880,00	8.486.843.904,00	6.789.475.123,20	17.271.485.098,56	25.657.093.078,85	32.365.579.463,08	37.732.368.570,46	36.105.847.356,37
Utilidad Bruta	5.525.289.000,00	4.414.631.200,00	3.536.184.960,00	2.828.947.968,00	2.263.158.374,40	5.757.161.699,52	8.552.364.359,62	10.788.526.487,69	12.577.456.190,15	12.035.282.452,12
Gastos de Administración y Proyecto										
Gastos de Administración	1.147.719.644,60	1.292.751.591,29	1.456.825.729,98	1.642.527.129,48	1.852.801.492,90	2.091.006.540,24	2.360.970.827,01	2.667.061.087,38	2.949.769.540,03	3.334.087.980,98
Pagos Adms Obligaciones Post Acuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos Obligaciones Tributarias Vencidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Egresos	1.147.719.644,60	1.292.751.591,29	1.456.825.729,98	1.642.527.129,48	1.852.801.492,90	2.091.006.540,24	2.360.970.827,01	2.667.061.087,38	2.949.769.540,03	3.334.087.980,98
EBITDA	4.377.569.355,40	3.121.879.608,71	2.079.359.230,02	1.186.420.838,52	410.356.881,50	3.666.155.159,28	6.191.393.532,60	8.121.465.400,31	9.627.686.650,12	8.701.194.471,14
Depreciación y Amortización	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50
Utilidad Operativa	2.430.573.776,90	1.174.884.030,21	132.363.651,52	-760.574.739,98	-1.536.638.697,00	1.719.159.580,78	4.244.397.954,10	6.174.469.821,81	7.680.691.071,62	6.754.198.892,64
Impuestos Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Operativa después de Impuestos	2.430.573.776,90	1.174.884.030,21	132.363.651,52	-760.574.739,98	-1.536.638.697,00	1.719.159.580,78	4.244.397.954,10	6.174.469.821,81	7.680.691.071,62	6.754.198.892,64
Depreciaciones y Amortizaciones	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50	1.946.995.578,50
Flujo de Caja Bruto	4.377.569.355,40	3.121.879.608,71	2.079.359.230,02	1.186.420.838,52	410.356.881,50	3.666.155.159,28	6.191.393.532,60	8.121.465.400,31	9.627.686.650,12	8.701.194.471,14
Incremento en KT	3.502.055.484,32	2.497.503.686,97	1.663.487.384,01	949.136.670,82	328.285.505,20	1.099.846.547,78	1.857.418.059,78	2.436.439.620,09	2.888.305.995,04	2.610.358.341,34
Incremento en Activos fijos	335.298.528,68	206.697.793,01	88.943.542,32	75.746.135,86	63.895.205,30	339.880.925,11	571.032.059,53	894.360.044,88	1.499.691.440,52	1.467.368.000,00
Flujo de Caja Libre	540.215.342,40	417.678.128,73	326.928.303,69	161.538.031,84	18.176.171,00	2.226.427.686,38	3.762.943.413,29	4.790.665.735,34	5.239.689.214,56	4.623.468.129,80
Servicio a la Deuda	540.215.342,40	417.678.128,73	326.928.303,68	161.538.031,84	18.176.171,00	2.226.427.686,38	3.762.943.413,29	4.790.665.735,34	5.239.689.214,56	1.688.664.988,45
Flujo de Caja de los Inversionistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.934.803.141,35

Figura 20. Flujo de caja libre proyectado. Nota: Autoría propia

Mediante las proyecciones del flujo de caja libre, se garantizara una salida a las deficiencias financieras que presenta en la actualidad la compañía, con el correcto manejo de los recursos financieros, haciendo uso adecuado del capital generado por la operación de explotación de crudo, hay que tener en cuenta que la presentes proyecciones se realizan con la capacidad de producción actuales de la compañía, por ende se plantea el mejoramiento y la recuperación gradual de la empresa en los siguiente 10 periodos.

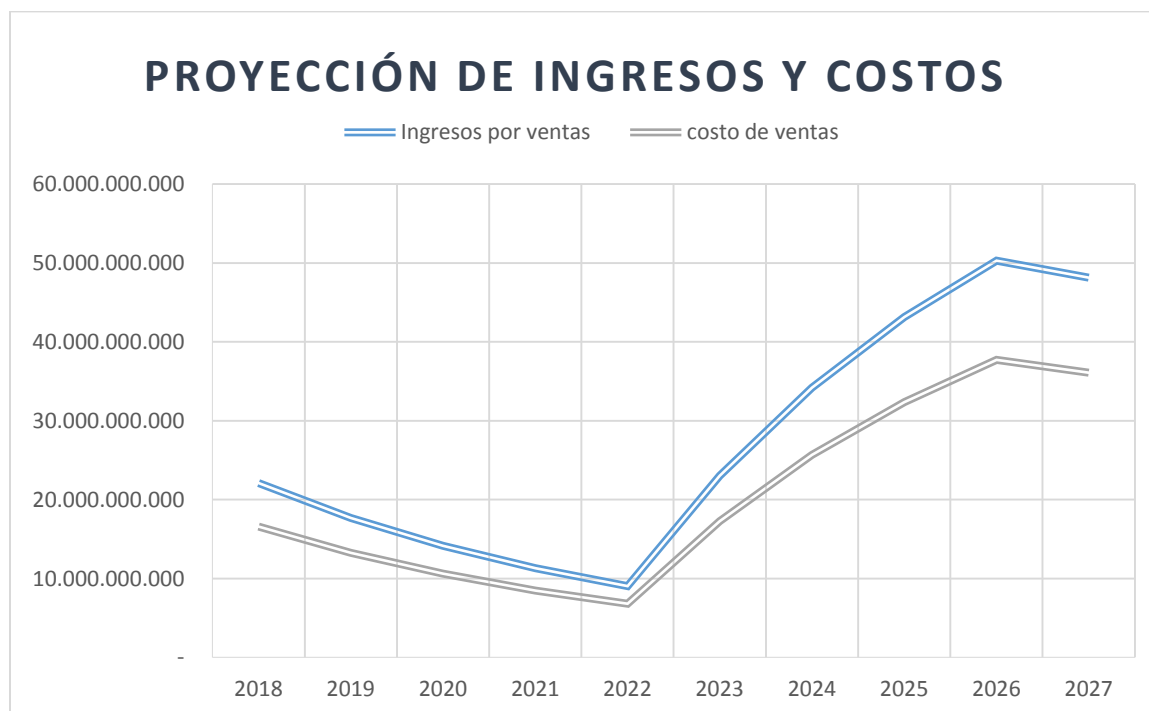


Figura 21. Ingresos y costos proyectados. Nota: Autoría propia

De acuerdo a la prospectiva de producción, se ha determinado las proyecciones de los ingresos esperados para la compañía en los siguientes 10 años, donde se puede apreciar claramente la generación de buenos ingresos para el año (2018), sin embargo se presenta una línea decreciente durante los siguientes 5 años, teniendo en cuenta, que estos ingresos están directamente relacionados con los pozos en proceso de explotación, a medida de la extracción de crudo se van disminuyendo las reservas y más difícil mantener el margen de producción.

SMPI, partiendo de la necesidad de mantener un buen margen de ingresos debe de realizar inversión, en más pozos que le garanticen mantener un buen margen de ingreso, es por ello que desde la gestión gerencial se ha evaluado dicho escenario y se tiene presupuestado la

explotación de nuevos pozos progresivamente, a resultado de estas inversiones se presenta una recuperación en aumento de ingresos a partir del quinto año, presentando unas atractivas proyecciones de ingresos para los siguientes cuatros periodos en donde el umbral mayor se presupuesta para el año 2026; con una participación por más de \$ 50 mil millones de pesos en ingresos para la compañía.

Seguidamente los costos de venta están directamente relacionados con los ingresos generados por las ventas de la empresa, se tiene contemplado que su participación estará entre un 70% y un 75%, del total de los ingresos, de acuerdo a las propiedades de los costos se tiene previstos que habrá un menor margen de participación frente a los ingresos, cuando el volumen de producción y comercialización esté por encima de los 215.000 barriles de crudo.

Tabla 19.

Costos Fijos Administrativos Oficina

CONCEPTOS	COSTOS MENSUAL 2017
Nómina	
Total Nómina	34.942.217,00
Total Seguridad Social	19.086.445,38
Gastos de Administración	
Total Gastos de Administración	13.000.844,00
Honorarios Administrativos	
Total Honorarios	3.500.000,00
Costos Fijos Operativos Oficina	
CONCEPTOS	COSTOS MENSUAL 2017
Total Costos Fijos Operativos	7.600.000,00
Costos Fijos Operativos Campo	
CONCEPTOS	COSTOS MENSUAL 2017
Total Honorarios Operativos	8.985.000,00
Impuestos	
CONCEPTOS	COSTOS MENSUAL 2017
Total Impuestos	8.666.070,36
SUBTOTAL	99.383.576,74
GMF	397.534,31
GRAN TOTAL	96.177.267,05

Nota: Autoría propia

En relación a los gastos administrativos, en que debe incurrir la compañía se tienen identificados de esta manera, los cuales, son los estrictamente necesarios para su funcionamiento, al igual, permite proyectar para los siguientes periodos, en donde adicionalmente se tiene en cuenta el incremento del IPC (índice del precio al consumidor), tomando como base una variable de los últimos 7 años, según datos brindados por el banco de la Republica, tuvo un comportamiento de 4.22% en promedio; en base a esta ponderación se realiza la proyección de los gastos administrativos, más las exigencias proporcionales consideradas en el aumento del volumen de producción, que indirectamente obliga a la compañía a incurrir, por la cantidad de trabajo a realizar.

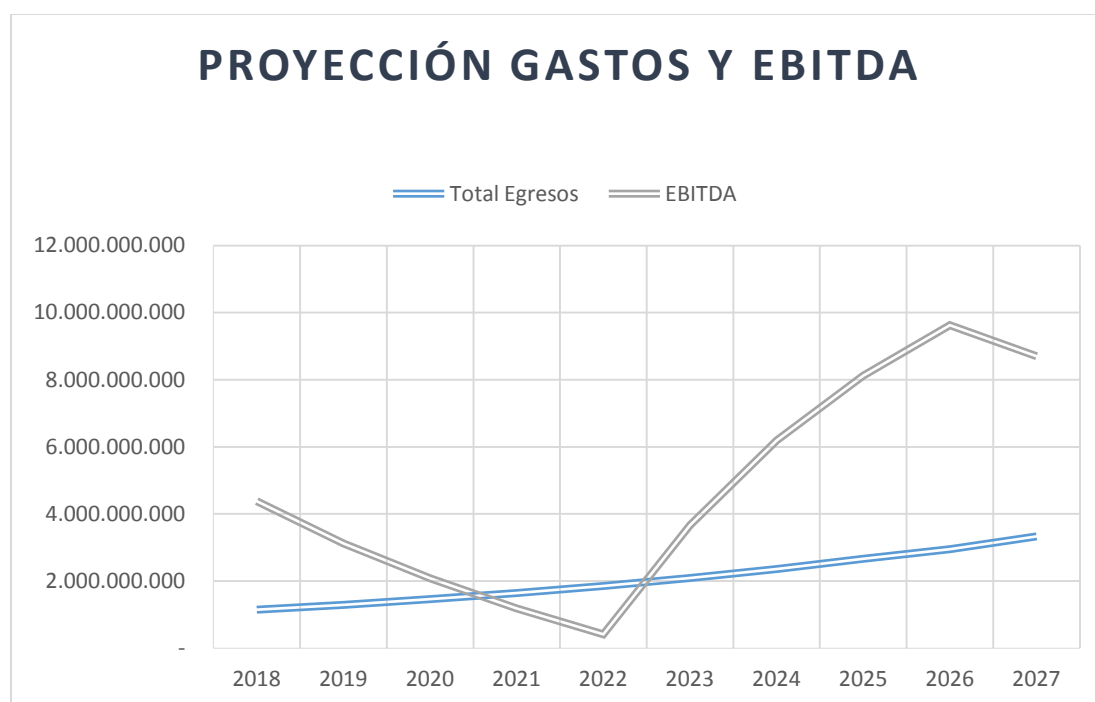


Figura 22. Proyección gastos y ebitda. Nota: Autoría propia

Para la empresa Santa María Petroleum, en relación al margen ebitda y la relación de los gastos presupuestados, se evidencia como puntos críticos ha mediado del año 2020 hasta a mediados del 2022, en donde los gastos presupuestados son mayores al ebitda generado por la compañía, este es intervalo preocupante para la compañía en donde se deben de evaluar las políticas en relación a los costos y gastos para realizar los respectivos ajustes, o por defecto se analicen fuentes de financiamiento durante estos periodos.

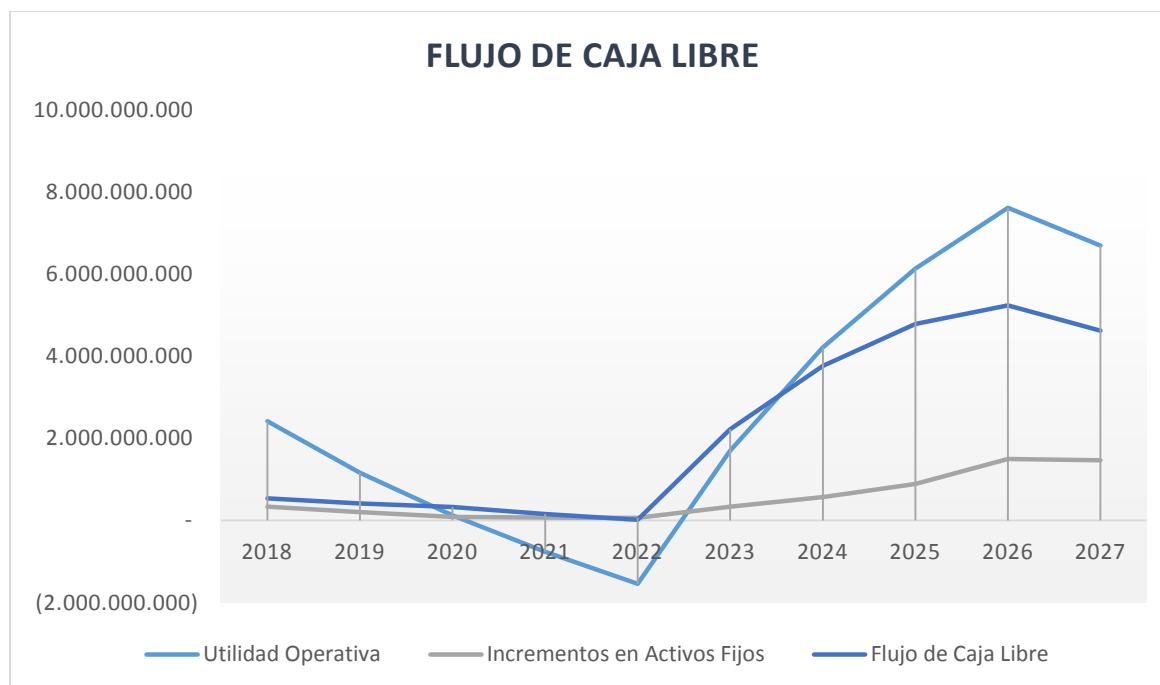


Figura 23. Flujo de caja libre. Nota: Autoría propia

La empresa, tiene proyectado un flujo de caja libre para operar los siguientes 10 años, en los cuales se mantiene un buen funcionamiento y eficiente para la compañía, independientemente del flujo negativo de las utilidades operativas en ciertos periodos, se sigue contando con presupuestos de caja, para darle cumplimiento a las obligaciones adquiridas con terceros, para las inversiones en los proyectos de exploración y explotación que son necesarias para la operación; este es el flujo de caja mínimo esperado, de acuerdo al análisis realizado mediante los escenarios actuales, los cuales son considerados desfavorables para la industria petrolera.

Tabla 20.

Propuesta de mejora gestión financiera

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores
Establecer manuales para el adecuado manejo del flujo de caja	Establecer políticas de presupuestos y efectivos. Implementar programa de control de presupuestos vs proyecciones establecidas.	Gerencia financiera	5.000.000	El trabajo se llevara a cabo con el personal de la compañía, y asesores que tiene la empresa a disposición mediante un cronograma establecido, que no interfiera con la operación normal de la compañía pero que garantice su cumplimiento.	3 meses	Implementación de políticas/ cumplimiento de las políticas presupuestos emitido/ presupuesto ejecutados
Establecer una adecuada estructura de costos de producción	Capacita el personal involucrado, para el adecuado manejo de acuerdo a las exigencias de la industria. Identificar y clasificar cada uno de los elementos de los costos asociados a la producción. Implementar un procesos sistemático que garantice un adecuado manejo de los costos de producción	Contabilidad; gerencia financiera y producción	5.000.000		3 meses	personal involucrado / personal capacitado variables de los costos de producción de la industria/ variables clasificadas procesos establecidos /Implementación del sistema de costos
Gerenciar una buena planeación y proyecciones financiera, que direccionen a la compañía a un escenario confortable en el futuro.	Realizar estudios o análisis de la estructura financiera, junto a proyecciones para formular soluciones estratégicas. Establecer un cronograma de cumplimiento de presupuestos, y gestión de proyecciones, según la planeación estratégica realizada.	Área administrativa y financiera	4.000.000		3 meses	Presupuestos realizados/ presupuestos ejecutados Proyecciones formuladas/ actividades ejecutadas

Nota: Autoría propia

12. Gestión del mercado

El mercadeo en la empresa, tiene como principio identificar en todo momento las necesidades de los consumidores y preparar a la compañía para satisfacerlas en los mercados que atiende, así como también, responder a las tendencias de sus mercados reales y potenciales. Para ello la Empresa debe realizar investigaciones de mercado, a fin de identificarlos y definir estrategias de crecimiento, de cobertura en función del análisis de las oportunidades, amenazas presentes, de las fortalezas y debilidades competitivas.

En el entendido que la calidad la define el cliente, y que ésta no es más que: "el resultado de la percepción que éstos tienen sobre el producto, es entonces importante comprender el proceso mediante el cual se realiza tal percepción y es aquí donde la función mercadeo juega un papel invaluable". (sociales, 1997)

Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, es una empresa dedicada a la exploración y explotación de hidrocarburos, la empresa actualmente se encuentra en proceso productivo, sin embargo, a finales del 2015 la compañía se vio obligada a parar su producción, debido a la intervención realizada por la ANH quien en su momento determinó que Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, había tenido incumplimientos respecto al contrato acordado.

En ese momento se iniciaron procesos disciplinarios y legales para volver al funcionamiento normal de la compañía, ya que de acuerdo a las inversiones realizadas la prospectividad productiva es bastante buena. Debido a los inconvenientes administrativos que ha presentado la compañía en los últimos años, se vio la necesidad de realizar una reestructuración administrativa con el fin de corregir todas las falencias en cuanto a la gestión gerencial, administrativa y operacional.

12.1. Reconocimiento de los stakeholders

Para un proceso de análisis competitivo en el ámbito de Gestión de Mercadeo se debe de reconocer los diferentes individuos involucrados en el proceso productivo y administrativo de la organización, adicionalmente se reconoce, según la información brindada por el ministerio de minas y energía de Colombia que el departamento del Casanare y Meta aporta entre el 65% y

70%, de la producción de crudo nacional, la presentes estadísticas son favorables para SMPI, en consecuencia que en esta zona se encuentra los yacimientos que posee la compañía.



MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA
DIRECCIÓN DE HIDROCARBUROS
SISTEMA DE INFORMACIÓN ENERGÉTICA
PRODUCCIÓN FISCALIZADA DE PETRÓLEO POR DEPARTAMENTO (BARRILES POR DÍA CALENDARIO - BPDG)
Enero a Diciembre de 2012

DEPARTAMENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	PROMEDIO
Meta	452.850	457.662	454.540	452.243	457.059	457.820	459.071	430.032	469.160	477.965	484.518	489.138	461.816
Casanare	181.842	174.681	159.627	171.429	162.987	165.855	166.442	159.375	162.370	166.994	161.494	169.369	166.847
Arauca	57.638	16.919	76.491	75.966	71.835	71.322	63.503	65.883	69.193	65.960	71.724	71.393	65.002
Santander	49.659	52.684	53.343	53.223	53.694	53.274	54.474	55.132	54.285	54.001	53.719	53.733	53.437
Boyacá	44.806	43.367	42.755	42.313	41.558	41.242	41.267	40.913	42.523	42.712	43.096	43.024	42.462
Huila	36.851	36.984	36.896	36.346	35.903	35.953	36.575	36.643	36.557	35.455	35.457	35.070	36.222
Putumayo	35.949	36.551	35.486	37.424	28.642	26.432	31.073	37.263	39.771	37.035	37.820	37.353	35.055
Tolima	30.746	30.589	35.504	35.952	34.319	33.537	33.397	32.866	32.045	32.032	30.970	29.832	32.655
Antioquia	22.495	22.638	25.490	25.318	24.282	24.939	25.468	26.659	26.567	24.860	25.799	25.259	24.986
Bolívar	15.500	15.844	15.681	15.543	15.576	15.151	14.732	15.220	14.640	14.728	14.513	14.204	15.109
Cesar	3.967	3.744	3.903	3.772	3.725	3.614	3.931	4.507	4.585	4.541	4.691	4.629	4.136
Norte de Santander	3.654	4.086	4.039	3.796	3.681	3.170	3.440	3.504	3.421	3.163	2.987	3.143	3.506
Cauca	837	906	921	952	947	983	983	982	1.050	1.064	1.033	1.026	974
Cundinamarca	737	677	688	690	553	1.066	782	919	487	632	1.010	1.028	772
Nariño	656	599	575	621	612	230	713	624	578	229	566	136	511
N.D.	1.121	1.102	355	71	58	57	64	53	45	45	52	2.029	421
Vichada	190	173	166	165	161	163	160	164	163	162	170	170	167
Sucre	27	27	30	33	29	31	31	29	30	28	28	25	29
Magdalena	40	18	0	2	44	11	15	6	4	3	0	0	12
Caquetá	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL	939.565	899.250	946.508	955.857	935.664	934.849	936.119	910.773	957.474	961.608	969.645	980.558	944.119

N.D. = No Definido

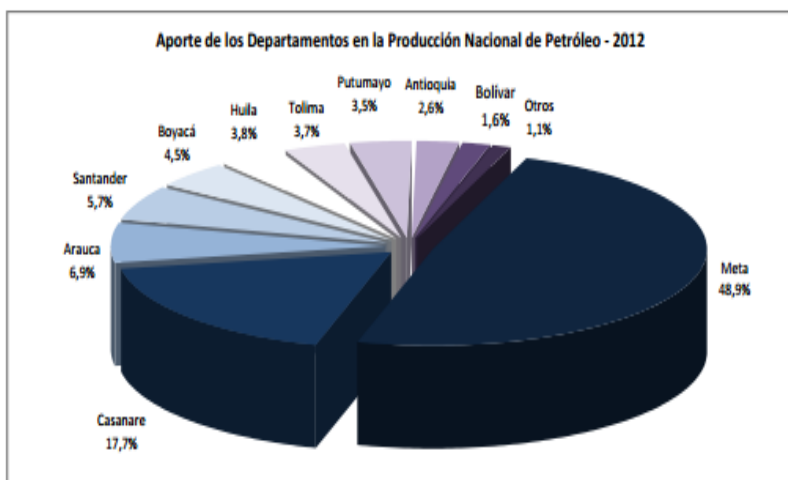


Figura 24. Producción de crudo fiscalizada por departamentos. Nota: Tomado de (Miniminas, 2012)

El reconocimiento, de la alta capacidad productiva en el sector, le facilita a la empresa direccionar sus procesos de comercialización, como lo realizaron en periodos anteriores,

generando alianzas estratégicas con grandes productores, como lo es Emerald Energy, que es considerado uno de los productores potenciales de la zona, sin embargo, a pesar que los datos tomados corresponde a periodos anteriores, se considera que el grado de participación no es muy variable en la actualidad. Seguidamente, es de gran beneficio para la compañía la ubicación geográfica operativa, ya que en este sector cuenta con el fácil acceso para la cadena de implementos, suministros y servicios requeridos para la producción.

De igual manera, como se tiene considerado la producción de crudo esta catalogado como uno de los negocios más rentables, a pesar de esto, la industria ha presentado en los últimos cuatro años, un escenario desfavorable para las compañías, y grandes preocupaciones para los representantes de las entidades controladoras de este sector, como lo ha hecho saber en algunas ocasiones el presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, el señor Mauricio de la Mora, mostrando preocupación por la recesión en exploración de nuevos campos, y el agotamiento de reservas probadas, es por ello de las exigencias de esta organización a las empresas productoras, en dar continuidad a los contratos adquiridos, a pesar de la baja rentabilidad que se obtendría con los precios actuales del petróleo.

GRANDES PRODUCTORES



Figura 25. Participación productora de crudo por día, en Colombia. Nota: Tomado de (Fierro, 2016)

Para garantizar que las empresas operadoras de hidrocarburos, perciban una buena rentabilidad en el estado actual de la economía, deben de considerar todo tipo de estrategias que le garanticen un buen desarrollo y permanencia en el mercado.

12.2. Segmentación del mercado

Mediante la segmentación de mercadeo se mostrarán las ventajas competitivas de la compañía de SMPI, demostrando así las facultades competentes frente a los fenómenos coyunturales presentes en la industria petrolera, se tienen como referencias factores internas y externas de la empresa.

Tabla 21.

Segmentación

SEGMENTACION DEL MERCADO Y FACTORES INVOLUCRADOS					
Perspectiva clientes	Mercado	La empresa cuenta con una trayectoria de 7 años en el mercado del sector petrolero.	Perspectiva Interna	Financiero	El 42% de la autosuficiencia petrolera se encuentra en el sector del Llano, donde se encuentra ubicado el pozo perteneciente a la compañía.
		Amplia experiencia en el sector.			Modificación de nuestros objetivos a corto y mediano plano para poder emprender nuevos escenarios estratégicos que permitan que la compañía sea sostenible y viable financieramente.
		Confiabilidad en la comercialización de hidrocarburos.			Conocimiento del mercado objetivo
		Los contratos de comercialización se realizan a Boca de Pozo, o de acuerdo a las necesidades de los clientes se reestructura el contrato con el fines mutuos que garanticen la realización del negocio comercial.		Tecnología	La empresa es consciente de la importancia de invertir en tecnología debido a los beneficios que se pueden obtener tanto en el área administrativa como área operativa.

			Utilización de tecnología de última generación en las actividades de perforación de pozos y elaboración de obras civiles.
Productos	Según las últimas estimaciones de la ANH, para el año 2020 el país estará produciendo alrededor de 1,7 MBPED en un escenario optimista, de los cuales un porcentaje significativo provendrán de los campos actualmente en desarrollo y de los campos maduros.	Recursos Humanos	Capacitar a todo el personal en cuanto a las nuevas tecnologías de punta que se puedan adquirir, para crear mayor sentido de pertenencia en todo lo que la empresa desarrolle pensando siempre en el mejoramiento continuo.
	En Colombia el 30% de los pozos explorados son exitosos, y más el 80% del territorio nacional no ha sido explorado y se goza de una excelente ubicación geográfica.		Protegemos los recursos naturales y la biodiversidad, minimizando los impactos ambientales en nuestras operaciones.

Nota: Autoría propia

12.3. Diagnóstico

Mediante el método CANVAS, se llevó a cabo la investigación de donde está posicionada la empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia en el sector de los hidrocarburos, se hizo uso de esta herramienta para enfocar las ideas del grupo de trabajo, de esta manera las propuestas de mejoras más importantes para la compañía, buscando que esta se posicione mejor día a día en el mercado petrolero.

Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, es una empresa dedicada a la exploración y explotación de hidrocarburos, la empresa actualmente se encuentra en proceso productivo, sin embargo, a finales del 2015 la compañía se vio obligada a parar su producción, debido a la intervención realizada por la ANH quien en su momento determino que Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, había tenido incumplimientos respecto al contrato acordado.

En ese momento se iniciaron procesos disciplinarios y legales para volver al funcionamiento normal de la compañía, ya que de acuerdo a las inversiones realizadas la prospectividad

productiva es bastante buena. Debido a los inconvenientes administrativos que ha presentado la compañía en los últimos años, se vio la necesidad de realizar una reestructuración administrativa con el fin de corregir todas las falencias en cuanto la gestión gerencial, administrativa y operacional.

Por medio de los análisis elaborados en las matrices DOFA, PESTEL y PORTER, el equipo de trabajo evidencia que las relaciones entre vinculados económicos no son las mejores, lo cual, lleva a la empresa a tener la mayoría de los activos en las cuentas por cobrar, pues la compañía se hace cargo de las obligaciones financieras de los vinculados económicos y estos no devuelven lo que SMPI paga por ellos. Además, se halló una amenaza a mediano plazo con los productos sustitutos como son los biocombustibles, extraídos de la palma de cera, el alga marina y la caña de azúcar, este mercado viene al alza pues las políticas ambientales de gobierno cada día son más duras con el sector petrolero, ya que al explorar y explotar el crudo se deteriora el medio ambiente donde se lleva a cabo la actividad. Por último, la política cambiaria y la inestabilidad del precio del petróleo, afectan las negociaciones con los terceros, tanto así que existe un gran riesgo en razón a que la política cambiaria actual, el bajo precio del crudo y el alto valor del dólar, podría producir grandes consecuencias económicas que podrían poner en tela de juicio la sostenibilidad económica de la empresa a mediano plazo.

Por otro lado el equipo evidencia que los costos de la compañía están mal registrados, en la empresa los costos se contabilizan como costos de producción, sin tener en cuenta que en este sector se hallan costos fijos y variables, los cuales nos llevan a encontrar el costo de venta por barril para la compañía, en este momento en SMPI no sabe cuál es el costo de venta de la compañía, lo anterior no permite a SMPI ejercer un mayor control en los costos y tampoco permite proyectar un presupuesto de costos.

12.4. Propuesta de mejora

Se concluye que Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, debe establecer estrategias para la captación de clientes, entre estas se propone, alimentar una base de datos con la información de clientes potenciales, hacerles un estudio personalizado y saber cómo satisfacer las necesidades, contactarlos por teléfono, llamar su atención, invitarlos a actos de la compañía, si el

cliente siente que es atendido y se conocen sus necesidades muy seguramente comprara el producto que SMPI ofrece, otra estrategia para atraer los primeros clientes a SMPI pues se encuentra en reestructuración, sería dar descuentos comerciales a los primeros 10 clientes que adquieran el crudo con SMPI.

Por otro lado, se podría planear una visita a las instalaciones administrativas de SMPI, con un desayuno o almuerzo donde se reúnan los directivos de la compañía, los clientes que tenía antes de entrar en proceso de reestructuración y los clientes a quienes se les ha realizado un seguimiento, en este acto se pueden realizar actividades de marketing y de esta manera se pueden fortalecer las relaciones entre las partes que componen la actividad económica de Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, para concluir el equipo de trabajo propone a SMPI, dar conferencias o cursos en seguridad industrial sobre el almacenaje, bodegaje y manipulación del crudo, campo en el cual la compañía tiene amplia experiencia, esto como estrategia para atraer clientes que generen ingresos a la compañía.

Tabla 22.

Propuesta de mejora gestión de mercado

Planes estratégicos
Implementación de un esquema contractual, que le permita a la compañía establecer contrato de beneficio para la compañía, con productores líderes en la zona de producción.
Ejecución de estrategias que permiten el desarrollo de los pozos bajo el nuevo panorama de precios bajos.
Generar acuerdos con acreedores y así no limitar la capacidad operativa de la compañía, para de esta manera poder dirigir esfuerzos y recursos en la perforación y el desarrollo del bloque.
Creación de una estructura organizativa más ágil, para seguir un impulso hacia mayores niveles de comercialización, a través del reclutamiento intensivo y retención de clientes.

Nota: Autoría propia

13. Negociación y manejo del conflicto

La empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, es una compañía operadora del sector de hidrocarburos en donde sus exigencias competitivas son bastante altas por el tipo de negocio, por esta razón, en cuanto a la gestión estratégica del capital humano la empresa tiene política y valores corporativos basados en: Fuerza de trabajo calificada y eficiente, empleados creativos y versátiles que propendan por la mejora continua, la eficiencia en todas las áreas y la construcción de equipos de trabajo multidisciplinarios.

Con el fin de diagnosticar los factores internos de la organización en cuanto el talento humano, se hace uso de herramientas de análisis que puedan formular diversas soluciones estratégicas que beneficien y fortalezcan a la empresa, al igual que a sus empleados. Para el respectivo diagnóstico, en cuanto a los conflictos que atañen a la compañía Santa María Petroleum Inc. se realiza mediante el mecanismo de la encuesta del modelo EDCO (Escala Del Clima Organizacional), en donde, Litwin y Stringer proponen Los 9 factores que determinan el clima organizacional, este modelo de encuesta está enfocado en análisis de factores como lo son: "La Relaciones interpersonales, el estilo de dirección, sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos" (Prado, 2014) .

13.1. Diagnóstico

Debido al análisis que nos arroja la presente encuesta se evidencia los principales síntomas, causas y consecuencias generadas con el personal de la empresa; con estos resultados se determina que el principal conflicto presente en la compañía Santa María Petroleum, corresponde a la falencias presentadas en la gestión gerencial, en cuanto la escases de manuales de funciones y de procedimientos, de una debida estructura de perfiles competitivos, como también de un mecanismo útil y eficiente de comunicaciones dentro de la organización, en donde se den a conocer todos los informe de objetivos y proyecciones de la compañía a todo el personal involucrado.



Figura 26. MMGO Cultura organizacional. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Mediante el análisis realizado por la matriz MMGO en relación al clima organizacional, la ponderación de desempeño es bastante bajo, debido a que la empresa en el cumplimiento de su objeto social siempre ha contratado solo personal administrativo y funcional, lo que corresponde a los procesos operativos, realiza contratos con terceros, los cuales, deben de cumplir con su propia planta de personal para el cumplimiento de las actividades a realizar; por esta razón, en la administración de la empresa se evidencia un modelo jerárquico en donde las directrices por parte de los directivos, son centralizados única y exclusivamente mediante la gerencia general, lo que permite dar exclusividad a la gerencia para direccionar y delegar las funciones a las respectivas áreas, para el funcionamiento normal de la empresa.

Teniendo en cuenta, las facultades de la gerencia para segmentar las funciones y responsabilidades por las diversas áreas de la compañía, hace partícipe a los empleados vinculándolos al cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no se ha estructurado de forma idónea, en donde se plasme de manera formal un plan estratégico que identifique claramente el manejo de autoridad y autonomía de los empleados, como es el desempeño de los mismos en cuanto su liderazgo e iniciativas de trabajo, al igual, que el desempeño de trabajo grupal. Así

mismo se permitirá actividades o procesos de reconocimientos de acuerdo al desempeño previstos con los empleados a fin de incentivar y mejorar el clima organizacional.

13.2. Propuesta de mejora

Para realizar las propuestas de mejora en cuanto el principal conflicto evidenciado en la organización, es necesario el análisis mediante el Método Harvard De Negociación, como es mencionado por (López, 1994) , basado en principios de negociador en los cuales las partes relacionadas en el conflicto reciben un “gana-gana” para las partes involucradas; profundiza que este método proporciona las pautas pertinentes en cuanto los puntos de vista, actitudes, aptitudes, experticia y pensamiento crítico que debe de adoptar un negociador. Los diversos tipos de conflictos y su respectivo manejo, (FISHER, 1922)

Llegando a un acuerdo entre las partes con el fin del mejoramiento del clima organizacional, se considera que las principales soluciones que coadyuven a mejorar la empresa en este aspecto son: Primeramente, se debe de establecer un mecanismo de perfiles competitivos de trabajo en la organización en donde se plasme claramente las funciones y escalas salariales, las cuales, deberán de respetarse de acuerdo a las políticas establecidas.

Aclarar las responsabilidades y tareas que deberían de estar establecidas en el manual de funciones, con el fin de determinar el grado de responsabilidades, así no permitir que se sobresature de tareas y funciones a algunos empleados.

Establecer un mecanismo de comunicación organizacional, que le permita a los empleados de todas las aéreas directivas, funcionales y operativas estar enteradas del estado de la compañía y sus proyecciones, se pueden utilizar herramientas como la Intranet, o boletines periódicos de comunicación.

13.3. Medición de la propuesta

La propuesta de mejora se medirá mediante los siguientes indicadores, formulados específicamente para mejorar y coadyuvar a la solución del conflicto.

Tabla 23.

Indicadores

Indicadores
Plan estructural de funciones y perfiles competitivos / manuales de funciones y perfiles realizados
Conflictos generados / Conflictos resueltos
Mecanismo de comunicación asertiva propuestos / mecanismo de comunicación implementados

Nota: Autoría propia

14. Gestión de operaciones y logística

En cuanto la gestión de operación logística, Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, no cuenta con la implementación de un sistema de logística, para el desarrollo de su operación y comercialización, se debe a las estrategia gerencial, basada en la administración de los recursos, la subcontratación o tercerización de actividades operacional; garantizando de esta manera el desarrollo de sus actividades.

El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de la matriz MMGO en la compañía SMPI, identificando las variables planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales y recursos, control, competencia e indicadores logísticos y sistemas de información.

14.1. Diagnóstico

El diagnostico de la compañía en relación al contexto de logística, se analizara por la diversas variables aplicando la matriz MMGO.



Figura 27. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

En cuanto la gestión de operación y logística en Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, actúa como supervisor debido a que los procesos de producción esta subcontratado con terceros, por esta razón, dentro del contrato está establecido que de acuerdo a las funciones a realizar cumplan con un plan de logística y de seguridad industrial, así lograr operar con la compañía. Por esta razón la empresa no tiene implementado un sistema que le permita evaluar sus competencias en este ámbito, solo se puede observar el cumplimiento y gestión administrativa en cuanto la operación realizada.

Realizando la planeación estratégica de la compañía santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, se identificó que para su desarrollo operativo y de crecimiento de la misma, es necesaria la implementación de un comité logístico que cubra las necesidades de la empresa en este ámbito; este comité logístico tiene como objetivo primordial, integrar los diferentes planes, programas y proyectos a ejecutar dentro de la organización, el comité logístico se encargara de liderar, impulsar los planes y proyectos operativos de una manera sostenible y sustentable como está establecido en las políticas institucionales de la compañía.

14.2. Propuesta de mejora

Tabla 24.

Propuesta de mejora

OBJETIVO 1
Elaborar los estatutos con norma y políticas, ligadas a la operación de la compañía de creación del comité de logística.
ACTIVIDADES
Diseñar y documentar, el estatuto referente a composición del comité logístico. Seleccionar los perfiles que adoptaran el personal que conformara el comité logístico y sus competencias Elaborar un mecanismo de participación y actividades que realizará el personal del comité. Diseñar los formatos que utilizara el comité de acuerdo las tareas y funciones que tendrán asignadas
INDICADORES
Estatutos aprobados y documentados / aprobación de estatutaria del comité logístico. Estatutos de creación /aprobación estatutaria del comité. Creación de perfiles requeridos / perfiles del comité logístico. Personal autorizado para el comité/ total personal de la compañía

OBJETIVO 2
Capacitar el personal que conformara el comité logístico y diseñar el manual de funciones y responsabilidades que deben de ejercer.
ACTIVIDADES
<p>Determinar las estructuras físicas donde se realizara la capacitación y realizar las respectivas adecuaciones.</p> <p>Comunicar y dar a conocer a todas las dependencias la importancia de la implementación de este comité al igual las responsabilidades que tendrán dentro de la organización.</p> <p>Seleccionar un agente externo que lidere la implementación del comité logístico y realice la capacitación al personal asignado por la compañía.</p> <p>Establecer los manuales de funciones y responsabilidades de las personas que conformaran el comité.</p>
INDICADORES
<p>Cronograma de capacitaciones/ capacitaciones realizadas.</p> <p>Personal capacitado / personal que conforma el comité.</p> <p>La compañía / total de dependencia participativas.</p> <p>Percepción positiva / dependencias participativas</p>
OBJETIVO 3
Diseñar mecanismo de control y evaluación del comité logístico que permita ponderar la ejecución del programa.
ACTIVIDADES
<p>Diseñar evaluaciones de desempeños y cumplimiento de objetivos para el comité.</p> <p>Diseñar un mecanismo de rendición de informes de ejecución del programa y del impacto generado en la compañía.</p> <p>Elaborar un plan de mejora para el plan piloto de implementación del comité de acuerdo a las necesidades evidenciadas.</p>
INDICADORES
<p>Cronograma de evaluación / evaluaciones aplicadas.</p> <p>Cronograma de rendición de informes / informes entregados.</p> <p>Manuales de funciones / total de puestos de trabajo</p>

Nota: Autoría propia

14.3. Responsables

La responsabilidad de realizar esta implementación en la organización de Santa María Petroleum, estará a cargo del área de gerencia y producción, quienes lideraran la implementación del comité de acuerdo a las necesidades de la compañía.

14.4. Costos

Los recursos solicitados para esta implementación de este programa se consideran en \$4.000.000 en el periodo de implementación del plan piloto.

Cronograma

Tabla 25.

Cronograma

PROPUESTAS DE MEJORA SMPL.				
MÓDULO	OBJETIVOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	FECHA
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Mejorar la estructura del plan de costos de producción, con sistemas estandarizados por procesos, permitiendo establecer mejoras tanto en los costos individuales por operación permitiendo una mejor rentabilidad en los ingresos. Optimizar los procedimientos de recaudo, para garantizar un flujo de caja óptimo, que permita el normal desarrollo de las actividades operacionales. Realizar un cronograma y presupuestos, para el cumplimiento estricto de las obligaciones financieras, fiscales y contractuales que adquiere la empresa, con el fin de dar el respectivo cumplimiento. Diseñar e implementar un plan estratégico que genere un valor agregado a la dirección de la compañía, que le permita dar continuidad a sus procesos, independientemente de los cambios administrativos.	Gerente de producción Gerente financiero Departamento jurídico Departamento contable	\$ 18.000.000	Las presentes actividades, se tienen presupuestadas para realizarlas en 90 días, a partir del 1 de febrero del 2018 hasta el 2 de mayo.
ENTORNO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD	Mejorar la producción de la compañía con respecto a la producción nacional del Crudo. Establecer métodos procesos y controles sobre los precios y análisis de costos con el mercado actual. Mejorar las relaciones externas de la compañía, fomentar la asociación y nuevos mercados donde	La Gerencia de la Producción y el departamento de control y planeación. Departamentos de	\$ 3.000.000	A un plazo de 3 meses Establecer los controles por medio de informes que

	permitan complementar los procesos que la compañía tiene	control y planeación, área de costos y Gerencia de la producción (estadísticas). Área comercial.		permitan la trazabilidad de los costos de la operación detallada
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Estructura un modelo de capacitación a todos los colaboradores en relación a su de desempeño profesional dentro de la compañía. Estructurar un plan de integración de relaciones interpersonales con el fin de integrar y vincular más las áreas funcionales de la compañía. Implementar un mecanismo de los perfiles de los puestos de trabajo y sus funciones requeridos para la compañía	El programa estará a cargo del departamento del talento humano.	\$ 6.000.000	Plazo de 180 días con el fin de obtener los datos que le permitan a la compañía tener una ponderación del éxito de dicho programa.
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO	Capacitación y evaluación de prácticas RSE. Alineación de políticas y objetivos en relación de la gestión de riesgos. Comunicaciones externas, internas e indicadores de RSE. Medición de los costos y plantillas de sistematización.	Para el desarrollo de este proceso, es necesaria la intervención de un representante de cada área de la empresa.	\$ 7.000.000	Plazo de 6 meses, para su ejecución.
GESTIÓN FINANCIERA	Establecer manuales y políticas, para el adecuado manejo del flujo de caja. Establecer una adecuada estructura de costos de producción. Establecer un cronograma de cumplimiento de presupuestos, y gestión de proyecciones, según la planeación estratégica realizada.	Gerencia financiera y un designado del departamento de contabilidad.	\$ 2.000.000	Plazo de 3 meses, para su ejecución.

GESTIÓN DE MERCADO	Implementación de una política de optimización de costos para disminuir los gastos generales y administrativos. Ejecución de estrategias que permiten el desarrollo de los pozos bajo el nuevo panorama de precios bajos. Generar acuerdos con acreedores y así no limitar la capacidad operativa de la compañía, para de esta manera poder dirigir esfuerzos y recursos en la perforación y el desarrollo del bloque.	Gerencia financiera y encargado de la parte comercial	\$ 3.000.000	Plazo de 3 meses, para su ejecución.
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO	Establecer un mecanismo de perfiles competitivos de trabajo en la organización. Aclarar las responsabilidades y tareas que deberían de estar establecidas en el manual de funciones. Establecer un mecanismo de comunicación organizacional	El programa estará a cargo del departamento del talento humano.	\$ 3.000.000	Plazo de 3 meses, para su ejecución.
GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	Elaborar los estatutos con norma y políticas ligadas a la operación de la compañía de creación del comité de logística. Capacitar el personal que conformara el comité logístico y diseñar el manual de funciones y responsabilidades que deben de ejercer. Diseñar mecanismo de control y evaluación del comité logístico que permita ponderar la ejecución del programa	Estará a cargo del área de gerencia y producción quienes lideraran la implementación del comité de acuerdo a las necesidades de la compañía	\$ 4.000.000	Plazo de 3 meses, para su ejecución.

Nota: Autoría propia

Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el proyecto investigativo, aplicado a la empresa Santa Maria Petroelum In. Sucursal Colombia, dedicada a la exploración y explotación de hidrocarburos, el equipo de trabajo concluye, que SMPI ha realizado en su proceso productivo inversiones considerables para garantizar la sostenibilidad y confianza de la compañía, durante el análisis estratégico se evidencio que mediante la gestión directiva y gerencial, la direccion consiguió adquirir un contrato con una prospectiva atractiva para mantener la empresa en el mercado, pues la operación se lleva acabo en una zona geográfica de alta producción petrolera.

La industria petrolera, es uno de los principales sectores económicos en Colombia, fuente de atracción para la inversión extranjera que apoya el desarrollo económico del país, sin embargo las coyunturas negativas, que han impactado el sector durante los últimos tres años, han ocasionado el cierre de muchas compañías operadoras en la nación, el entorno en el mercado petrolero, hace necesario que este tipo de empresas diseñen estrategias de mejora continua que le permitan mantenerse en el mercado.

Por esta razón, SMPI se vio en la obligación de acogerse a la ley 1116, declararse en insolvencia economica y reorganización estructural, con el fin de refinanciar sus obligaciones contractuales en los diez años siguientes, seguidamente, de los beneficios administrativos, fiscales y financieros que le otorga la ley, como medida de aseguramiento protegiendo las inversiones realizadas.

Para garantizar la estabilidad y expansión de la organización, es necesario tener en cuenta las actividades de mejora en los distintos departamentos, esto con el fin de potenciar las fortalezas u oportunidades de SMPI, mitigando las debilidades o amenazas halladas mediante el análisis de diferentes matrices, que se tomaron como herramienta de apoyo para obtener un diagnóstico, en el que se obtuvo el conocimiento del estado actual de la compañía, diagnosticando que la empresa se esta sobreponiendo a una crisis financiera, sectorial y administrativa.

Posteriormente, teniendo en cuenta los analisis externos e internos relaizados, con el fin de formular propuestas de mejora, en cuanto el desempeño y dificultades en la direccion de la empresa se evidencia; en primer media establecer manueles y procedimientos de todos los procesos de SMPI, que garantice la continuidad de su direccion independientemente de la administracion a cargo, estos procesos permitiran mejorar la copetitividad en la gestion

gerencial, apoyados del estudio del entorno que afecte positiva o negativamente su desarrollo operativo y funcional; de esta manera plantear estrategias direccionadas al mejoramiento continuo, en el adecuado manejo de la gestión del talento humano, al igual que, el aprovechamiento idóneo de la gestión logística, así mismo, la mejora en la gestión del mercadeo, del mismo modo que, el desarrollo de su responsabilidad social y corporativa.

En el mejoramiento progresivo de estas competencias, le garantizará a la presente dirección una buena planificación y proyección estratégica, que le otorgará a la empresa un mejor escenario a futuro; por ultimo y no menos importante, es de reconocer que Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia, cuenta con un gran potencial que le permitirá ser competente y reconocida en el sector petrolero, haciendo uso de un gerenciamiento estratégico adecuado, que le brindara el aprovechamiento de oportunidades claves, al igual que el mejoramiento de las ventajas competitivas.

Recomendaciones

Se le recomienda al departamento directivo y gerencial de la compañía, evaluar la importancia de la implementación de una planeación estratégica, mediante la fijación de objetivos claros, según el análisis de todo el entorno en el que opera la empresa y de sus capacidades para lograrlos, así direccionar de esta manera el desarrollo de sus actividades, que le permitan prever y proyectar la compañía a un futuro más confortable.

De igual manera, se les recomienda un análisis interno, con el fin de comprobar el desempeño del área gerencial, funcional y operativa para determinar y reconocer el valor agregado, que se le da al uso de los recursos disponibles, así comprobar las competencias de la compañía en el cumplimiento de su objeto social, y en dado caso que sea necesario, redefinir las directrices de funcionalidad mejorando las competencias corporativas.

Tomando como referencia los diagnósticos arrojados luego del análisis a SMPI, se recomienda a la gerencia, llevar a cabo un seguimiento a la ejecución de la propuesta de mejora continua, generada por el equipo de trabajo, esto le permitirá a la organización fortalecerse en el sector petrolero y generar competitividad en el mercado.

Para finalizar como recomendación relevante, es de vital importancia que la dirección use los indicadores de gestión generados durante la investigación, para la medición de las actividades de mejora propuestas por el equipo de trabajo.

Referencias

- (2006). Arias, F. En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados. Recuperado el 03 de Marzo de 2016
- Cabarcos, M. Á. (2005). *Capita Humano como fuente de ventajas competitivas*. (C. Iglesia, Ed.) Netbiblo.
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matrix-dofa.html>
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Carreto, J. (02 de 02 de 2009). *Blogspot planeacion estrategica*. Recuperado el 03 de 09 de 2017, de Blogspot planeacion estrategica: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/>
- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matrix-dofa-analisis-pest/>
- David, F. R. (2004). *wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Educacion, M. d. (25 de 01 de 2006). *Centro Virtual De Noticias De La Educacion*. Recuperado el 12 de 09 de 2017, de Centro Virtual De Noticias De La Educacion: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>
- Educar*. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- Fierro, A. (26 de 03 de 2016). *Semana.com*. Recuperado el 17 de 05 de 2017, de Semana 35 años, Idea que Lideran: <http://www.semana.com/nacion/articulo/regalias-y-precio-del-petroleo-crisis-economica-en-municipios/466554>
- FISHER, R. (1922). *LAS EMOCIONES EN LA NEGOCIACIÓN*. (2. Ángela García, Trad.) GRUPO EDITORIAL NORMA.

- Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul : West Pub. Co.
Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia. Recuperado el 20 de Mayo de 2016
- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf*. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf*
- López, J. I. (1994). *Bases y fundamentos de la negociación*. Medellín, Colombia: Camara de Comercio.
- María García Noya, E. H. (2001). *SELECCIÓN DE PERSONAL SISTEMA INTEGRADO* (Vol. SEGUNDA EDICIÓN). MADRID, ESPAÑA: ESIC.
- Miniminas. (30 de 12 de 2012). *www.minminas.gov.co*. Recuperado el 16 de 03 de 2017, de <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/478423/Produccion+de+Crudo+por+Departamento+%40%202012.pdf/2802ce15-08ce-439c-9926-d9e117f9a84a>
- Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa
- Orta, T. D. (9 de 2 de 2011). *Blog estrategias corporativas*. Recuperado el 3 de 9 de 2017, de Blog estrategias corporativas: <http://planificacionestratgica.blogspot.com.co/2011/02/universidad-nueva-esparta-escuela-de.html>
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de www.academia.edu: http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO
- Planeacion a largo plazo*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Modulo de Induccion a la Competencia: www.arcencielmex.com
- Ponce, N. (15 de 07 de 2014). *Ibañezparkman Abogados*. Obtenido de Ibañezparkman Abogados: <http://www.i-parkman.com/es/articulos/derecho-corporativo/2265-importancia-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas>
- Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional*. D.F., MEXICO: EL MANUAL MODERNO SA.
- Ramos, A. L. (2004). *ENTRONO ECONOMICO ELEMENTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS*. Bucaramanga, Santander, Colombia: UNAB.
- Santa María Petroleum - SMPI. (30 de enero de 2012). Responsabilidad Social Empresarial Santa Maria. 12. Bogotá.
- sociales, R. d. (1997). Biblioteca Virtual Revicyhluz. *revista de Ciencias sociales*, 30-35.

Transporte, M. d. (2015). *Decreto 348*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016

transporte, M. d. (s.f.). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. En *Art. 4*. COLOMBIA. Recuperado el 10 de Mayo de 2016

Universidad Externado de Colombia. (29 de Agosto de 2008). La gestión financiera: el productivo uso de los recursos empresariales. (P. G. Empresarial, Ed.) *Portafolio*, 1. Recuperado el 10 de 08 de 2017

Uribe, R. P. (11 de 11 de 2013). *MMGO el concepto*. Obtenido de MMGO el concepto: https://www.researchgate.net/publication/259480390_MMGOELCONCEPTO

Virtual, E. (s.f.). *Induccion a la Teoria de Juegos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/coursecon/juegos/>

Lista de figuras

Figura 1: Marco metodológico	25
Figura 2: Ubicación de la empresa	28
Figura 3: Ubicación pozos Maní	28
Figura 4: Estrategias Dofa	32
Figura 5: Informe integral Mmgo gestión estratégica	33
Figura 6: Entorno económico Mefe	40
Figura 7: Entorno económico Mpc	45
Figura 8: Entorno económico Mmgo	46
Figura 9: Gestión humana Mmgo	55
Figura 10: Matriz Mmgo responsabilidad social empresarial	64
Figura 11: Estado de la situación financiera Smpi 2015- 2016	69
Figura 12: Estado de resultados Smpi 2015- 2016	70
Figura 13: Activos Smpi 2016-2015	71
Figura 14: Pasivos Smpi 2016- 2015	72
Figura 15: Financiación Smpi 2015- 2016	72
Figura 16: Línea de producción	75
Figura 17: Producción diaria por barril	76
Figura 18: Proyección de producción y de costos por barril	76
Figura 19: Línea de producción neta	77
Figura 20: Flujo de caja libre proyectado	79
Figura 21: Ingresos y costos proyectados	80
Figura 22: Proyección gastos y ebitda	82
Figura 23: Flujo de caja libre	83
Figura 24: producción de crudo fiscalizada por departamentos.	86
Figura 25: participacion productora de crudo por día, en Colombia	87
Figura 26: Mmgo cultura organizacional	93
Figura 27: Gestión de operaciones y logística Mmgo	96

Listas de tablas

Tabla 1: Formulación del problema	14
Tabla 2: Marco legal	22
Tabla 3: Análisis Dofa empresa Santa María Petroleum Inc. Sucursal Colombia	31
Tabla 4: Propuesta de mejora gestión estratégica	36
Tabla 5: Análisis Indicadores	38
Tabla 6: Entorno económico Pestel	42
Tabla 7: Entorno económico Cinco Fuerzas De Porter	48
Tabla 8: Entorno económico Océano Azul	49
Tabla 9: Propuesta de mejora entorno económico y competitividad	51
Tabla 10: Propuesta de mejora gestión del talento humano	56
Tabla 11: Indicadores gestión del talento humano	57
Tabla 12: Propuesta de mejora gestión del talento humano	57
Tabla 13: Indicadores gestión del talento humano	58
Tabla 14: Propuesta de mejora gestión del talento humano	58
Tabla 15: Indicadores gestión del talento humano	59
Tabla 16: Matriz de macro segmentación	62
Tabla 17: Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas	66
Tabla 18: Cronograma de actividades e indicadores de actividades	67
Tabla 19: Costos Fijos Administrativos Oficina	81
Tabla 20: Propuesta de mejora gestión financiera	84
Tabla 21: Segmentación	88
Tabla 22: Propuesta de mejora gestión de mercado	91
Tabla 23: Indicadores	95
Tabla 24: propuesta de mejora	97
Tabla 25: Cronograma	100