

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ITION-I**

**ANDREA CAROLINA ARCHILA RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2012**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ITION-I**

**ANDREA CAROLINA ARCHILA RODRÍGUEZ**

**Practica empresarial realizada como requisito de grado para optar al título de  
Ingeniera Industrial**

**Director:**

**Guillermo Rincón Velandia**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**BUCARAMANGA**

**2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**DIRECTOR DE PRÁCTICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Todas las personas que hicieron parte de este proceso de mi vida. A Dios por guiarme en mi camino. A mis padres por su gran apoyo y comprensión. A mi director Guillermo Rincón Velandia por su orientación y seguimiento.

A Mario Quintero por permitirme participar en este proyecto, a Dayana Ruiz por su supervisión

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	16
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	17
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA.....	17
1.2 NIT .....	17
1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	17
1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS .....	17
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	17
1.6 TELÉFONO.....	18
1.7 DIRECCIÓN.....	18
1.8 RESEÑA HISTÓRICA .....	18
1.9 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO .....	18
1.10 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO.....	18
1.11 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR .....	18
2. ANTECEDENTES .....	19
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	20
4. JUSTIFICACIÓN .....	21
5. OBJETIVOS.....	22
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
6. MARCO TEÓRICO.....	23
6.1 PLAN DE MERCADEO .....	23
8.1.1 Definición del objeto de análisis .....	23
8.1.2 Análisis estratégico .....	24
8.1.3 Fijación de objetivos comerciales.....	25
8.1.4 Determinación de las estrategias comerciales.....	26
8.1.5 Determinación del programa de acciones. ....	26
9 DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
10 ACTIVIDADES DE DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA .....	28
6.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	28
10.1.1 Descripción, uso y especificaciones de los servicios.....	28
10.1.2 Características del servicio.....	29

10.1.3	Servicios ITION .....	29
10.1.4	Proceso del servicio .....	30
10.1.5	Mapa de Procesos ITION .....	31
10.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	33
10.2.1	Análisis externo .....	33
10.2.1	Análisis interno .....	42
10.3	MEDICIÓN DEL MERCADO .....	46
10.3.1	Estimación del potencial del mercado .....	46
10.3.2	Estimación de los niveles máximos de ventas .....	47
10.3.3	Pronóstico de ventas .....	48
10.4	ANÁLISIS DEL MERCADO .....	48
10.4.1	Definición del mercado relevante .....	49
10.4.2	Análisis de la demanda primaria .....	50
10.4.3	Análisis de la demanda selectiva .....	50
10.4.4	Segmentación y selección del mercado objetivo .....	51
10.4.5	Análisis competitivo .....	51
10.5	MATRIZ DOFA .....	53
10.6	MATRIZ MCPE .....	55
10.6.1	Priorización entre las alternativas estratégicas viables .....	55
10.6.2	Explicación y justificación de las estrategias a implementar .....	58
10.7	DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADERO .....	59
10.7.1	Objetivos del plan de marketing .....	59
10.8	BALANCED SCORECARD .....	59
10.8.1	Perspectivas Balanced Scorecard .....	59
10.8.2	Mapa estratégico .....	61
10.9	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES .....	64
10.9.1	Programa de desarrollo de productos y servicios .....	65
10.9.2	Programa de distribución y ventas .....	71
10.9.3	Programa de fijación de precios .....	73
10.9.4	Programa de comunicación de valor .....	76
10.9.5	Programa de Endomarketing .....	79
	CONCLUSIONES .....	110

RECOMENDACIONES..... 112  
WEBGRAFÍA..... 113  
BIBLIOGRAFÍA..... 114

## Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional CIC .....	17
Figura 2 Etapas del proceso de elaboración de un plan de mercadeo .....	23
Figura 3 Proceso .....	30
Figura 4 Mapa de procesos ITION .....	32
Figura 5 Portafolio de servicios de la competencia .....	35
Figura 6 Mercado relevante .....	49
Figura 7 Mapa estratégico .....	62

## Lista de Imágenes

Imagen 1 Blog comunicación interna .....	107
--	-----

## Lista de Tablas

Tabla 1 Estadísticas de la industria .....	34
Tabla 2 Mercado potencial.....	46
Tabla 3 Pronósticos .....	48

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 Proyección de crudo y gas .....	33
Gráfico 2 Mercado Potencial.....	47
Gráfico 3 Tiempo de vinculación en la Corporación.....	81
Gráfico 4 Trayectoria en la Corporación .....	81
Gráfico 5 Se siente orgulloso de pertenecer a la CIC .....	82
Gráfico 6 Satisfacción con la remuneración económica.....	82
Gráfico 7 Cree usted que puede salir adelante como profesional en la CIC .....	83
Gráfico 8 ¿En el proyecto ITION emplea los mejor de sus habilidades como profesional?.....	84
Gráfico 9 En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con relación al crecimiento como profesional que ha tenido en el Proyecto ITION.....	85
Gráfico 10 ¿Cree que la comunicación interna en La CIC favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?.....	85
Gráfico 11 Canales de información UEN- Reuniones .....	86
Gráfico 12 Canales de información UEN- Correo electrónico .....	86
Gráfico 13 Canal de información UEN- Teléfono .....	87
Gráfico 14 Canal de información UEN- Comunicación informal .....	87
Gráfico 15 Canal de información UEN- Grupos de trabajo.....	87
Gráfico 16 Canal de Información UEN- Video conferencias.....	88
Gráfico 17 Canal de Información con otras UENS- Reuniones .....	88
Gráfico 18 Canal de información con otras UENS- Correo electrónico .....	89
Gráfico 19 Canal de información con otras UENS- Teléfono .....	89
Gráfico 20 Canal de información con otras UENS- Comunicación informal .....	89
Gráfico 21 Canal de información con otras UENS- Grupos de trabajo.....	90
Gráfico 22 Canal de información con otras UENS- Video conferencias .....	90
Gráfico 23 Comunicación efectiva UEN .....	91
Gráfico 24 Sabe a quién se tiene que dirigir UEN .....	91
Gráfico 25 Fluye la información UEN.....	91
Gráfico 26 Diálogo suficiente UEN.....	92
Gráfico 27 Comunicación efectiva con otras UEN .....	92
Gráfico 28 Sabe a quién dirigirse en otra UEN .....	93
Gráfico 29 ¿Fluye adecuadamente la información? .....	93
Gráfico 30 ¿Considera que hay suficiente diálogo? .....	93
Gráfico 31 ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe técnico? ..	94
Gráfico 32 ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe administrativo? .....	94
Gráfico 33 ¿Qué aspectos en relación a su lugar de trabajo considera que es necesario mejorar? .....	95
Gráfico 34 Herramientas para recoger información.....	96
Gráfico 35 Interés por la opinión de sus empleados .....	96
Gráfico 36 ¿Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea? .....	97
Gráfico 37 ¿Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información? .....	97

Gráfico 38 ¿Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida?.....	98
Gráfico 39 ¿Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa?.....	98
Gráfico 40 Fan page Facebook.....	99
Gráfico 41 LinkedIn.....	99
Gráfico 42 Twitter .....	100
Gráfico 43 Blog100	
Gráfico 44 Youtube.....	101
Gráfico 45 Revista .....	101
Gráfico 46 Correo electrónico .....	102
Gráfico 47 Social Medial .....	102
Gráfico 48 Afiches .....	102
Gráfico 49 Circulares y folletos .....	103
Gráfico 50 Videos .....	103
Gráfico 51 Evalué la efectividad de los seminarios como herramienta de comunicación interna.....	104
Gráfico 52 En qué aspectos debería mejorar los seminarios para que sea un mejor medio de comunicación .....	104

## Lista de cuadros

Cuadro 1 Descripción .....	28
Cuadro 2 Parámetros Operacionales.....	29
Cuadro 3 Referenciación Geográfica de la Línea .....	30
Cuadro 4 Información asociada a la Integridad Mecánica.....	30
Cuadro 5 Rivalidad de las compañías que compiten a la industria .....	37
Cuadro 6 Amenaza de ingresa de nuevos competidores en la industria .....	38
Cuadro 7 Presión competitiva de productos sustitutos.....	38
Cuadro 8 Poder de negociación de los proveedores.....	39
Cuadro 9 Poder de negociación de los compradores.....	39
Cuadro 10 Oportunidades y amenazas.....	41
Cuadro 11 Fortalezas de La CIC e ITION-I.....	42
Cuadro 12 Debilidades de la CIC e ITION-I .....	44
Cuadro 13 Análisis competitivo.....	51
Cuadro 14 Matriz DOFA .....	54
Cuadro 15 Matriz MCPE .....	56
Cuadro 16 Perspectivas.....	60
Cuadro 17 Programa de desarrollo de productos y servicios .....	65
Cuadro 18 Programa de distribución y ventas .....	71
Cuadro 19 Programa de fijación de precios .....	73
Cuadro 20 Programa de comunicación de valor .....	76
Cuadro 21 Programa de Endomarketing.....	79

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ITION-I

**AUTOR:** ANDREA CAROLINA ARCHILA RODRÍGUEZ

**FACULTAD:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTOR:** GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

### **RESUMEN**

El diseño y la implementación de un plan de mercadeo permite a una empresa lograr el desarrollo de los clientes o mercados, también genera direccionamiento, motivación al personal, creatividad y organización estratégica.

El objetivo principal del presente proyecto es proponer e iniciar la implementación de estrategias para la comercialización de los servicios que generará ITION-I propuestas en un plan de mercadeo. Igualmente, se busca integrar las actividades de mercadeo previstas al proceso de comunicación interna de la CIC, Corporación de la investigación de la corrosión, que permita informar a los funcionarios sobre los avances y logros del proyecto, aspecto considerado base fundamental para alcanzar los propósitos de ITION-I como unidad de negocios.

Para el diseño e implementación del plan de mercadeo se establecen una serie de etapas, la primera, es un análisis inicial en donde se evidencia la situación del servicio tomando como referencia el entorno interno y externo. La segunda, evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades utilizando la matriz DOFA base para formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades identificadas derivadas de los avances logrados en el grupo de investigación, previa ejecución de acciones de mejoramiento y finalmente evaluadas por la matriz MCPE con el propósito de identificar las mejores estrategias a implementar que permitan lograr los objetivos previstos para ITION-I. La tercera definir los objetivos y estrategias del plan de mercadeo para cada actividad, implementando las estrategias de mayor interés para el equipo ITION.

El apoyo principal para la implementación del plan de mercadeo es el interés por parte de los directivos del proyecto ITION y la aceptación del blog como herramienta de comunicación interna por parte de los funcionarios de la CIC.

**PALABRAS CLAVES:** comunicación de valor, comunicación interna, filosofía del negocio, medición del mercado, plan de mercadeo.

## EXECUTIVE ABSTRACT OF THE PROJECT

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A MARKETING PLAN FOR THE COMMERCIALIZATION OF ITION-I SERVICES

**AUTHOR:** ANDREA CAROLINA ARCHILA RODRÍGUEZ

**DEPARTMENT:** INDUSTRIAL ENGINEERING

**DIRECTOR:** GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

### ABSTRACT

The design and implementation of a marketing plan allows a company to execute action for achieving the development of clients or markets, additionally it generates addressing, staff motivation, creativity and strategic cohesion.

The main goal of this project is to propose and implement strategies for the commercialization of services that the ITION-I generates with the application of a marketing plan. Likewise, to integrate it with the internal communication of the CIC in such a way that the staff is informed about the progress and achievements of the project and that this communications works as the foundation for the execution of all the marketing activities.

For the design and implementation of the marketing plan a series of stages are established. First, a preliminary analysis in order to expose the condition of the service in regard of the internal and external environment has to be made. The second stage is to evaluate the strengths, opportunities, weaknesses and threats using the SWOT Matrix. The result of this matrix will be used as a guideline to formulate strategies that take advantage of the opportunities, avoid threats, strengthen the weaknesses and are supported in the strengths that ITION provides. Once these strategies are generated they will be evaluated using a MCPE matrix, which indicates the best strategies for the implementation of the ITION-I service. The third stage is to set up the objectives and the strategies of the marketing plan using each one of the activities that must be performed for fulfilling these objectives. Finally, to implement the strategies that the ITION team have in consideration

The foundation for implementing the marketing plan is the interest that the board of the ITION project has shown for this process and the recognition of the blog as a tool for internal communication for the CIC staff

**KEYWORDS:** business philosophy, communication of the value, internal communication, market measurement, marketing plan.

## INTRODUCCIÓN

La rápida evolución y los cambios en el Mercado, exigen que las empresas realicen permanente análisis de los mismos con el fin de evaluar las oportunidades y amenazas presentes en él. Este análisis permite desarrollar estrategias comerciales para el posicionamiento de una marca o el crecimiento de la misma, basadas en las condiciones del mercado y las necesidades de los clientes.

La Corporación para la Investigación de la Corrosión – CIC, ha desarrollado una tecnología de inspección ITION, herramienta inteligente (PIG o marrano) que permite la medición de parámetros de operación de tuberías para transporte de hidrocarburos y que registra señales asociadas a su dinámica de movimiento dentro de la línea de transporte. Estas herramientas de inspección incorporan tecnología especializada y son fabricadas por un número reducido de empresas en el mundo. En Colombia hasta el momento existen cinco empresas extranjeras, que prestan este tipo de servicios, posicionadas en el mercado nacional.

En el presente documento se analiza la situación actual del servicio en relación a su entorno interno y externo, identificando sus oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades, adicionalmente se identifican sus clientes potenciales y la cantidad de kilómetros en líneas de transporte actas para la inspección con la herramienta ITION-I, también se hace un análisis que permite determinar el mercado objetivo al cual va dirigido este servicio.

Este análisis se realiza con el objetivo de plantear estrategias del servicio ITION-I con el propósito de posicionar la marca en la mente de los funcionarios de la CIC y en el mercado nacional.

# 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

## 1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

CIC, Corporación para la investigación de la corrosión

## 1.2 NIT

800254591

## 1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

“La Corporación para la Investigación de la Corrosión - C.I.C. - es un Centro de Desarrollo Tecnológico creado en el marco de la ley colombiana de Ciencia y Tecnología; es de carácter mixto, sin ánimo de lucro, y su objeto es la producción de conocimiento, innovación y tecnología, a partir de la solución de problemas de corrosión industrial”<sup>1</sup>.

## 1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS

“La CIC cuenta actualmente con más de 100 personas, técnicos pero mayoritariamente profesionales de pregrado, maestría y doctorado conformando un equipo interdisciplinario”<sup>2</sup>.

## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1 Estructura organizacional CIC



Fuente: CIC

<sup>1</sup> CIC. Corporación para la investigación de la corrosión. [en línea] 2011. Colombia [citado el 16 de enero de 2012] Disponible en < <http://corrosion.uis.edu.co/webcic/index.php/es/acerca-de-la-cic/quienes-somos.html>>

<sup>2</sup> Ibid.,

## **1.6 TELÉFONO**

(57) (7) 655 08 07

## **1.7 DIRECCIÓN**

KM 2 VÍA REFUGIO, SEDE UIS - GUATIGUARÁ

## **1.8 RESEÑA HISTÓRICA**

En Colombia tradicionalmente ha existido una brecha entre la producción de conocimiento en ciencia y tecnología y las prácticas de la industria pública y privada. Esto se ha visto reflejado principalmente en que centros que producen conocimiento como las universidades no han desarrollado los suficientes vínculos y comunicación con las problemáticas del sector productivo. Evaluando esto en 1990, se crea la legislación de ciencia y tecnología colombiana (Ley 29 de 1990) donde se crean los centros de investigación y desarrollo.

En 1994 se crea la Corporación para la Investigación de la Corrosión (CIC) como uno de los primeros centros de desarrollo e investigación de Colombia orientada a brindar soluciones integrales y generar conocimiento alrededor del fenómeno de la corrosión.

La CIC, fue creada inicialmente con el apoyo de planeación nacional, Colciencias y la Universidad Industrial de Santander dentro del marco de investigación y desarrollo. Pronto se unió el sector privado y otras universidades y se creó un Consejo Directivo que ha guiado la Corporación a lo largo de su existencia. El Consejo Directivo está conformado por Colciencias, el SENA, el Centro Internacional de Física, Oxy, Equión (antigua BP), Sika Ltda, la UIS y Ecopetrol. Sin embargo, la CIC ha trabajado con empresas tan diversas como Promigas, Cotecmar, Avianca, la Fuerza Aérea Colombiana, TGI entre otras<sup>3</sup>.

## **1.9 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO**

Mario Alberto Quintero Carvajal, Responsable Línea Tecnológica Electrónica - Director del proyecto ITION

## **1.10 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO**

El cargo se va a desempeñar en la UEN Tecnologías, más específicamente en la línea de electrónica, donde se analizará el mercado y la situación interna de ITION, y teniendo esta información se procede a la evaluación y formulación del plan de mercadeo

## **1.11 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR**

Dayana Ruiz Ojeda, Responsable de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) Integridad - Responsable administrativa de proyecto ITION

---

<sup>3</sup> CIC. Historia.[en línea] 2011. Colombia [citado el 16 de enero de 2012] Disponible en <  
<http://corrosion.uis.edu.co/webcic/index.php/es/acerca-de-la-cic/historia.html>>

## 2. ANTECEDENTES

El sector hidrocarburos tiene y ha tenido problemas con las tuberías en sus líneas de transporte y demás infraestructura, debido al fenómeno de la corrosión. Existen metodologías y tecnologías para identificar y monitorear el estado de este tipo de infraestructura; esta clase de servicio es prestado por empresas extranjeras que han creado métodos de inspección inteligentes para las líneas de transporte de hidrocarburos, pero estos métodos de inspección muchas veces no se adaptan a las condiciones presentes en Colombia, lo que genera la realización de otros procesos, elevando costos y tiempo; adicionalmente la interacción con el cliente es la necesaria lo que restringe las opciones de negociación, razones por las cuales la frecuencia con la que se hacen este tipo de análisis es baja.

Buscando mejorar las condiciones de las inspección en los oleoductos y gasoductos, la CIC viene trabajando en el desarrollo de tecnologías ITION desde el 2006; desde entonces el grupo ITION ha logrado construir el núcleo de la tecnología, encapsulándola en una primera herramienta que permite hacer la Inspección de Tendencias Operacionales e Inerciales.

La CIC cuenta hoy en día con la herramienta de inspección operacional e Inercial ITION-I, la cual permite la reconstrucción de la altimetría y planimetría de las líneas de transporte; la identificación y localización de sus accesorios, abolladuras críticas y fugas del producto transportado; el registro de parámetros operacionales y la carta de soldaduras<sup>4</sup>.

Desde que se desarrolló la herramienta ITION hasta el momento, esta ha tenido relación directa con sus clientes en el desarrollo de corridas piloto para la validación de la misma, lo que le ha ayudado a ser conocida en el mercado, pero todavía no se ha implementado ni ofrecido como un servicio.

El Ing. Reynaldo Villalba<sup>5</sup> señaló que la CIC cuenta con cuatro áreas de investigación y desarrollo, todas estas dirigiéndose hacia el mismo mercado, líneas de transporte del sector hidrocarburos, es decir se dirigen a los mismos clientes. El propósito de la CIC es tener la posibilidad de ofrecer la herramienta ITION en todas sus presentaciones, integrando todas las áreas de la corporación para diseñar e implementar unas estrategias de mercadeo que permitan consolidar los clientes en el mercado objetivo.

A raíz de esta situación, es necesario desarrollar un análisis inicial donde se pueda consolidar la información necesaria para la generación de las estrategias pertinentes del plan de mercadeo orientadas a ofrecer los servicios de inspección ITION.

---

<sup>4</sup> **Pf.** CIC. Convenio interadministrativo proyecto ITION – E.[PDF] Piedecuesta, Santander; 2011.

<sup>5</sup> VILLALBA,Reynaldo.Oficina Conjunto Villa Margarita. Floridablanca, Santander. Parfraseo, 2012

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

La Corporación para la Investigación de la Corrosión, es un centro de desarrollo tecnológico que se caracteriza por sus servicios especializados, proyectos de investigación y programas tecnológicos.

La CIC no tiene un departamento de mercadeo definido o un departamento comercial que acompañe a cada uno de los proyectos que se desarrollan en esta corporación, aunque posee un mercado al cual ya le ofrece servicios y es conocida en su campo de acción como centro de desarrollo tecnológico, que cuenta con grandes productos y servicios para el sector hidrocarburos; es necesario un enfoque de mercadeo para poder impulsar todos sus productos y servicios al mercado nacional e internacional

ITION es un proyecto de la CIC; se trata de un dispositivo de inspección ubicado en una herramienta de limpieza tipo raspador bidireccional, el cual vigila el comportamiento general de poliductos y gasoductos

La CIC ha desarrollado un proceso de validación en campo en las diferentes empresas del sector, por cuanto es un servicio reconocido por la industria en varios puntos del país; pero no tiene una estructura comercial definida.

Por esta razón es necesario implementar una estructura comercial basada en un análisis inicial, para aclarar el estado del proyecto ITION externa e internamente, un plan de mercadeo que permita consolidar los clientes y por ultimo gestión de clientes, donde se organice toda la información de los clientes de ITION y así llevar un control de consultas, visitas y pagos.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El mercadeo es muy importante para cualquier tipo de empresa que se propone desarrollar y mantener relaciones estables y continuas con el cliente, con el fin de proyectar el crecimiento de la misma. La CIC cuenta con un reconocimiento en el mercado y su relación con los clientes es constante, sin embargo los productos de desarrollo tecnológico propios no han logrado las ventas esperadas; lo que genera la necesidad de comprender la mecánica del negocio, la interacción de la CIC con la industria y construir una estructura comercial guiada por un plan de mercadeo, ayudando a que sus proyectos, productos y servicios de investigación y desarrollo, cumplan con los objetivos de mercadeo propuestos. ITION-I es una herramienta que requiere de una implementación de estrategias comerciales para lograr una mayor participación en el mercado.

A causa de esta necesidad, el desarrollo de un plan de mercadeo, acompañado de un análisis estratégico y otras actividades relacionadas al mismo, le permitirán a ITION asegurar su crecimiento en el mercado y una liquidez económica, para tener mayor facilidad en el desarrollo de las siguientes fases de este proyecto, alcanzando los resultados deseados.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer e implementar estrategias para la comercialización de los servicios que generará el proyecto ITION-I mediante el diseño e implementación de un plan de mercadeo.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

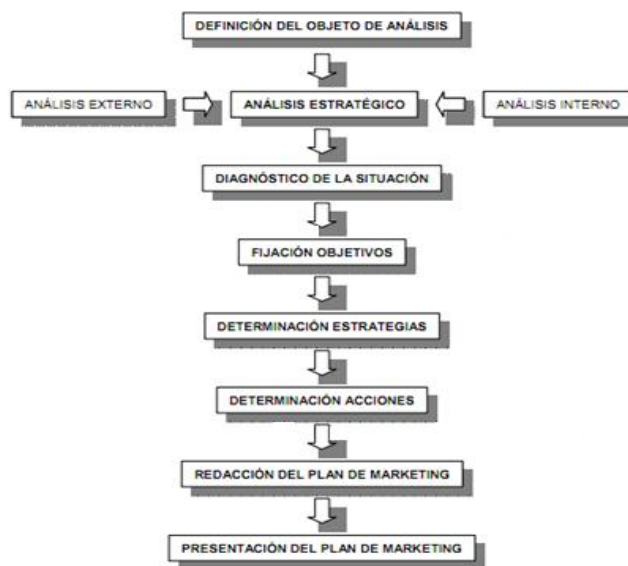
- Identificar y analizar las condiciones actuales del mercado y del servicio ITION-I
- Identificar las estrategias apropiadas para la comercialización de ITION-I, a partir de herramientas de análisis tales como la Matriz DOFA y Matriz MCPE
- Definir los objetivos, estrategias y decidir las tácticas de Mercadeo para determinar la puesta en marcha del plan de mercadeo
- Implementar las estrategias adecuadas según las condiciones de ITION-I

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 PLAN DE MERCADEO

“El plan de mercadeo es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un tiempo definido y se detallan las estrategias y acciones que se van a ejecutar para lograr los mismos en el plazo previsto. Su elaboración requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones”<sup>6</sup>.

**Figura 2 Etapas del proceso de elaboración de un plan de mercadeo**



Fuente: <<http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>>

#### 8.1.1 Definición del objeto de análisis

El objeto de análisis de un plan de marketing puede ser muy diverso:

Un producto, una marca o una línea de producción concreta; adicionalmente puede aplicarse tanto para el caso de un producto que ya existe en el mercado como para el lanzamiento de un nuevo producto.

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. Guía para la elaboración de un plan de marketing [en línea][sin lugar]2005.Citado el 20 de enero de 2012.[ PDF] p 1 .Disponible en: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>>

También puede aplicarse a la empresa en conjunto (plan de marketing general) o a la totalidad de un sector económico, un mercado o un segmento de mercado (plan de marketing sectorial)<sup>7</sup>.

### **8.1.2 Análisis estratégico**

“Un plan de mercadeo debe partir de una investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual del objeto de análisis, tanto en lo que se refiere a aspectos internos (análisis interno) como a aspectos de su entorno (análisis externo). Para organizar correctamente este proceso de análisis, es recomendable seguir las siguientes etapas”<sup>8</sup>:

#### **8.1.2.1 Determinación de las variables a analizar**

“En esta etapa se debe reflexionar sobre la información relevante para conocer la situación actual, evolución en los últimos años y perspectivas de futuro del objeto del plan de marketing. Si no se realiza una adecuada identificación inicial de las variables que deben ser consideradas y analizadas, cuando se valore el resultado final se encontrarán problemas al reconocer que la información disponible es incompleta o irrelevante o incorrecta o insuficiente para su adecuado análisis”<sup>9</sup>.

#### **8.1.2.2 Determinación de las fuentes de información**

Una vez identificadas las variables de interés, es preciso determinar en dónde se puede obtener información de interés. En la mayoría de las situaciones es necesario utilizar diversas fuentes de información. Las opciones habituales son las siguientes:  
Fuentes secundarias. Mucha información de interés suele estar recogida en estadísticas y bases de datos oficiales, en estudios previos o en fuentes sindicadas.  
Fuentes primarias. La información sobre otras variables, sin embargo, no está disponible y debe ser recopilada<sup>10</sup>.

#### **8.1.2.3 Diseño del proceso de obtención de información primaria**

“Una vez se sabe qué medir y el método a utilizar, es necesario plantear cómo se va a preguntar (o a extraer) la información que se necesita. Como se ha indicado anteriormente, si se pregunta de forma inadecuada, los resultados pueden ser parciales, incorrectos o difíciles de analizar estadísticamente”<sup>11</sup>.

#### **8.1.2.4 Procesamiento y análisis de los datos**

“En esta etapa además de la revisión, codificación y grabación de los datos obtenidos, se desarrollará una tabulación inicial que muestre los resultados

---

<sup>7</sup> Ibid., p. 1

<sup>8</sup> Ibid., p. 2

<sup>9</sup> Ibid., p. 3

<sup>10</sup> Ibid., p. 4

<sup>11</sup> Ibid., p. 5

básicos obtenidos, que deberán enriquecerse con los análisis univariados, bivariados y multivariantes que se consideren oportunos<sup>12</sup>.

#### **8.1.2.5 Diagnóstico de la situación**

Una vez obtenida información sobre la situación del objeto de análisis, se debe abrir un proceso de reflexión en el equipo responsable de la elaboración del plan. Mediante este proceso se identifican las implicaciones que la situación actual y los cambios esperados pueden tener en la evolución futura del objeto de análisis.

En concreto se deben identificar:

- Las amenazas: aquellos factores que influyen o pueden influir negativamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos establecidos.
- Las oportunidades: aquellos factores del entorno que influyen o pueden influir positivamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos previstos.
- Las debilidades: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar negativamente a su competitividad futura.
- Las fortalezas: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar positivamente a su competitividad futura.

Este diagnóstico de la situación se suele presentar en un documento denominado matriz D.A.F.O., en el cual se recogen de forma clara y concisa las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis estratégico<sup>13</sup>.

#### **8.1.2.6 Análisis interno**

El ambiente interno de la empresa debe ser auditado y evaluado con respecto a sus recursos y fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Deben evaluarse otros factores internos importantes para la formulación de estrategias, los cuales incluyen los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, sistema de planeación y control y relaciones con los clientes<sup>14</sup>.

#### **8.1.3 Fijación de objetivos comerciales.**

“En función del diagnóstico de la situación efectuado, se fijarán los objetivos que se desean alcanzar durante el periodo de vigencia del plan de marketing<sup>15</sup>.”

---

<sup>12</sup> Ibid., p. 5

<sup>13</sup> Ibid., p. 5

<sup>14</sup> KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración, Una perspectiva global y empresarial. 13 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2008

<sup>15</sup> UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. Op. cit., p. 7

#### **8.1.4 Determinación de las estrategias comerciales.**

“Se trata de indicar la forma en que se espera alcanzar los objetivos establecidos en la fase anterior”<sup>16</sup>.

#### **8.1.5 Determinación del programa de acciones.**

“Se trata de concretar los medios o acciones con las que se alcanzarán los objetivos establecidos siguiendo las estrategias determinadas en la fase anterior. Para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a: qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibid., p. 7

<sup>17</sup> Ibid., p. 7

## 9 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el diseño e implementación del plan de mercadeo de la herramienta ITION se tendrá en cuenta una serie de herramientas para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Los puntos e instrumentos a tener en cuenta son los siguientes:

- Las unidades de observación serán cada una de las áreas que conforma el proyecto ITION y parte de la CIC, determinando los procesos misionales, gerenciales y de apoyo para evaluar y conocer el servicio.
- La información requerida será recolectada mediante la observación participativa, entrevistas y la colaboración del director del proyecto con el fin de recolectar información precisa y confiable.
- Por último, la información generada en esta práctica empresarial será de uso exclusivo de la empresa y ellos se encargaran de difundirla a las partes interesadas.

## 10 ACTIVIDADES DE DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA

### 6.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Para el análisis inicial y por lo tanto el cumplimiento del primer objetivo es necesario conocer los servicios que hasta el momento tiene ITION para la inspección interna de líneas de transporte de hidrocarburos.

A continuación se desarrollo una breve descripción de los servicios

#### 10.1.1 Descripción, uso y especificaciones de los servicios

ITION es un Servicio de Inspección de Tubería de Hidrocarburos, que se adapta a la herramienta de limpieza interna de tuberías, que tienen las empresas dueñas y operadoras de los ductos.

Esta herramienta tecnológica permite obtener información esencial de la tubería, permitiendo conocer el comportamiento general de la misma, identificando fallas, desgastes y demás circunstancias que pueden llevar al daño total, circunstancia que puede generar desastres naturales o cuellos de botella en las empresas operadoras.

#### Cuadro 1 Descripción

Nombre Técnico	Inspección de tendencias inerciales y operacionales en líneas de transporte de hidrocarburos
Nombre Comercial	ITION
Tipo de producto	Servicios a la empresa: debido a que es un servicio que no va dirigido al consumo personal, sino a empresas del sector hidrocarburos.
Actividad Económica	Sector de cuaternario <sup>18</sup>

<sup>18</sup> Es un sector económico que incluye los servicios altamente intelectuales tales como investigación, desarrollo, innovación (I+D, I+D+I). Tradicionalmente se le consideraba parte del sector terciario. Incluye la industria de alta tecnología, de tecnologías de la información y las telecomunicaciones y algunas formas de investigación científica, así como la educación, la consultoría y la industria de la información.

[en línea]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_cuaternario](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_cuaternario)>

<p style="text-align: center;">Funcionalidad</p>	<p>ITION mediante sus herramientas inteligentes inspecciona y diagnóstica la condición mecánica, genera la referenciación geográfica, y los parámetros operacionales de los ductos, a fin de mitigar riesgos o reducir la probabilidad y las consecuencias de incidentes, que puedan alterar el normal funcionamiento de la operación.</p> <p>Los resultados de esta valoración le permiten a la empresa actuar en el momento justo y garantizar la integridad de la tubería.</p>
--	---

### 10.1.2 Características del servicio

ITON presta servicios de inspección personalizados, dirigidos a las necesidades de los clientes; los cuales en muchas ocasiones necesitan evaluar alguna condición específica de la tubería y no todo el paquete de inspección como los que ofrecen las compañías competidoras que prestan este tipo de servicio.

### 10.1.3 Servicios ITION

#### Cuadro 2 Parámetros Operacionales



**Perfil de Presión**

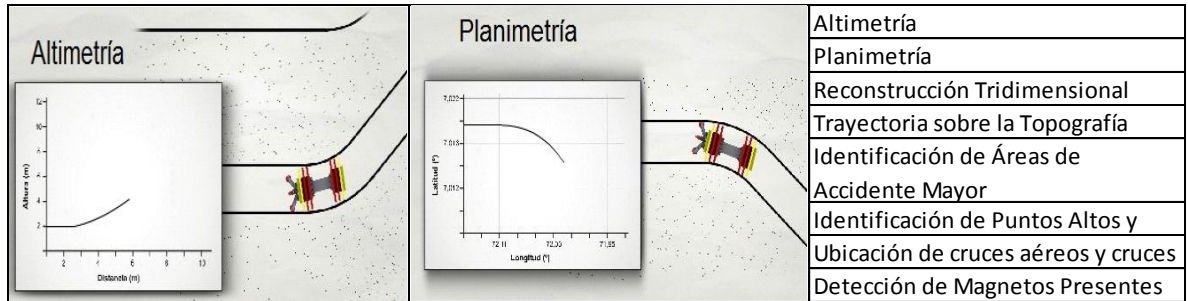
**Perfil de Temperatura**

**Perfil de Caudal**

**Perfil de Vibraciones**

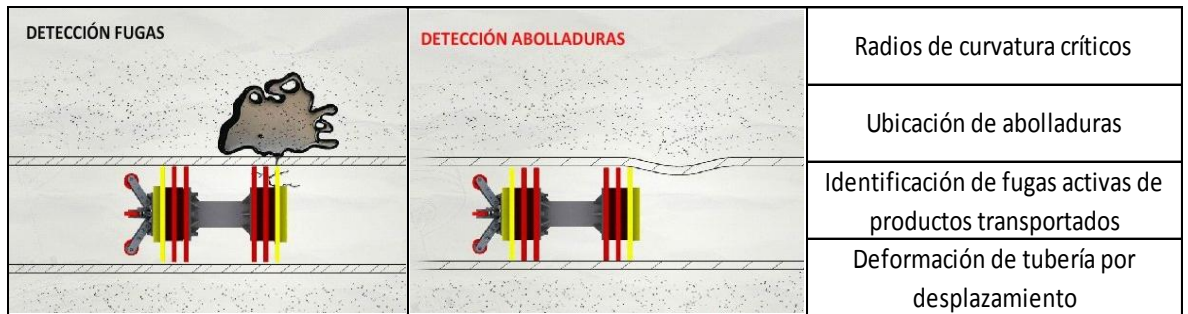
Fuente: elaboración propia. Imagen tomada de <http://corrosion.uis.edu.co/webcic/index.php/es/prod-service/prod-tec/itionpreview.html>

### Cuadro 3 Referenciación Geográfica de la Línea



Fuente: elaboración propia. Imagen tomada de <http://corrosion.uis.edu.co/webcic/index.php/es/prod-service/prod-tec/itionpreview.html>

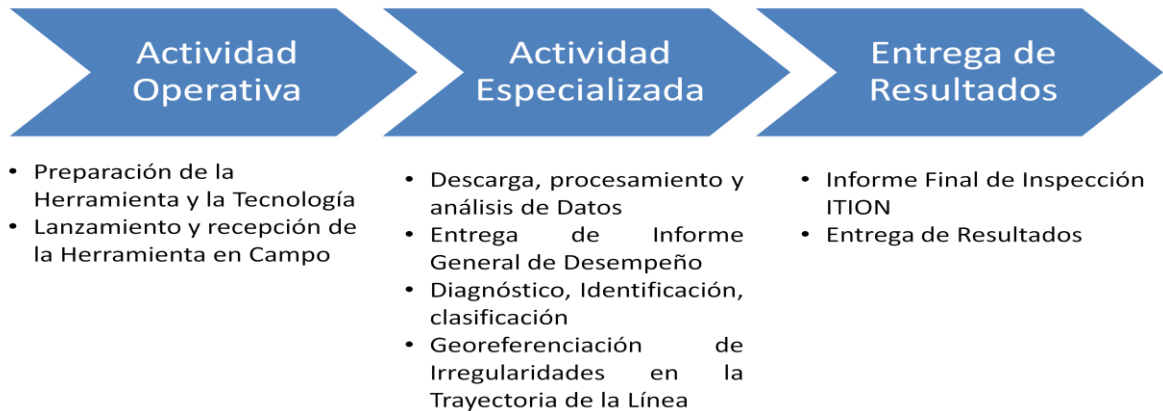
### Cuadro 4 Información asociada a la Integridad Mecánica



Fuente: elaboración propia. Imagen tomada de <http://corrosion.uis.edu.co/webcic/index.php/es/prod-service/prod-tec/itionpreview.html>

## 10.1.4 Proceso del servicio

Figura 3 Proceso



Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por director del proyecto

### 10.1.5 Mapa de Procesos ITION

Un mapa de procesos es un diagrama que permite identificar los procesos que existen en una organización y describir sus interrelaciones principales. Es importante conocer todos los procesos antes de elaborar el mapa ya que es éste el que permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos de la empresa.

Para la elaboración del mapa de procesos:

1. Identificar los actores:
2. Identificar la línea operativa
3. Añadir los procesos de soporte a la línea operativa y los de Dirección
4. Añadir los procesos que afectan a todo el sistema

Se identificó cada uno de los tipos de procesos que se pueden encontrar en ITION

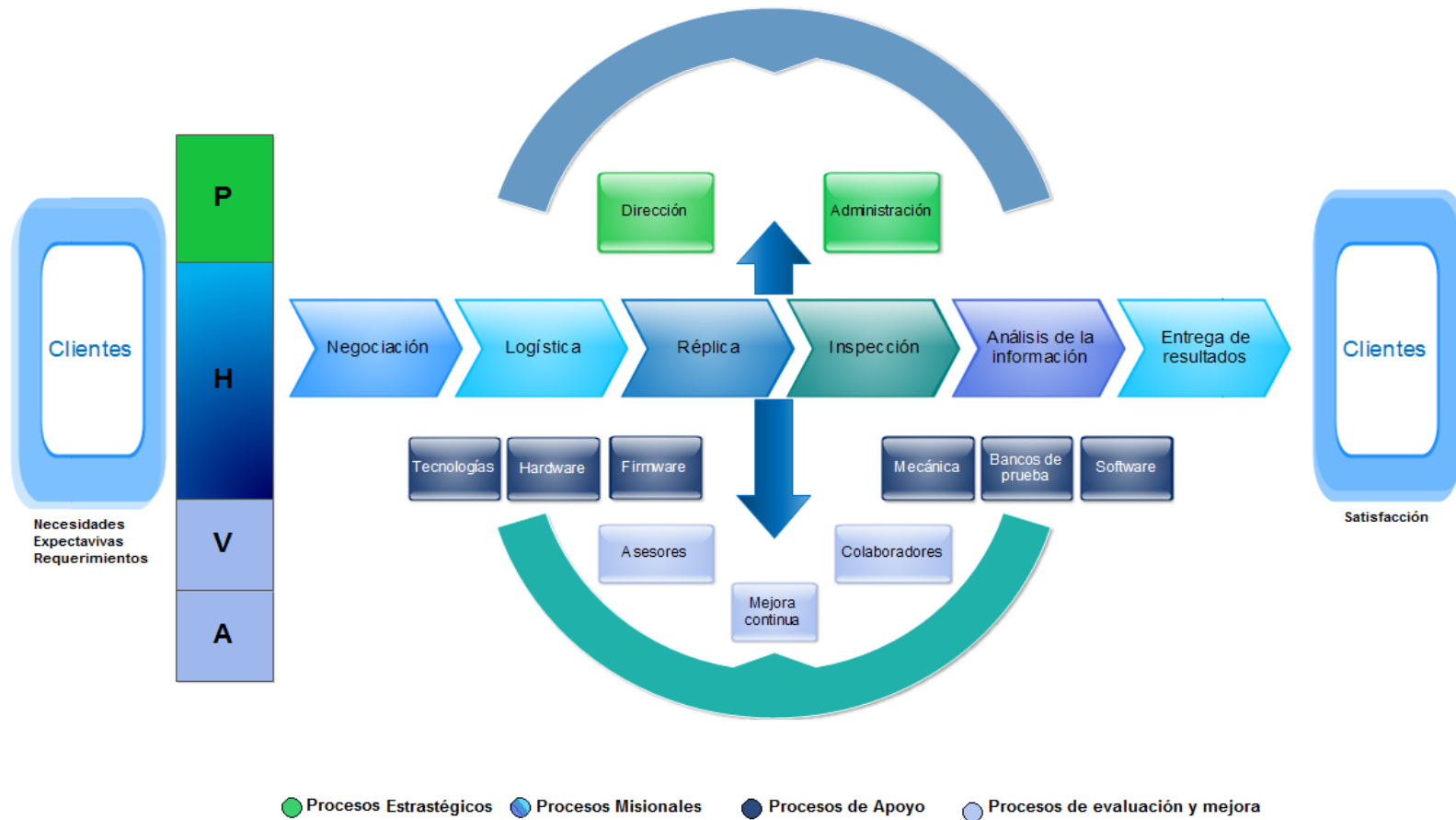
- Procesos estratégicos
- Procesos Misionales
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Evaluación y Control

Se evidenció que la integración y retroalimentación en los procesos es fundamental para la obtener salidas esperadas y así cumplir con los requerimientos de los Clientes<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> **Pf** ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000:2005 En: Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. 3 ed. Bogotá D.C.: ICONTEC p 13

Figura 4 Mapa de procesos ITION



Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por el director del proyecto

## 10.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 10.2.1 Análisis externo

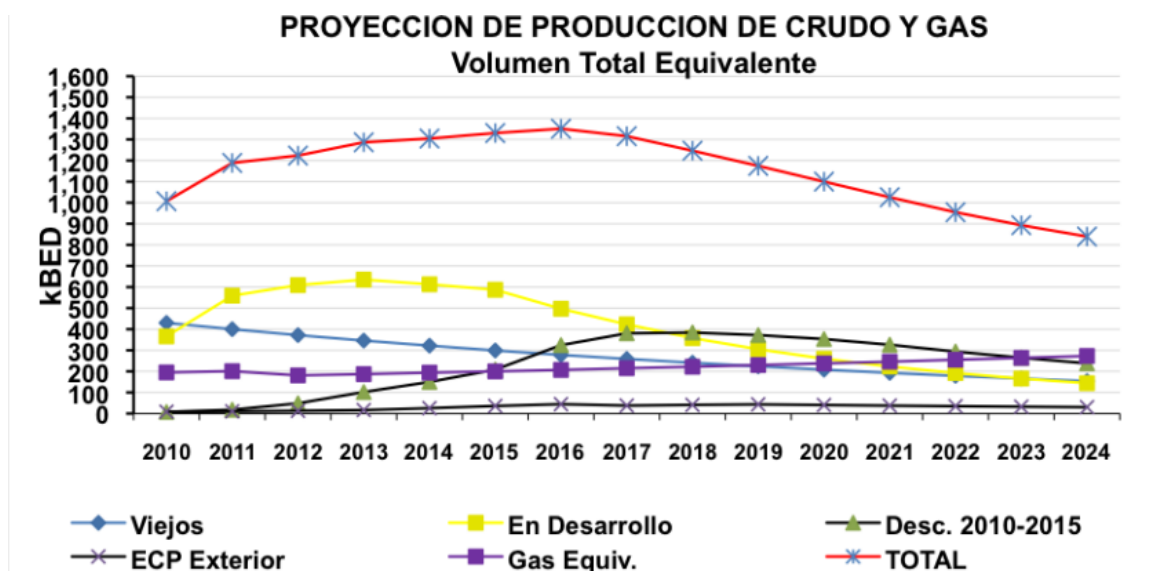
Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la empresa. ITION no es la excepción por eso a continuación se analizará la situación actual de este servicio en el mercado nacional; utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis general del sector de hidrocarburos.

#### 10.2.1.1 Comportamiento del Sector

El sector de hidrocarburos en los últimos años ha tenido un crecimiento económico significativo, gracias al aumento en la producción de petróleo, lo que ha generado una demanda alta de transporte para el crudo y sus derivados. La Asociación Colombiana del Petróleo estima que durante el periodo 2010 –2015 continuarán registrándose importantes inversiones en producción de hidrocarburos, de manera tal que en 2010 la producción de petróleo y gas 10 alcanzará niveles de 990.000 BPD equivalentes (788 BPD de crudo y el resto gas natural).

Para el 2015 se espera alcanzar una producción cercana a 1,3 millones de barriles diarios equivalentes, incorporando aproximadamente 1,400 millones de barriles de nuevas reservas<sup>20</sup>.

Gráfico 1 Proyección de crudo y gas



Fuente: Asociación colombiana del petróleo

<sup>20</sup> **Pf. RODADO**, Carlos. Avances sector de Hidrocarburos 2011 [PFD] [en línea] Bogotá Junio de 2011 Disponible en < <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/7482.pdf>>

**Tabla 1 Estadísticas de la industria**

**INDICADORES DE GESTION Y ESTADISTICAS DE LA INDUSTRIA**

**A DICIEMBRE 31 DE 2011**



**PRODUCCIÓN**

Responsable de la información:

	2011												Promedio diario anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep (P)	Oct (P)	Nov (P)	Dic (P)	
Producción crudo Ecopetrol - asociados (kbpd)	751	770	786	805	824	828	815	838	779	825	848	808	
Producción crudo contratos ANH (kbpd)	89	92	101	101	103	111	110	111	112	115	117	122	<b>914</b>
Producción crudo total (kbpd)	840	862	887	906	927	939	926	950	891	940	965	930	
Comercialización gas Ecopetrol - asociados (Mpcd)	1.004	904	924	917	966	993	992	1.024	995	983	925	966	
Comercialización gas contratos ANH (Mpcd)	64	62	63	63	64	65	66	67	68	67	67	72	<b>1.032</b>
Comercialización gas total (Mpcd)	1.068	966	987	980	1.030	1.058	1.058	1.091	1.063	1.050	992	1.038	

Fuente: Agencia Nacional de Hidrocarburos

Después de haber registrado una producción promedio en el 2011 de 914.000 barriles diarios y en enero de este año de 941.000 barriles diarios el Ministerio de Minas y Energías, señala que ha disminuido la producción de petróleo en los meses de febrero y marzo de 2012, llegando 896.000 barriles diarios como consecuencia de la poca capacidad que tiene Colombia en sus líneas de transporte sumándole los problemas de orden público que se han presentado. Estos hechos son la causa principal para no llegar al millón de barriles diarios de producción, lo que impediría el continuo crecimiento del sector, pero a su vez aumentaría los años de reserva de petróleo en Colombia<sup>21</sup>.

El sector de petróleo tuvo un crecimiento del 19.3% en el año 2011

<sup>21</sup> PORTAFOLIO.CO. Ataques a oleoductos frenan meta del millón de barriles día.[ en línea] marzo 7 de 2012 Colombia. Disponible en < <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-petrolera-colombiana-febrero>>

### 10.2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas según modelo de Porter

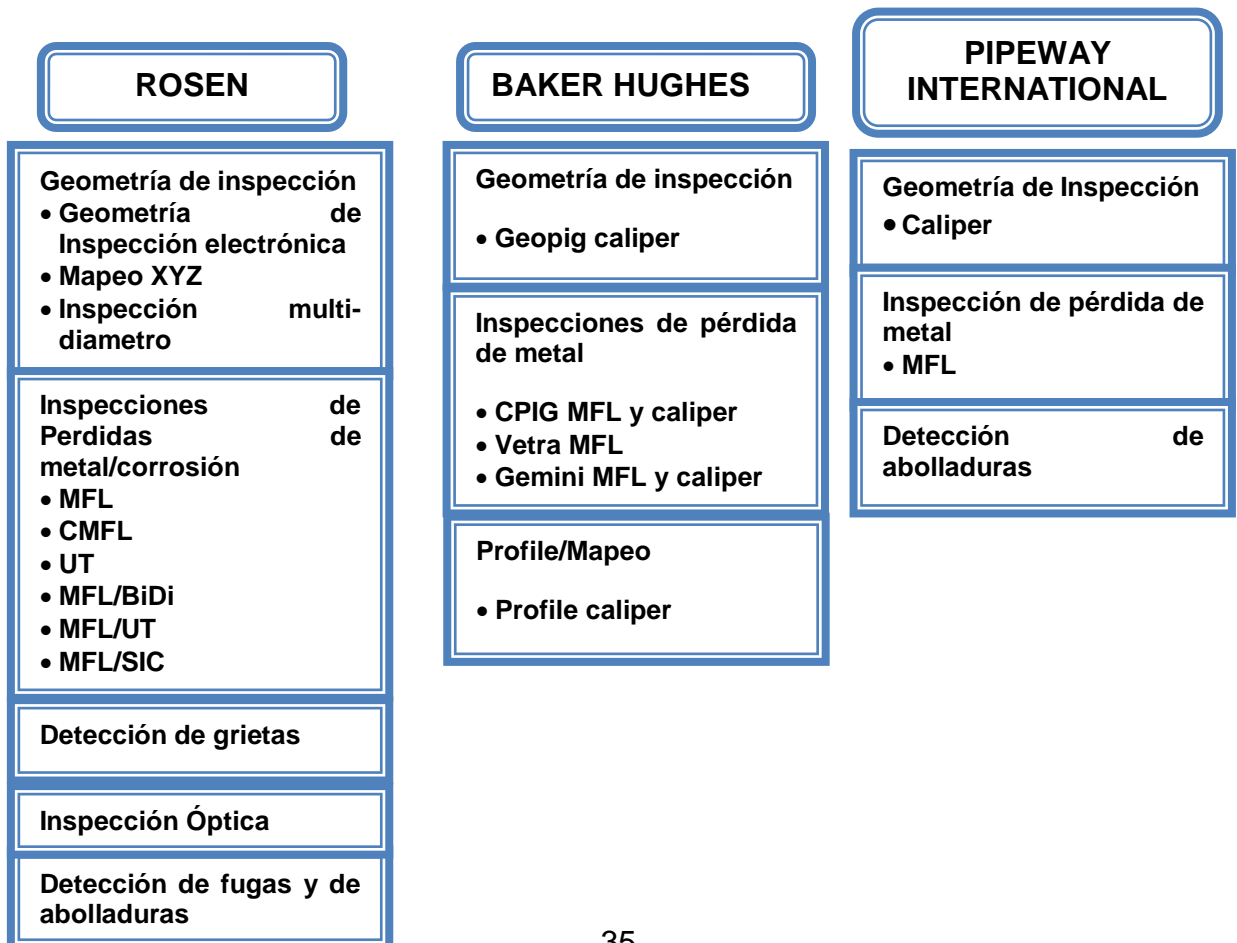
- **Rivalidad de las compañías que compiten a la Industria**

Para analizar la competencia de ITION-I, es necesario aclarar que es un servicio que se prestará en Colombia principalmente. Por lo tanto, se debe analizar con otras compañías que igualmente tengan una participación en el mercado nacional.

Aunque estas empresas satisfacen la misma necesidad que ITION-I cubre, en este momento no se pueden ver como competidores directos, porque ITION no tiene la misma presencia de estas compañías y adicionalmente solo va dirigido inicialmente a solucionar un problema que resulta del poco interés por parte de las empresas nacionales para tener inspecciones más frecuentes debido a los altos costos; un problema que ellos no han considerado hasta el momento.

De igual forma, es necesario un análisis de la competencia presente en Colombia, ya que ITION está en proceso de crecimiento y su meta es ser un participante de valor en este mercado.

**Figura 5 Portafolio de servicios de la competencia**





Fuente: Elaboración propia.

- **Presión competitiva de productos sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos para el caso de ITION no son tan relevantes, ya que los resultados obtenidos por estos medios no son confiables, su precisión no se compara con la inspección interna de las líneas.

Existe un servicio de inspección de líneas de transporte que consiste en el desplazamiento de un personal capacitado, con equipos especiales que revisan las condiciones de la línea.

Otro servicio sustituto, es la inspección realizada desde helicópteros y avionetas, realizando vuelos programados sobre los gasoductos y oleoductos, identificando potenciales peligros que puedan afectar las tuberías como: indicios de posibles pérdidas de producto, máquinas trabajando cercanas a la traza, conducto descubierto, construcciones próximas a la traza, condiciones de seguridad y/o riesgo a personas y medioambiente.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Para ITION resulta importante conocer el tipo de proveedores que hacen parte de su cadena, ya que de ellos depende el funcionamiento de la herramienta inteligente y sus resultados.

Los proveedores de los materiales y equipos necesarios para la elaboración de esta herramienta son en su mayoría internacionales. Es importante resaltar que por el nivel tecnológico de los equipos o materiales, la dimensión de sus empresas y en algunos casos el poco acceso a ciertas tecnologías, se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto.

- **Poder de negociación de los compradores**

Las empresas de inspección de tuberías dirigen sus servicios a las empresas del sector hidrocarburos que operan oleoductos, poliductos o gasoductos, teniendo en cuenta la necesidad de realizar este tipo de inspecciones en sus líneas con el fin de asegurar el buen funcionamiento de las mismas. Por esta razón se advierte que el poder de negociación de los potenciales clientes es bajo, debido a que las empresas proveedoras del servicio tienen la solución a su problema, teniendo en cuenta la importancia que significa saber sobre el estado de sus líneas de transporte. Es por esta razón que los proveedores del servicio de inspección fijan los precios.

## ANÁLISIS

### Cuadro 5 Rivalidad de las compañías que compiten a la industria

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria.	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria.
<b>Crecimiento en la demanda</b>	Es importante analizar esta variable teniendo en cuenta que este sector ha tomado más fuerza en los últimos años	Hay mayor posibilidad de entrar a participar en el mercado nacional	O
<b>Portafolio de servicios</b>	Los productos o servicios que ofrecen las empresas son importantes, ya que tienen que estar a la vanguardia en tecnología.	Existe mayor competencia en las industrias y representa una gran amenaza, porque estas empresas están en mejoramiento e investigación constante, con el fin de desarrollar mejores técnicas de inspección	A

**Cuadro 6 Amenaza de ingreso de nuevos competidores en la industria**

<b>Variable analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria</b>	<b>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria.</b>
<b>Crecimiento de la industria en Colombia</b>	El crecimiento del sector hidrocarburos en Colombia ha llamado la atención en las empresas extranjeras que prestan servicios dirigidos a este sector; existe una alta probabilidad de que nuevas empresas de inspección de gasoductos y oleoductos entren al mercado nacional	Representa una amenaza para ITION, por que estas empresas que tienen experiencia, reconocimiento, y tecnologías superiores a las que en este momento tiene ITION. Aunque se sabe que realizar inspecciones inteligentes en Colombia no era TAN atractivo para las empresas por la complejidad de las líneas.	A
<b>Empresas con Certificación</b>	La experiencia y la certificación de ATEX de los marranos son de gran importancia para el funcionamiento de este tipo de entidades.	Tanto para ITION como para las empresas nuevas la debida certificación les toma tiempo y por esta razón genera poca competencia para las empresas existentes.	A

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7 Presión competitiva de productos sustitutos**

<b>Variable analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria</b>	<b>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria.</b>
<b>Inspecciones Por medio de vuelos sobre las líneas de transporte y desplazamiento por la misma</b>	Este tipo de inspección no tiene gran demanda en la industria	Esta variable no genera amenaza	O

**Cuadro 8 Poder de negociación de los proveedores.**

<b>Variable analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria</b>	<b>Impacto para las empresas de la industria.</b>
<b>Disponibilidad de Materiales</b>	Los proveedores juegan un papel muy importante en el momento de suministrar los insumos y demás materiales a las empresas, el acceso a estos es indispensable para el buen funcionamiento de la cadena.	Sin los materiales adecuados para la construcción de la herramienta la capacidad de la misma no es a la que se quiere llegar, lo cual representa una amenaza	A

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 9 Poder de negociación de los compradores.**

<b>Variable analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria.</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria</b>	<b>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria.</b>
<b>Incertidumbre</b>	A las empresas les resulta difícil acceder a este tipo de servicios de forma constante por su alto costo. Pero por conocer el estado de sus líneas de transporte pagan la cantidad de dinero que los proveedores del servicio determinen.	Esta variable genera poco poder de los compradores y una oportunidad para ITION de disminuir la incertidumbre a un bajo costo y obtener buena participación en el mercado.	O

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para ITION-I

1. Representa una **amenaza** la rivalidad de las empresas que compiten en la Industria. ITION debe implementar estrategias para ganar presencia en el mercado, teniendo en cuenta que su principal competencia ROSEN tiene el 72% de participación.
2. Se considera **amenaza** el ingreso de nuevos competidores en la industria, debido a la existencia a nivel mundial de alrededor de 18 empresas dedicadas a la inspección de líneas de transporte de hidrocarburos que podrían llegar a Colombia motivadas por el crecimiento futuro de la exploración de petróleo.
3. La no certificación ATEX representa una **amenaza** para ITION, al generar un alto riesgo de incurrir en responsabilidades legales y económicas que pueden acabar con ITION y la imagen y prestigio de la CIC
4. Se considera que los proveedores son una **amenaza** para la empresa porque hay dificultades en la adquisición de materiales, la mayoría de estos son importados y en algunos casos por cuestiones políticas no se permite la venta de estos a otros países.
5. Las empresas de este sector ofrecen servicios de alta calidad, soportados en tecnologías cada vez más avanzadas, lo que representa resultados más exactos y contundentes sobre el estado de los ductos pero con altos costos en la prestación del servicio. Es una **amenaza** para ITION debido a la brecha tecnológica que hay entre sus herramientas y las de sus competidores. Adicionalmente, también puede representar una **oportunidad** para ITION ya que pueden desarrollar estrategias de precios atractivos y servicios básicos personalizados de buena calidad, aspectos considerados relevantes.

Del anterior análisis se concluyen las siguientes oportunidades y amenazas del servicio

**Cuadro 10 Oportunidades y amenazas**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>1</b>	El envejecimiento en la líneas de transporte Aumenta los problemas operacionales en el sector hidrocarburos	Ingreso de nuevos competidores directos a Colombia
<b>2</b>	Las estadísticas del ANH muestran Crecimiento del sector minero energético	Competencia con certificación ATEX
<b>3</b>	Las estadísticas de las empresas muestran aumento de las líneas de transporte de hidrocarburos	Dificultad en el adquisición de materiales para la construcción de la herramienta
<b>4</b>	Alianza estratégica con TGI	Problemas de orden público
<b>5</b>	Satisfacer las necesidades de los clientes a corto plazo	Poca confianza de las empresas del sector hacia la tecnología Colombiana
<b>6</b>	Spin Off ITION	Competidores posicionados en el mercado Alianzas entre competidores y clientes

Fuente: Elaboración propia; Información tomada de entrevistas con el director del proyecto, AHN, y MINISTERIO DE MINAS Y ENERIA.

### 10.2.1 Análisis interno

Esta etapa del análisis permite identificar las fortalezas y debilidades del servicio, es decir, se identifican los aspectos que permiten obtener una ventaja competitiva en el sector y de igual manera los aspectos que representen debilidades para el desempeño del servicio, con el objetivo de comprender la situación actual del interior de la empresa y del servicio.

**Cuadro 11 Fortalezas de La CIC e ITION-I**

TEMA	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA
<b>Personal especializado</b>	Esta fortaleza se da porque la corporación se preocupa por tener en su lista de empleados, personal especializado con estudios adecuados para todas las áreas que maneja. Esta fortaleza es muy importante al brindar al cliente confianza en el momento de realizar inspecciones, estudios y los demás servicios que presta al corporación, aspectos que dan prestigio y reconocimiento a la CIC
<b>Innovación y desarrollo tecnológico</b>	La CIC es un centro de desarrollo tecnológico que ofrece al sector productivo servicios especializados, proyectos de investigación y programas tecnológicos, a través de los cuales un equipo interdisciplinario de profesionales ha implementado soluciones alternativas para el manejo efectivo e integral de la corrosión, involucrando diversas problemáticas, así como tecnologías de carácter correctivo, preventivo y predictivo. ITION-I es un servicio que está en constante investigación, innovación y desarrollo tecnológico, con el fin que satisfacer las necesidades de sus clientes
<b>Rapidez de suministro</b>	La ubicación de ITION-I en Colombia es muy favorable para los clientes nacionales, pues garantiza el suministro más rápido si se compara con el que ofrecen los competidores, circunstancias que genera acceso a la inspección interna de las líneas de transporte más fácilmente, aumentando la probabilidad de incrementar la frecuencia de uso, trayendo muchos beneficios para la industria

Fuente: Elaboración propia; Información tomada de entrevistas con el director del proyecto

TEMA	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA
<b>Atención Personalizada a los Clientes</b>	La CIC con el servicio ITION-I ofrece una atención personalizada según las necesidades de sus clientes y los resultados que deseen lograr. Su principal objetivo es conocer las condiciones de la tubería y detallar el estado real. Para entregar resultados se realizan varios tipos de exámenes para saber si hay condiciones adecuadas para este tipo de intervención con el propósito de no correr riesgos.
<b>Precios</b>	Gracias a su localización, y sus tecnología nacional ITION-I es un servicio que maneja un precio mucho más bajo al de sus competidores, lo que es una gran fortaleza, ya que los servicios de inspección interna en las líneas de transporte de hidrocarburos en Colombia no se hacen frecuentemente debido a los altos costos de su implementación. ITION-I sería la solución a los inconvenientes operacionales que se presentan en los gasoductos, poliductos y oleoductos colombianos por su bajo nivel de inspección.
<b>Prestigio de la CIC</b>	La C.I.C ha operado desde 1994 y es uno de los primeros centros de desarrollo e investigación de Colombia orientada a brindar soluciones integrales y generar conocimiento alrededor del fenómeno de la corrosión. Las empresas del sector hidrocarburos la reconocen por sus tecnologías y desarrollo de servicios para este sector.
<b>Clientes de la CIC, clientes potenciales de ITION</b>	La CIC cuenta con cuatro áreas de investigación y desarrollo, todas estas dirigiéndose hacia el mismo mercado, líneas de transporte del sector hidrocarburos, es decir se dirigen a los mismos clientes de ITION.

Fuente: Elaboración propia; Información tomada de entrevistas con el director del proyecto

**Cuadro 12 Debilidades de la CIC e ITION-I**

TEMA	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES
<b>Publicidad</b>	La CIC no cuenta con programas de marketing adecuados que permitan el reconocimiento de esta organización a nivel nacional, ni de sus servicios. Se observa que su página web no cuenta con la información suficiente, para que los clientes tomen el servicio de ITION-I como una opción para las inspecciones de sus tuberías
<b>Participación en el mercado</b>	La CIC con el servicio de inspección interna ITION-I, hasta el momento, no tiene participación en el mercado, solo ha tenido inspecciones para valorar su herramienta de inspección, con algunos de sus clientes potenciales.
<b>Tecnología</b>	La herramienta inteligente ITION-I maneja una tecnología de inspección básica, comparada con la tecnología que manejan actualmente sus competidores; pero esto no la hace ineficiente para la prestación del servicio de inspección.
<b>Ampliar portafolio de servicios</b>	La CIC debe ampliar su portafolio de servicio de inspección interna e ingresar en su portafolio de servicios programas post venta, los cuales garanticen el adecuado análisis de sus resultados y una ejecución correcta por parte de los clientes.
<b>Imagen de marca</b>	ITION-I no tiene una imagen de marca, lo cual lo hace casi invisible para sus clientes. La marca adquiere cada día mayor importancia principalmente por la entrega de características distinta al producto o servicio y esto es vital para la subsistencia de cualquier producto ante mercado

<b>Fuerza de venta</b>	La fuerza de ventas en casi nula, se reconoce que es un “conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con la venta. Definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos” <sup>22</sup> . Todas estas actividades no se realizan en la CIC.
<b>Experiencia</b>	Desde el año 2001 la CIC ha estado investigando sobre la inspección interna de las líneas de transporte de hidrocarburos por medio de marranos inteligentes; pero no tiene experiencia en la prestación del servicio, solo lo la que le ha dado las corridas de valoración de la herramienta, lo cual no es nada comparado con los años de experiencia de los competidores directos de ITION-I.
<b>No disponibilidad de personal</b>	El personal de la CIC no está dedicado exclusivamente al proyecto ITION
<b>Demoras</b>	Demora en la entrega de resultados a los clientes

Fuente: Elaboración propia; Información tomada de entrevistas con el director del proyecto

<sup>22</sup> WIKIPEDIA. Fuerza de venta. [ en línea] Marzo 15. 2012 Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Fuerza\\_de\\_ventas](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuerza_de_ventas)>

## 10.3 MEDICIÓN DEL MERCADO

La medición del mercado identifica quienes son nuestros clientes potenciales, estima el nivel máximo de servicios que pueden demandar y permite realizar un pronóstico de ventas.

### 10.3.1 Estimación del potencial del mercado

En Colombia, la infraestructura de líneas de producción y transporte del sector hidrocarburos tienen alrededor de 25 años desde su instalación. Durante este tiempo, fenómenos tales como corrosión, esfuerzos mecánicos, desplazamientos de tierras y daños por terceros han generado múltiples problemáticas de debilitamiento estructural en las líneas de transporte. Es por esta situación que en los últimos años se ha incrementado la contratación de servicios de inspección inteligente en sus programas de protección de la integridad de la infraestructura como una forma de conocer el estado de cada una de sus líneas y de esta manera evitar potenciales desastres ambientales, económicos y sociales.

Se identificaron las líneas transporte que potencialmente podrían usar este tipo de tecnología para sus inspecciones, tanto para el sector hidrocarburos como para el sector gas.

La determinación de estas líneas se ha realizado teniendo en cuenta el diámetro mínimo que debe poseer una estructura para que pueda ser inspeccionadas: 10 in.<sup>23</sup>

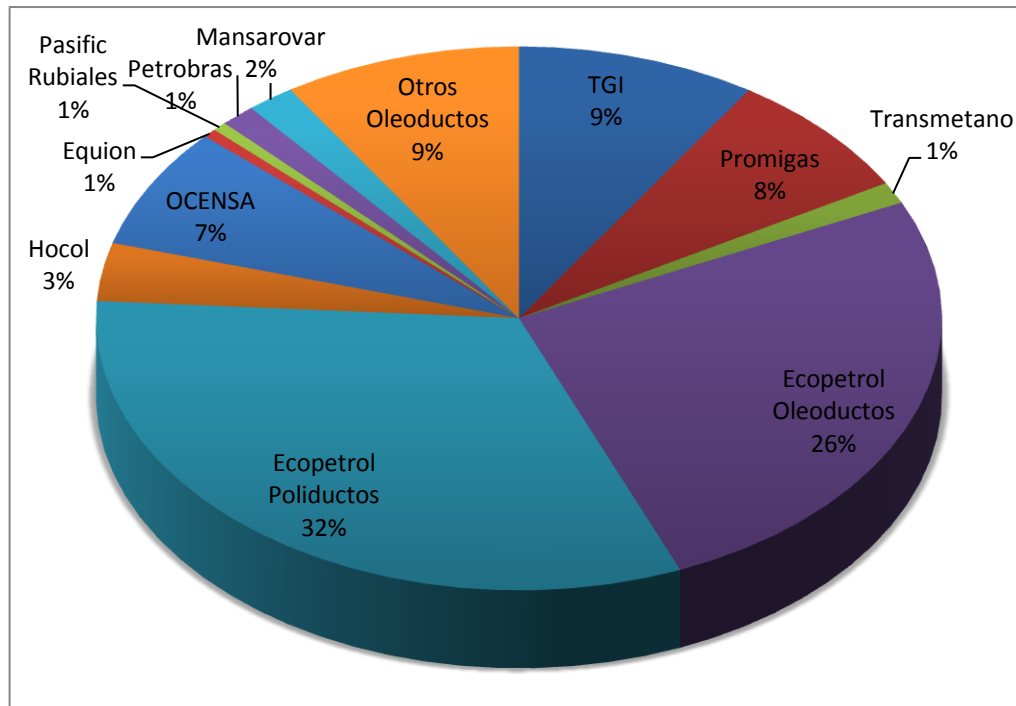
**Tabla 2 Mercado potencial**

Estimación	2012
TGI	1.053
Promigas	872
Transmetano	148
Ecopetrol Oleoductos	2.966
Ecopetrol Poliductos	3.708
Hocol	398
OCENSA	829
Equion	60
Pasific Rubiales	63
Petrobras	154
Mansarovar	210
Otros Oleoductos	1.048
Total	11.507

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de fuentes confiables  
<http://oleoductoshocol.com/oam/Pages/capacidadDisponible.aspx>  
<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/estadisticas2006/transporte/redes-transporte-oleoductos.htm>

<sup>23</sup> Pj. CIC. Convenio interadministrativo proyecto ITION – E.[PDF] Piedecuesta, Santander; 2011.

**Gráfico 2 Mercado Potencial**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de fuentes confiables  
<http://oleoductoshocol.com/oam/Pages/capacidadDisponible.aspx>  
<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/estadisticas2006/transporte/redes-transporte-oleoductos.htm>

### 10.3.2 Estimación de los niveles máximos de ventas

Para estimar el potencial de mercado se tiene en cuenta la cantidad de kilómetros de tubería en uso actualmente (Ver gráfico 2) más el porcentaje de crecimiento de tuberías para el transporte de hidrocarburos por año y el número de ITION-I que puede construir la empresa por año. Se tuvo en cuenta que la vida útil de cada herramienta de inspección es de 300 kms.

Sin tener en cuenta la actual capacidad de ITION para satisfacer las necesidades de los clientes, el nivel máximo de venta sería igual al potencial de mercado.

**Potencial de mercado =** Número kilómetros de tubería marraneables en uso + número kilómetros de tubería marraneables nueva por año

“Teniendo en cuenta algunos proyectos como el oleoducto Araguaney - Banadia de 230 kms y los 192 kms del gasoducto Gibraltar - Bucaramanga, el porcentaje

de crecimiento para el 2013 sería de aproximadamente 4% con relación a los kilómetros de tuberías marraneables actuales”<sup>24</sup>

Potencial de mercado: 11.929 kms

Teniendo en cuenta que ITION en este momento tiene capacidad para construir 6 ITION-I por año, su nivel máximo de ventas se limita a 1800 kilómetros por año.

### 10.3.3 Pronóstico de ventas

Tomando como base los objetivos propuestos por la CIC para los primeros cinco años se muestran a continuación los siguientes escenarios

**Tabla 3 Pronósticos**

Pronóstico	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Kilómetros por año	420	480	540	600	640

Pronostico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Kilómetros por año	120	240	360	420	480

Pronostico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Kilómetros por año	100	220	340	400	460

Fuente: Elaboración propia

## 10.4 ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de mercado tiene como objetivo identificar el mercado al que va dirigido el producto (ITION), seleccionando los posibles clientes y los competidores directos e indirectos para determinar el comportamiento que se presenta en la compra y venta de dicho producto.

<sup>24</sup> **Pf. RODADO**, Carlos. Avances sector de Hidrocarburos 2011 [PFD] [en línea] Bogotá Junio de 2011 Disponible en < <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/7482.pdf>>

### 10.4.1 Definición del mercado relevante

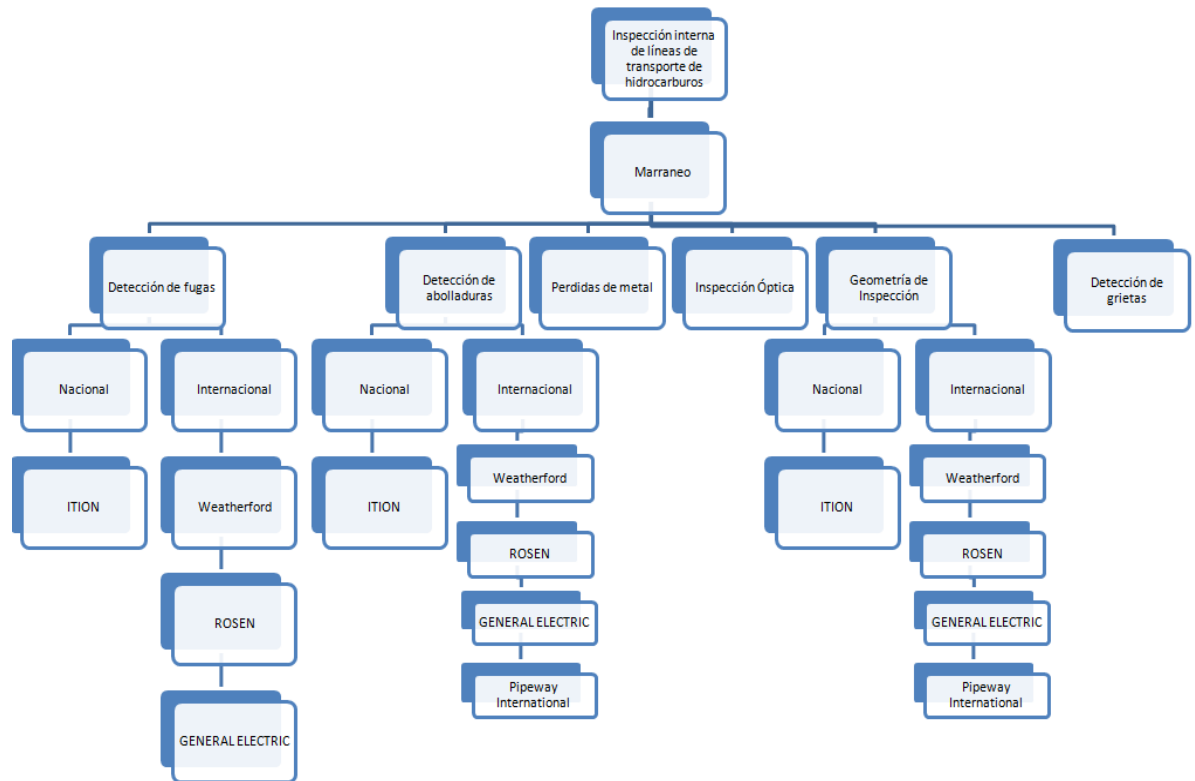
Se define el mercado relevante de acuerdo a las alternativas que tienen las empresas de transporte de hidrocarburos para realizar inspecciones que permitan la valoración interna de sus líneas de transporte y el control de las mismas

Existe un solo método de inspección interna de las líneas de transporte, por medio de los marranos inteligentes, estos tiene varias técnicas, las cuales se aplican dependiendo de la necesidad del cliente.

- Detección de fugas
- Detección de abolladuras
- Perdidas de metal
- Inspección óptica
- Geometría de inspección
- Detección de grietas

ITION-I ofrece servicios de inspección personalizados basados en la geometría de inspección XYZ, detección de fugas y abolladuras.

**Figura 6 Mercado relevante**



Fuente: Fuente elaboración propia

#### **10.4.2 Análisis de la demanda primaria**

Las empresas que tienen a su cargo el transporte de hidrocarburos por medio de gasoductos, poliductos y oleoductos, deben desarrollar una serie de inspecciones que son necesarias, para saber sobre el estado de sus líneas de transporte, prolongar la vida útil de las mismas y no caer en problemas operacionales o ambientales, los cuales son ocasionados por el deterioro de la tubería.

En Colombia generalmente este tipo de inspecciones se realiza aproximadamente cada 5 años; por esta razón es común ver problemas en el transporte de hidrocarburos ocasionados por cuellos de botellas que se derivan de líneas de transporte dañadas y la posibilidad de ocurrencia de derrames de crudo que perjudican el medio ambiente.

Teniendo como referencia el mercado relevante analizado anteriormente. La CIC con el servicio ITION se postula hacer la única empresa nacional que aporta una solución que da respuesta a la problemática de inspección interna en las tuberías de las empresas del sector hidrocarburos aprovechando como medio la herramienta de limpieza interna de tuberías convencional que utilizan las empresas para mantenimiento de sus tuberías.

ITION trae muchos beneficios para la industria, especialmente por su flexibilidad de uso y bajos costos, aspecto que permitiría corridas de inspección más frecuentes, aprovechando así la limpieza que se hace frecuentemente en los oleoductos, gasoductos o poliductos con el propósito de tener control sobre las líneas de transporte y reducir los problemas operacionales y ambientales generados frecuentemente en las líneas de transporte de hidrocarburos colombianas.

#### **10.4.3 Análisis de la demanda selectiva**

El modelo de elección de los compradores se basa en la generación de valor mediante los factores diferenciadores de una marca a otra. En este momento en el mercado nacional la marca ITION no existe para los clientes, el mercado inspección está en manos de empresas extranjeras

La CIC con su marca ITION-I pretende llegar a un mercado competitivo y de gran crecimiento, ofreciendo un portafolio de servicios que permita obtener ventajas con respecto a sus competidores. La diferencia es que ITION-I es una herramienta que se adapta fácilmente a las condiciones geográficas de los poliductos, gasoductos y oleoductos colombianos, lo cual permite mayor flexibilidad, menores costos y más frecuencia de uso. Estos podrían ser algunos de los atributos que harán de la marca una buena opción para las empresas logrando que ITION se posicione más fácilmente en el mercado.

#### 10.4.4 Segmentación y selección del mercado objetivo

Segmentación geográfica y por beneficios buscados

ITION atenderá empresas del sector minero energético dedicadas al negocio de transporte de gas, crudo y sus derivados en Colombia, que dispongan de facilidades de marraneo instaladas en sus líneas y busquen solucionar el problema del conocimiento sobre el estado de sus líneas.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de ITION son las empresas de transporte de gas, petróleo y derivados que busquen valorar sus líneas de transporte frecuentemente con el propósito lograr la disminución de incertidumbre sobre las condiciones reales previniendo la ocurrencia de sobrecostos, catástrofes ambientales y cuellos de botella.

#### 10.4.5 Análisis competitivo

**Cuadro 13 Análisis competitivo**

Empresas	Ventaja	Desventajas
<b>ITION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa nacional</li> <li>• Implementación de la tecnología sobre herramienta de limpieza convencional que utilizan las empresas para la limpieza de sus líneas, lo que genera mayor flexibilidad en su implementación</li> <li>• Inspecciones personalizadas y oportunas</li> <li>• Bajo costo de inspección</li> <li>• Tiempos de respuesta rápidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología menor a la de sus competidores directos</li> <li>• Poca experiencia en la inspección interna de las líneas de transporte de hidrocarburos</li> </ul>
<b>PIPEWAY INTERNATIONAL</b>	<p>Alta tecnología Posicionamiento en el mercado nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una experiencia de 14 años en la inspección de ILI.</li> <li>• MFL piggable está controlado por un software de gran alcance que permite la integración de los datos de la carrera antes de dos Pipeway y los competidores.</li> <li>• La tecnología patentada de Porcupine se utiliza para</li> </ul>	<p>Empresa internacional Tienen su propio marrano, lo que los lleva a hacer adaptaciones en las líneas que generan sobre costos Altos costos Poca disponibilidad hacia el mercado nacional</p>

	<p>detectar y medir las anomalías internas de defectos que son problemáticos para todas las herramientas de MFL.</p>	
<p><b>GENERAL ELECTRIC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúne a una cartera de tecnologías de inspección avanzada</li> <li>• Tecnología adecuada para cada problema en la integridad de las tuberías</li> <li>• Experiencia en ingeniería de integridad y productos de software</li> <li>• Experiencia en el terreno, esencial para ofrecer una evaluación fiable y segura del presente y el estado futuro de sus tuberías.</li> </ul>	<p>Empresa internacional Tienen su propio marrano, lo que los lleva a hacer adaptaciones en las líneas que generan sobre costos Altos costos Poca disponibilidad hacia el mercado nacional</p>
<p><b>WEATHERFORD Pipeline &amp; Specialty services</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 años de experiencia</li> <li>• Alta tecnología</li> <li>• Tecnología adecuada para cada necesidad de inspección interna de las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa internacional</li> <li>• Tienen su propio marrano, lo que los lleva a hacer adaptaciones en las líneas que generan sobre costos</li> <li>• Altos costos</li> <li>• Poca disponibilidad hacia el mercado nacional</li> </ul>
<p><b>ROSEN INSPECTION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología adecuada para cada problema en la integridad de las tuberías</li> <li>• Gama completa de productos y servicios y cubre diámetros de tubería de 3" hasta 64" de cualquier longitud y configuración</li> <li>• Opera en más de 100 países del mundo</li> <li>• Posicionamiento en el mercado nacional e internacional</li> </ul>	<p>Empresa internacional Tienen su propio marrano, lo que los lleva a hacer adaptaciones en las líneas que generan sobre costos Altos costos Poca disponibilidad hacia el mercado nacional</p>

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de PIGGING PRODUCTS & SERVICES ASSOCIATION. BUYERS' GUIDE & DIRECTORY OF MEMBERS 2011-2012, ed 23

## **10.5 MATRIZ DOFA**

Con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades contempladas en el análisis inicial se formulan estrategias que tratan de aprovechar estas oportunidades evitando las amenazas, apoyándose en las fortalezas de la ITION y corrigiendo las debilidades.

**Cuadro 14 Matriz DOFA**

		Factores Externos	
		Oportunidades	Amenazas
<b>Matriz DOFA</b>		Aumento de los problemas operacionales en los oleoductos, gasoductos y poliductos nacionales Crecimiento del sector minero energético Aumento de las líneas de transporte de hidrocarburos Satisfacer las necesidades de los clientes a corto plazo Comercialización de los servicio ITION Spin Off ITION	Ingreso de nuevos competidores directos a Colombia No tener la certificación ATEX Dificultad en el adquisición de materiales para la construcción de la herramienta Problemas de orden público Poca confianza de las empresas del sector hacia la tecnología Colombiana Competidores posicionados en el mercado
		Estrategia FO	Estrategia FA
<b>Factores Internos</b>	Fortalezas	Precio Atención Personalizada a clientes Rapidez de suministro Prestigio de la CIC Personal especializado y capacitado Innovación y desarrollo tecnológico Relación directa con los clientes potenciales de ITION con la CIC Contar con recursos económicos por parte de TGI	1. Aprovechar la relación que tienen algunos funcionarios de la CIC con los clientes para comunicar el valor de ITION-I 2. Aprovechar la relación que tiene ITION con TGI para penetrar en el mercado 3. Brindar solución justo a tiempo.
	Debilidades	Menor Tecnología en la herramienta en reacción a sus competidores no hay Inversiones publicitarias Sin Imagen de marca Sin Fuerza de venta Los competidores que gozan de mucha experiencia Demora en entrega de resultados No disponibilidad total de personal Sin Participación en el mercado	1. Desarrollar una mezcla de marketing para ITION-I 2. Fomentar la Fuerza de venta en la CIC 4. Optimizar los procesos para mejorar entrega de resultados
		Estrategia DO	Estrategia DA
			1. Conseguir un socio estratégico internacional 2. Vender a el know how

Fuente: Elaboración propia

## **10.6 MATRIZ MCPE**

### **10.6.1 Priorización entre las alternativas estratégicas viables**

#### **Matriz MCPE**

Esta matriz indica cuales estrategias son las mejores para implementar en la CIC, permite evaluar a las estrategias de manera objetiva.

#### **Estrategias a evaluar**

- Crear una fuerza de venta con los funcionarios de la CIC que beneficie a ITION-I  
Aprovechar la relación que tienen algunos funcionarios de la CIC con los clientes para comunicar el valor de ITION-I
- Desarrollar una mezcla de marketing para ITION-I  
Propuesta de valor, marca, canal de distribución y comunicación
- Alianzas estratégicas  
Socios estratégicos para avanzar en el desarrollo de la tecnología, seguros y clientes

**Cuadro 15 Matriz MCPE**

Factores para el éxito	Peso	Diseñar una Metodología para la comunicación interna del servicio ITIO como base para crear una fuerza de venta con los Funcionarios de la CIC		Desarrollar una mezcla de marketing para ITION-I (Propuesta de valor, Marca, Canal de distribución y comunicación)		Alianzas estratégicas	
		C	CP	C	CP	C	CP
<b>Oportunidades</b>							
Aumento de los problemas operacionales en los oleoductos, gasoductos y poliductos nacionales	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Crecimiento del sector minero energéticos	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Aumento de las líneas de transporte de hidrocarburos	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Alianza estratégica con TGI	4%	-	-	-	-	3	0,12
Satisfacer las necesidades de los clientes a corto plazo	4%	2	0,08	3	0,12		0
<b>Amenazas</b>							
Ingreso de nuevos competidores a Colombia	2%	-	-	3	0,06	3	0,06
No tener la certificación ATEX	2%	-	-	2	0,04	3	0,06
Dificultad en el adquisición de materiales para la construcción de la herramienta	4%	-	-	-	-	2	0,08
Problemas de orden público	3%	-	-	-	-	3	0,09
Poca confianza de las empresas del sector hacia la tecnología Colombiana	4%	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Competidores posicionados en el mercado	4%	4	0,16	4	0,16		0
Alianzas entre competidores y clientes	4%	3	0,12	3	0,12		0

<b>Fortalezas</b>							
Precio bajos	4%	-	-	1	0,04	-	-
Atención Personalizada a clientes	3%	4	0,12	2	0,06	2	0,06
Rapidez de suministro	3%	-	-	3	0,09	3	0,09
Prestigio de la CIC	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Personal especializado y capacitado	3%	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Innovación y desarrollo tecnológico	3%	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Relación directa con los clientes potenciales de ITION con la CIC	4%	4	0,16	2	0,08	1	0,04
Contar con recursos económicos por parte de TGI	2%	-	-	-	-	-	-
<b>Debilidades</b>							
Menor Tecnología en la herramienta en reacción a sus competidores	4%	-	-	-	-	3	0,12
No hay Inversiones publicitarias	4%	4	0,16	4	0,16		0
Sin Imagen de marca	4%	3	0,12	4	0,16		0
Sin Fuerza de venta	4%	4	0,16	2	0,08		0
Los competidores que gozan de mucha experiencia	2%	3	0,06		0	3	0,06
Demora en entrega de resultados	2%	-	-	-	-	-	-
No disponibilidad total de personal	5%	-	-		0		0
Sin Participación en el mercado	3%	4	0,12	2	0,06	2	0,06
Poco presupuesto e interés para el área de mercadeo	5%	-	-	-	-		-
<b>TOTAL</b>	100%		<b>2,02</b>		<b>1,96</b>		<b>1,47</b>

Fuente: Elaboración propia

### **10.6.2 Explicación y justificación de las estrategias a implementar**

Se realizó la matriz MCPE para comparar las estrategias y el puntaje más alto lo obtuvo la diseñar una metodología para la comunicación interna del servicio ITION como base para crear una fuerza de venta con los funcionarios de la CIC con 2,02.

La CIC cuenta con cuatro áreas de investigación y desarrollo, todas estas dirigiéndose hacia el mismo mercado, líneas de transporte del sector hidrocarburos, es decir se dirigen a los mismos clientes. Lo que necesita la CIC para ofertar y vender la herramienta ITION en todas sus representaciones, integrando todas las áreas de la corporación para promover a ITION-I entre los clientes con los que tienen contacto directo. Es importante resaltar la necesidad de promover la herramienta, sin embargo, se debe desarrollar una propuesta de valor para ITION y una metodología para comunicarla a todos los funcionarios de La CIC.

## **10.7 DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO**

### **10.7.1 Objetivos del plan de marketing**

#### **Objetivo General**

Definir estrategias para lograr la participación de ITION-I en el mercado nacional

#### **Objetivos específicos**

- Lograr posicionamiento y crear el capital de marca a nivel nacional y a nivel interno de la CIC
- Alcanzar en el primer año 120 kms de inspección que representa una cuota de mercado esperada del 1,04 %.
- Mejorar las condiciones de la comunicación interna de la CIC, como base para el crecimiento en ventas de ITION-I

## **10.8 BALANCED SCORECARD**

Para determinar cuáles son los objetivos que se deben aplicar para conocer la eficiencia de las diferentes actividades de mercadeo planteadas, se utiliza la herramienta de Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, un sistema de gestión integrado que permite medir el desempeño de los procesos de la empresa y darle una dirección estratégica para el desempeño en el futuro. Esta herramienta permite transformar las estrategias en objetivos utilizando indicadores de gestión que se verán reflejados en planes de acción.

### **10.8.1 Perspectivas Balanced Scorecard**

“El Balanced Scorecard está integrado por cuatro perspectivas que permiten establecer los objetivos entre las cuales se encuentran: financiera, cliente, procesos internos y mejoramiento y aprendizaje. Dentro de las cuales se ubican los elementos más importantes que se quieren lograr y medir”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> PAZ, Carlos. Tablero de mando y control [en línea] Oct 10 de 2007. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/operaciones/bsc-tableros-de-mando-balance-scorecard.htm>>

**Cuadro 16 Perspectivas**

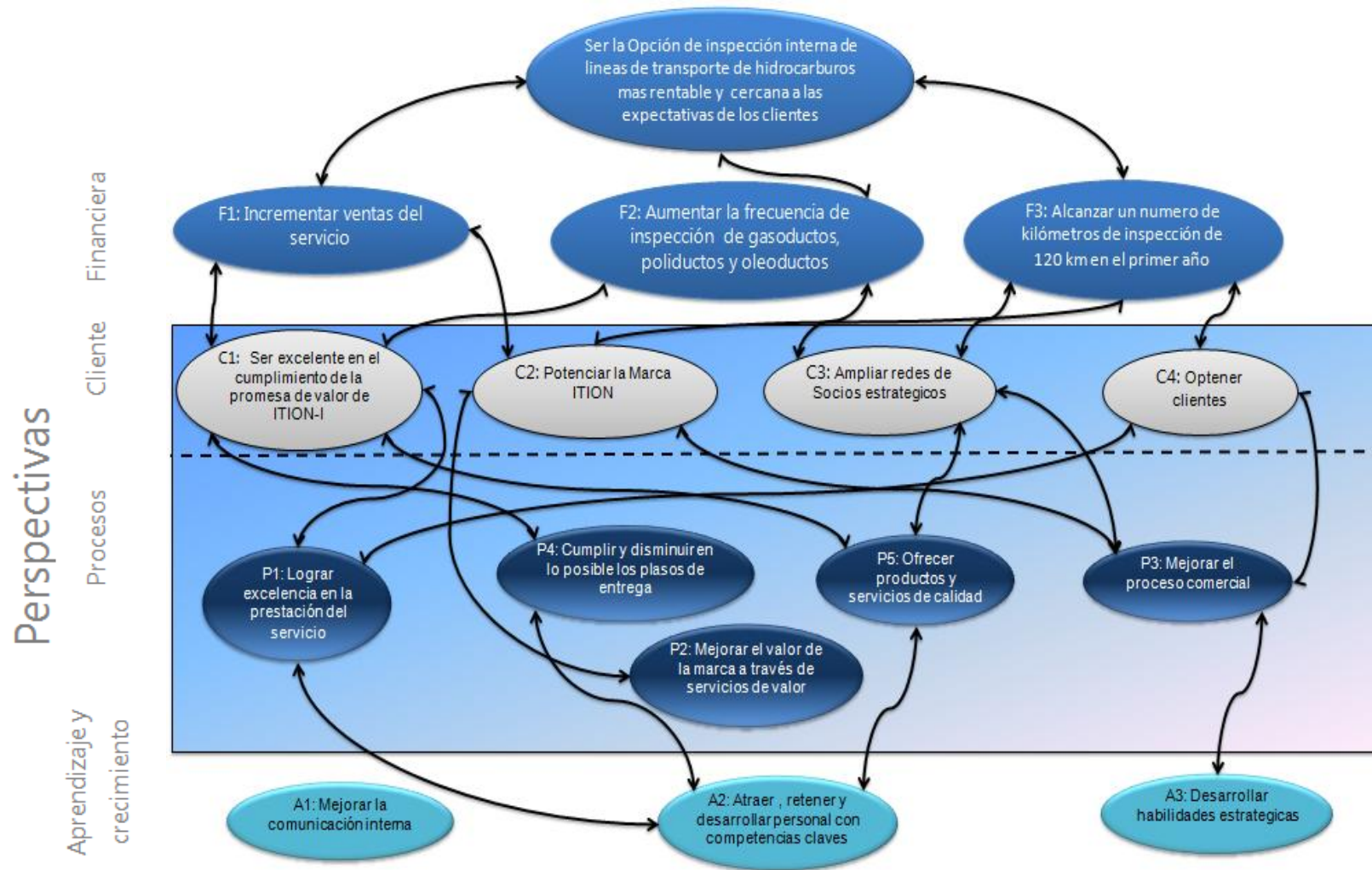
Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Perspectiva Financiera	Incrementar las ventas del servicio	$[\text{ventas Trim}(n+1) - \text{ventas Trim } n] / \text{ventas Trim } n$
	Aumentar la frecuencia de inspección de gasoductos, poliductos y oleoductos	Número de inspecciones por año
	Alcanzar un número de kilómetros de inspección de 120 km en el primer año	Número de kilómetros inspeccionados
Perspectiva Cliente	Ser excelente en el cumplimiento de la promesa de valor de ITION	Porcentaje de aumento de la satisfacción $[\text{satisf Trim}(n+1) - \text{satisf trim } n] / \text{Satisf trim } n$
	Potenciar la marca ITION	Porcentaje en aumento del reconocimiento de la marca
	Ampliar redes de socios estratégicos	Número de socios
	Obtener nuevos clientes	Número de clientes nuevos
Perspectiva Procesos	Lograr una excelencia en la prestación del servicio	Número de quejas
	Disminuir en lo posible los plazos de entrega	Tiempos de entrega menores $[\text{Tiempo promedio de entrega de resultado semest } (n+1) - \text{Tiempo promedio de entrega de resultado semest } n] / \text{Tiempo promedio de entrega de resultado semest } n$
	Ofrecer productos y servicios de calidad	Porcentaje de mejora en la prestación del servicio
	Mejorar el proceso comercial	# de Nuevas herramientas y metodologías
	Mejorar el valor de la marca a través de servicios de valor	# de Nuevos servicios de valor para el cliente
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la comunicación interna	Diseño y Aplicación de programas de comunicación interna $[\text{Aceptación de la estrategia trimt } (n+1) - \text{Aceptación de la estrategia trimt } n] / \text{Aceptación de la estrategia trimt } n$
	Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves	Porcentaje de satisfacción de los clientes internos
	Desarrollar habilidades estratégicas	Porcentaje de utilización de herramientas para la planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia

### **10.8.2 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es la conexión de los objetivos, es la base conceptual más importante de la herramienta Balanced Scorecard. El principal fin de utilizar el mapa estratégico, es priorizar los objetivos que están agrupados en perspectivas para finalmente seleccionar los indicadores más importantes que permitan conocer el desempeño del proceso de mercadeo de ITION

**Figura 7 Mapa estratégico**



Fuente: Elaboración propia

		Iniciativas													
		Definir Canal de distribución Directo	Branding interno	Creación de la marca	Estrategias de diferenciación de producto, servicios, canal e imagen constantes	Precios de promoción	Desarrollo de campañas publicitarias	Comunicar la visión, misión y objetivos estratégicos de ITION	Estrategia de Precios Bajos	Capacitaciones	Alianzas estratégicas	Desarrollo de la promesa de valor	Desarrollar programas de motivación	Análisis de rentabilidad	Recutar persona idónea para la
Financiera	Incrementar ventas														
	Aumentar la frecuencia de inspección de gasoductos, poliductos y oleoductos														
	Alcanzar un número de kilómetros de inspección de 600 km en los 2 primeros años														
Cliente	Ser excelente en el cumplimiento de la promesa de valor de ITION-I														
	Potenciar la Marca ITION														
	Ampliar redes de Socios estratégicos														
	Optener clientes														
Procesos	Lograr excelencia en la prestación del servicio														
	Mejorar el valor de la marca a través de servicios de valor														
	Mejorar el proceso comercial														
	Cumplir y disminuir en lo posible los plazos de entrega de resultados														
	Mejorar la comunicación externa														
	Ofrecer productos y servicios de calidad														
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la comunicación interna														
	Atraer , retener y desarrollar personal con competencias claves														
	Desarrollar habilidades estratégicas														

Fuente: Elaboración propia

Después de establecer las perspectivas con sus respectivos objetivos y su interrelación en el mapa estratégico se procede a establecer los indicadores que permiten evaluar el desempeño del plan de mercadeo. Los indicadores se establecen con el fin de realizar un seguimiento y control constante a los objetivos teniendo en cuenta la prioridad del cumplimiento de los mismos.

Este planteamiento de indicadores se hizo con el fin de dejar una herramienta de apoyo y control para ITION. (Ver Anexo)

### **10.9 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES**

A continuación se presentan las estrategias y actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo.

Se implementaron las estrategias sugeridas por la dirección del equipo ITION, las demás fueron planteadas para ser aplicadas en el proceso de desarrollo del proyecto ITION.

### 10.9.1 Programa de desarrollo de productos y servicios

**Cuadro 17 Programa de desarrollo de productos y servicios**

<b>Estrategia</b>	<b>¿Qué se va a hacer?</b>	<b>¿Cuándo se va a hacer?</b>	<b>¿Cómo se debe hacer para cumplir la meta?</b>	<b>Indicador</b>	<b>Herramientas a Usar</b>
<b>Desarrollar la filosofía de ITION</b>	Realizar la Visión, misión y objetivos estratégicos	En el transcurso de la practica		% de reconocimiento de los objetivos de ITION en la CIC	-
<b>Diseño y elaboración de la Marca</b>	Proponer modelos de logotipos, para la marca ITION que representen su filosofía	En el transcurso de la práctica	Evaluación de los modelos y selección de la marca		Software de diseños
<b>Ofrecer servicios complementarios que generen valor a los clientes</b>	Evaluar los atributos de la herramienta y el servicio, destacando las diferencias que pueden ser valoradas por los clientes	Proceso de retroalimentación	Interacción constante con los clientes	% de reconocimiento de la marca en el mercado	-
<b>Alianzas estratégicas</b>	Buscar convenios o socios estratégicos que ayuden en los avances de la herramienta y aquellos que ayuden a que ITION tenga un mejor posicionamiento en el mercado	En el transcurso de la realización del proyecto	Buscar que se den los encuentros y demostrar los beneficios de la herramienta, y con esto proponer alianzas con beneficios comunes	% de avance tecnológico	Relaciones públicas, Eventos, etc.

Fuente: Elaboración propia

### **10.9.1.1 Estrategia 1 del programa de desarrollo de productos y servicios**

Se desarrollo la filosofía de ITION teniendo en cuenta lo planteado por el equipo ITION frente a sus objetivos como empresa de servicios.

#### **Definición de la Filosofía de negocio de ITION**

La filosofía ITION se da por el deseo de satisfacer la demanda de los clientes frente a la incertidumbre que tienen del estado de sus líneas de transporte de hidrocarburos, generar valor económico para los inversionistas y un mayor desarrollo social en la región. Esta filosofía se sintetiza en la siguiente misión **"Generar tranquilidad a nuestros clientes, por medio de la valoración personalizada y oportuna de sus líneas de transporte de hidrocarburos"**

#### **Visión**

Nuestra visión es ayudar a que nuestros clientes tengan éxito en su proceso de transporte, siendo la empresa de servicios inspección interna de líneas de transporte de hidrocarburos más rentable y cercana a las expectativas de los nuestros clientes, llegando a tener una relación de mutua colaboración, que provoque beneficios compartidos y crecimiento económico

#### **Objetivos Estratégicos**

El objetivo principal de ITION es crecer como empresa

- Estando en continúa investigación para fortalecer los conocimientos y desarrollar mejores herramientas y servicios
- Escuchando a nuestros clientes, entendiendo sus necesidades y trabajando para satisfacerlas.
- Dando el mejor servicio con trabajadores capacitados es todas las áreas
- Construyendo relaciones duraderas y de calidad con nuestros clientes.
- Construyendo alianzas estratégicas solidas con los colaboradores
- Convirtiendo el desarrollo e innovación de la CIC en valor añadido de nuestras herramienta y servicios.
- Desarrollando conocimiento a partir de las experiencias vividas con nuestros clientes para la retroalimentación y el beneficio mutuo
- Desarrollando un entorno de respeto mutuo y de comunicación abierta entre los empleados, colaboradores, clientes y directivos

### 10.9.1.2 Estrategia 2 del programa de desarrollo de productos y servicios

Se propone una imagen de marca para el servicio ITION, teniendo en cuenta la filosofía del servicio. Esta imagen de marca es solo una propuesta que será evaluada por el equipo ITION

**Marca:** La marca de la herramienta diseñada por la CIC para su producción y prestación de servicios de inspección en las líneas de transporte de hidrocarburos es ITION

Este nombre de marca, que fue seleccionado por los directores del proyecto, significa: inspección de tendencias inerciales y operacionales en líneas de transporte de hidrocarburos. De lo anterior resultaría solo ITIO, pero por cuestiones de estéticas decidieron agregarle la N para que sonara mejor.

De esta marca "ITION" se derivan otras marcas, las cuales logran identificar el tipo de herramienta. Una de estas es ITION-I, a la cual se le adiciona la sigla I que significa Inercial. Su propósito es diferenciarlas de las demás herramientas como MFL y Caliper, sin perder la marca ITION.

### Logotipo



Fuente: Elaboración propia

Para el diseño de la marca, se propone usar colores como el verde y el azul. Estos generan, según la psicología de los colores, tranquilidad y esto es lo que quiere ocasionar ITION en sus stakeholders

“El azul es el más sobrio de los colores fríos, transmite seriedad, confianza y tranquilidad”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> VIA, Michelle. La psicología del color: El azul [en línea] Sep. 2008 Disponible en <<http://www.elnavegable.cl/admin/render/noticia/15434>>

“El verde es un color de gran equilibrio, porque está compuesto por colores de la emoción (amarillo = cálido) y del juicio (azul = frío); el verde significa naturaleza, éxito, salud y seguridad. Es un color relajante y refrescante”<sup>27</sup>

### **10.9.1.3 Estrategia 3 del programa de desarrollo de productos y servicios**

Planteamiento de las diferencias en relación al servicio, herramientas, personal y canal de distribución que son importantes y que pueden generar un valor para el cliente

#### **Diferenciación de la herramienta ITION-I**

**Flexibilidad:** Este servicio normalmente es prestado por empresas extranjeras con tecnologías estandarizadas que no contemplan las singularidades de las amenazas presentes en el territorio latinoamericano (geografía, fenómenos climáticos, acciones de terceros, etc.). ITION es una herramienta diseñada pensando en la complejidad de las líneas de transporte de hidrocarburo nacionales. Es una tecnología colombiana que responde a las necesidades específicas de la región; y se adapta a las herramientas de limpieza convencionales que son utilizadas por las empresas.

**Precios atractivos:** La herramienta ITION recoge datos a costos razonables y el análisis de los mismos, aporta al operador información valiosa sobre la evolución de los tubos, la presencia de posibles daños (defectos) y datos sobre los parámetros operacionales

**Disponibilidad, sistema ágil y oportuno:** los servicios ofrecidos por las empresas extranjeras representan sobrecostos y largos tiempos de respuesta. En ocasiones sus herramientas de inspección de alta capacidad, hace inviable su integración a un sistema ágil y oportuno de toma de decisiones (la información de una inspección tarda meses en ser analizada).

El uso del ITION-I con una gran frecuencia, genera en las líneas de transporte de hidrocarburos, un nivel alto de control sobre las mismas, lo que conlleva a un beneficio para las empresas encargadas de los gasoductos, poliductos y oleoductos pues genera mayor fluidez del proceso de entrega de hidrocarburos a sus clientes y por ende mayores utilidades, sin dejar atrás los beneficios que esto genera al medio ambiente.

#### **Diferenciación a través del servicio**

**Servicios personalizados:** Según los requerimientos y condiciones de la empresa

---

<sup>27</sup> VIA, Michelle. La psicología del color: El verde I [en línea] Agosto. 2008 Disponible en <<http://www.elnavegable.cl/admin/render/noticia/15341>>

Recolección de datos: Vida útil de la tubería, el grado de residuos, posibles daños geométricos y parámetros operacionales. Esta información podrá integrarse en el plan de mantenimiento, permitirá la toma de decisiones y ayudará a obtener un panorama de riesgos gracias al control de los cambios que sufre la línea con el tiempo.

### **Diferenciación a través del personal**

La CIC cuenta con personal calificado, con experiencia en el área de la corrosión, y en los últimos años ha desarrollado tecnologías propias para el monitoreo de la corrosión, gracias a la capacidad interdisciplinaria que posee el equipo de trabajo, permitiendo generar procesos de desarrollo y transferencia de tecnología hacia el sector productivo, acordes con las necesidades del país, como lo muestran los resultados de los trabajos desarrollados hasta la fecha.

Además del personal calificado, la CIC cuenta con convenios con empresas importantes del sector hidrocarburos y con universidades del departamento.

### **Diferenciación a través de canal de distribución**

Un canal de distribución directo que facilita la relación con el cliente.

Es necesario que haya una constante innovación en los servicios, para esto es importante realizar algunos análisis tomando como referencia el comportamiento de los clientes.

## **10.9.1.4 Estrategia 4 del programa de desarrollo de productos y servicios**

Planteamiento de posibles alianzas estratégicas que beneficiarían al servicio.

### **Alianzas estratégicas**

Buscar convenios o socios estratégicos que ayuden en los avances de la herramienta y aquellos que ayuden a que ITION tenga un mejor posicionamiento en el mercado

Por ejemplo, alianzas con seguros, con clientes, con proveedores y con competidores

### **Proveedores**

Este tipo de alianzas con proveedores se dan para favorecer la cadena de suministro, teniendo siempre un beneficio mutuo, estas alianzas se pueden basar en:

Contratos de largo plazo, acceso a financiamiento, compartir datos económicos e información de negocio, operaciones más rápidas, productos de calidad; generando confianza y retroalimentación inmediata.

## Seguros

Si en Colombia las empresas dueñas de los gasoductos, poliductos u oleoductos, no tienen asegurado contra riesgos operacionales sus líneas de transporte, es una gran oportunidad para las aseguradoras nacionales de incursionar en este mercado, ya que, esto le quitara problemas legales a las empresas, si llegase a ocurrir algún accidente por causa de problemas operacionales; sin dejar atrás las grandes primas que pueden cobrar las aseguradoras por un seguro como este.

ITION puede ser una opción de ayuda para el control de las líneas de transporte de hidrocarburos y con esto reducir los riesgos de problemas operacionales. Las empresas aseguradoras estarían mas dispuestas a ofrecer estos servicios con primas menores, si las empresas encargadas de los gasoductos utilizaran servicios como los que presta ITION de una manera frecuente.

Estos seguros contra riesgos operacionales existen en países como Brasil. Un ejemplo de esto es Itaú Seguros, quien se adjudicó un contrato para asegurar el gasoducto Bolivia-Brasil contra riesgos operacionales<sup>28</sup>.

Algunas aseguradoras internacionales presentes en Colombia prestan este tipo de seguros como es Chubb De Colombia Compañía De Seguros S.A, quien afirma que ha ofrecido seguros y servicios a la industria del gas desde 1960 en sus actividades que implica: la extracción de gas, la entrega o envío por tubería del mismo y el despacho del producto al usuario final. Chubb ha venido suscribiendo este negocio con éxito durante muchos años, enfocando sus esfuerzos hacia aquellos segmentos de la industria en los cuales puede utilizar mejor los controles y asumir riesgos razonables a un costo adecuado. Sus políticas de suscripción son personalizadas para ajustarlas a sus necesidades<sup>29</sup>.

No se puede afirmar que las empresas dueñas de los gasoductos, poliductos u oleoductos, no tienen aseguradas sus líneas de transporte contra todo riesgo o contra riesgos operacionales. Se debe hacer una investigación en este aspecto.

## Clientes

Crear alianzas con clientes ofreciéndoles productos o servicios prácticamente sin costo, con la garantía de ser el único proveedor del servicio de inspección

## Competidores

Empresas de inspección en líneas de transporte de hidrocarburos que no estén en Colombia y quieran invertir en proyectos como ITION para ayudar en su desarrollo.

---

<sup>28</sup> BNAMERICAS.COM. BREVES: Itaú asegura gasoducto Bolivia-Brasil por 2,94mn de reales. [en línea] Disponible en < [http://www.bnamericas.com/news/seguros/Itau\\_asegura\\_gasoducto\\_Bolivia-Brasil\\_por\\_2,94mn\\_de\\_reales](http://www.bnamericas.com/news/seguros/Itau_asegura_gasoducto_Bolivia-Brasil_por_2,94mn_de_reales)>

<sup>29</sup> CHUBB. Transporte de Gas.[en línea] disponible en < [http://www.chubb.com/international/colombia/gme\\_productos\\_gas.html](http://www.chubb.com/international/colombia/gme_productos_gas.html)>

## 10.9.2 Programa de distribución y ventas

**Cuadro 18 Programa de distribución y ventas**

Estrategia	¿Qué se va a hacer?	¿Cuándo se va a hacer?	¿Cómo se debe hacer para cumplir la meta?	Indicador	Herramientas a Usar
<b>Capacitar al personal de La CIC, para que ellos sean los promotores del servicio</b>	Programas de capacitación sobre el procesos de entrega de información a clientes potenciales	Meses antes de llevar a cabo el proyecto	Seleccionar a las personas más adecuadas e interesadas en aprender y ser parte del equipo ITION	% de ventas	Charlas, folletos, pdfs, etc.
<b>Tener un personal idóneo a cargo del área de mercadeo</b>	Reclutamiento del mejore aspirantes al cargo	Julio de 2012	hacer el debido proceso		Convocatorias, entrevistas
<b>Utilizar un Canal de distribución directo</b>	Logística necesaria para el proceso de entrega Tiempos de espera y entrega, servicios de apoyo	La logística se debe evaluar en cada servicio que se vaya a hacer, ya que es la base para prestar un servicio de calidad	Buscar que se den los encuentros y demostrar los beneficios de la herramienta, promoviendo alianzas con beneficios comunes	Índice del servicio	-

Fuente: Elaboración propia

### 10.9.2.1 Estrategia 1 del programa de distribución y ventas

Propuesta del canal de distribución del servicio

#### Selección de los canales de distribución

El canal de distribución más adecuado **canal directo** (Del productor o fabricante al usuario final), este canal no tiene ningún tipo de intermediarios, en este canal La CIC aplica y diseña su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos y servicios sin necesidad de terceros.

#### Logística de distribución

La logística de distribución hace referencia a las actividades que se deben desarrollar para que el producto ITION-I llegue a prestar su servicio en las líneas de transporte de hidrocarburos, en el momento preciso y las condiciones deseadas por el cliente, garantizando la calidad y perfecta ejecución del servicio.

La logística de distribución de ITION está conformada por las siguientes actividades:



La herramienta va a estar almacenada en las instalaciones de la CIC; su transporte hacia campo puede darse por medio de camionetas propias de la CIC, que en este momento cuenta con una flota de 8 camionetas con capacidad de traslado de la herramienta y del personal necesario, 2 Operarios y un conductor. El transporte de la herramienta también puede realizarse por parte del cliente; esto se da cuando el acceso al lugar de inspección es difícil.

### 10.9.2.2 Estrategia 2 del programa de distribución y ventas

#### Papel de la fuerza de ventas

La administración de la fuerza de ventas tiene la responsabilidad del análisis, planeación e implementación de una adecuada fuerza de ventas para reclutar clientes. Esta área es muy importante para la ITION para la comercialización de su servicio.

La fuerza de ventas, en este caso, va a estar conformada por los mismos funcionarios de La CIC; pero debe estar dirigida por una persona Idónea y experta en el campo del mercadeo, quien tiene la función de manejar el branding interno y externo de ITION

### 10.9.2.3 Estrategia 3 del programa de distribución y ventas

#### Capacitaciones

La capacitación de la CIC en relación a los servicios de ITION, se dará por medio de la web 2.0; ya que el equipo ITION desarrollara un blog donde se condensará la información necesaria para que los funcionarios de las CIC puedan promover el servicio.

Aparte de las capacitaciones anteriores, es necesario que el equipo ITION tenga una constante actualización de sus conocimientos, debido a que este servicio debe estar en continua innovación.

### 10.9.3 Programa de fijación de precios

#### Cuadro 19 Programa de fijación de precios

Estrategia	¿Qué se va a hacer?	¿Cuándo se va a hacer?	¿Cómo se debe hacer para cumplir la meta?	Indicador
<b>Fijación de precios basados en el valor</b>	Precios bajos por una oferta de gran calidad	Ya fue fijado por la CIC	Prestando servicios de valor a los clientes, con precios bajos	
<b>Precios de promoción, se ofrecen como incentivo por compra</b>	Visitas a los clientes de La CIC, para ofrecerles descuentos por adquisición de otros productos o servicios	Meses antes de llevar a cabo el proyecto	Hacer el debido proceso	% de ventas

Fuente: Elaboración propia

#### 10.9.3.1 Estrategia 1 del programa de fijación de precios

La política de precios plateada por la CIC para el servicio ITION esta fundamentada en precios basados en el valor.

A continuación se plantea una análisis de esta política.

#### Análisis competitivo de precios

El sector hidrocarburos es un sector de continuo crecimiento tecnológico que se ha destacado como un sector que promueve el crecimiento económico, jalando

importantes inversiones en conocimiento técnico e investigación permanente. Cuando se trata de la introducción de equipos y herramientas electrónicas innovadoras en la industria, los precios suelen ser relativamente altos, pero cuando la entrada de competidores potenciales se hace notable en la industria, el precio de venta presenta una disminución pequeña, por la guerra de precios entre los competidores. Otra razón para que el precio de venta disminuya cuando pasa el tiempo, es que por tratarse de herramientas y equipos de alta tecnología, es necesario que estos estén expuestos a continuas investigaciones y avances tecnológicos, por tanto las empresas que pertenecen a este sector, corren el riesgo de que otra empresa saque al mercado herramientas más avanzadas.

Los precios que se manejan para este sector no son tan cuestionados, por las empresas que pertenecen a él, porque se trata de productos o servicios que representan grandes beneficios para la industria y ayudan a optimizar las actividades de la misma.

Un ejemplo claro sobre esto, son los precios de los servicios de inspección interna de las líneas de transporte de hidrocarburos; ya que, son impuestos por las empresas extranjeras que se encuentran prestando este servicio en Colombia y varían alrededor de los 1000 dólares por kilómetro.

### **Análisis de fijación de precios**

Para la fijación del precio de venta de ITION-I no solo es necesario tener en cuenta los costos y el precio de referencia; puesto que la percepción de la industria frente a los productos o servicios nacionales no es positiva y es común desmeritar los productos nacionales y preferir los extranjeros, por cuestiones de calidad y precio, aunque estos sean más altos.

Según lo planteado por la CIC en el momento de presentar el proyecto para Colciencias, sobre la consolidación de la empresa de base tecnológica para el inspección interna de tuberías, el precio del servicio sería de **\$506 dólares por Km**; que al compararlo con el precio del mercado está aproximadamente un 50% por debajo del precio de referencia.

Si un servicio como ITION-I se lanza al mercado con un precio muy por debajo al precio de la competencia – precios bajos - puede generar desconfianza en los clientes potenciales y por lo tanto un desinterés hacia este servicio. Debido a que el precio fijado por la CIC para la comercialización del servicio ITION-I está muy por debajo del precio de referencia, es muy importante desarrollar unas campañas de reconocimiento de la herramienta, donde se muestren los resultados de las inspecciones realizadas y el apoyo que tienen por parte de TGI, además de resaltar que es una herramienta con sello de la CIC

Luego de tener un reconocimiento en el mercado, como un servicio de calidad, es necesario el cambio de la estrategia de fijación de precios y diseñar una estrategia basada en el valor percibido por los clientes.

### **Políticas de precios**

- La gestión de precios debe ser estratégica.
- La política de precios debe estar ligada con las demás estrategias de la compañía.
- Los precios son fijados teniendo en cuenta factores que influyen en su determinación, como lo es el precio del dólar, así pues el costo unitario puede variar de acuerdo a un aumento o disminución de la tasa de cambio, por esta razón se debe establecer un precio de venta que amortigüe dicha variación.
- Los precios fijados tienen como objetivo alcanzar la mayor participación y liderazgo en ventas del mercado.
- El descuento ofrecido por la empresa, se estipula de acuerdo a los kilómetros de inspección o por la compra de otros servicios o productos de las CIC.

#### **10.9.3.2 Estrategia 2 del programa de fijación de precios**

##### **Precios de promoción**

Los precios de promoción de los servicios ITION-I ofrecerían como incentivo por compra de alguno de los servicios o productos de la CIC, es decir, si una empresa accede a un servicio que preste la CIC en relación a las líneas de transporte de hidrocarburos, se les ofrecerá un descuento si adquieren también los servicios de ITION-I

La cantidad de descuento debe ser considerada por los directivos y administradores de ITION.

### 10.9.4 Programa de comunicación de valor

**Cuadro 20 Programa de comunicación de valor**

Estrategia	¿Qué se va a hacer?	¿Cuándo se va a hacer?	¿Cómo se debe hacer para cumplir la meta?	Indicador	Herramientas a Usar
<b>Desarrollar una campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento</b>	Gestión y mantenimiento del Blog corporativo (Blog donde se esté publicando frecuentemente el avance en el proyecto, sus logros y objetivos)	Primero se gestionará un blog para la comunicación interna y luego para la comunicación externa	Hacer publicaciones frecuentemente con información interesante sobre el proyecto, con textos no muy largos, imágenes y videos	Nivel de aceptación por parte de los funcionarios y colaboradores (Nivel de visitas al Blog)	Blogger
	Social media: Donde se usen redes sociales para comunicar a los clientes el blog, promociones, desarrollo, eventos, etc.	Cuando se empiece a usar el blog para la comunicación externa, este debe ser apoyado por algunas redes sociales	Usar las redes sociales de una forma efectiva, con contenido interesante para los lectores	Número de seguidores	de Twitter, Twylah
	Desarrollar un portafolio de servicios para publicar en el blog, en una página web o entregar de modo impreso	En el transcurso de la realización del proyecto	Desarrollar un PDF con especificaciones técnicas para tener en el blog como opción de descarga	Número de descargas del portafolio	de Pdf
	Participar en congresos, seminarios y eventos del sector hidrocarburos	En el transcurso de la realización del proyecto	Realizar presentaciones contundentes, resaltando los beneficios de la herramienta	Reconocimiento en la industria	Relaciones públicas
	Presencia de marca permanente en páginas webs representativas del sector generando Posicionamiento en la mente de los clientes potenciales	Cuando se empiece a gestionar la comunicación externa	Diseño de banners de publicidad que direccionen al lector a la página de la CIC o al Blog de ITION	Nivel de visitas al blog o pagina de ITION por medio de los banners publicitarios	Flash

Fuente: Elaboración propia

#### **10.9.4.1 Estrategia 1 del programa de comunicación de valor**

##### **Programa de promoción y publicidad**

La estrategia de penetración al mercado del Servicio ITION-I estará dada por la creación de programas de comunicación utilizando diversos medios de comunicación. Entre los más adecuados se señalan:

- La creación de un blog donde los usuarios tengan la posibilidad de conocer a fondo cada uno de los servicios que ofrece el ITION-I, sus avances tecnológicos en tiempo real y los nuevos retos de desarrollo tecnológico.
- Anuncios en revistas y páginas web del sector hidrocarburos. sobre ITION-I dando a conocer que es una herramienta de inspección nacional y los beneficios que esto trae para el crecimiento del sector. Con el fin de persuadir a posibles clientes sobre la calidad de las herramientas tecnológicas nacionales y tratar de quitar el favoritismo que tienen hacia la tecnología extranjera. Los anuncios de en las páginas web se pueden realizar tipo banner.
- Las herramientas de social media con el fin de comunicar a los clientes y demás grupos de interés, información de la herramienta, su evolución, promociones, eventos, etc. Son herramientas de apoyo al blog.
- Desarrollar un portafolio de servicios en donde se muestre las características de la herramienta, su ficha técnica, los beneficios y el mix de servicios que trae consigo.
- Crear una revista de la CIC donde se muestren los proyectos, avances, servicios, productos, investigaciones, metas y el personal que hace parte del progreso institucional, con el fin de hacer un reconocimiento a nivel nacional por sus desarrollos tecnológicos y adicionalmente genere orgullo en los funcionarios.
- Programa de relaciones públicas teniendo en cuenta aspectos importantes en el ambiente y desarrollo comercial como lo son las campañas de imagen corporativa, la comunicación y organización de eventos. Participación en congresos, seminarios del sector hidrocarburos con el fin de dar a conocer la herramienta y mostrar los beneficios que tiene para el sector hidrocarburos de Colombia.
- La estrategia de lanzamiento del servicio podría tener una muestra de los resultados obtenidos en las pruebas piloto que se han desarrollado en TGI, esto se hará con el fin de demostrar las fortalezas del uso de la herramienta. En el

momento del lanzamiento del servicio se podría desarrollar un evento tipo coctel. En este momento se desarrollaría la presentación del servicio acompañado de videos corporativos que muestre las ventajas del uso de la herramienta y beneficios económicos para la industria con el propósito de persuadir y estimular el uso de la herramienta. Además, sería conveniente ofrecer inspecciones de prueba en las empresas transportadoras para que se convenzan de la calidad del servicio.

### 10.9.5 Programa de Endomarketing

**Cuadro 21 Programa de Endomarketing**

<b>Estrategia</b>	<b>¿Qué se va a hacer?</b>	<b>¿Cuándo se va a hacer?</b>	<b>¿Cómo se debe hacer para cumplir la meta?</b>	<b>Indicador/ resultado</b>	<b>Herramientas a Usar</b>
<b>Analizar, conocer al cliente interno y gestionar la satisfacción de sus necesidades</b>	Aplicar encuestas para identificar las necesidades del cliente interno	En el transcurso de la practica	Implementar la encuesta	Personas que se sienten valoradas, respetadas y atendidas	e-encuestas.com
<b>Manejar creativamente el Branding interno</b>	Presencia de marca permanente en la empresa, generando conciencia corporativa en los funcionarios de la CIC	Segundo semestre del año 2012	Hacer el debido proceso	Personas que se sienten orgullosas de su marca, tienen alto sentido de pertenencia	Afiches, elementos de oficina,etc.
<b>Vincular la web 2.0 y los social media a la comunicación interna</b>	Crear materiales específicos que ayuden a comprender mejor la información y el mensaje que se quiere llevar sobre ITION-I	Segundo semestre del año 2012	Estar realizando post en el blog, que generen un buen interés hacia ITION por parte de los funcionarios de la CIC	Gente informada en tiempo real, gente global con acción local, motiva el aprendizaje colectivo y la participación	Blogger

Fuente: Elaboración propia

El propósito radica en programas integrales de comunicación corporativa y organizacional, este programa se hará bajo dos enfoques:

1. La comunicación corporativa se da a través de las relaciones internas en la empresa, es decir, relaciones en los niveles jerárquicos de la organización que implica la difusión de las metas, objetivos y estrategias planteadas hacia todos los niveles, con el fin de mantener una comunicación efectiva que se dirija al compromiso de todo el personal corporativo al cumplimiento de las actividades propuestas.
2. Hacer de la comunicación interna una herramienta de mercadeo interno, para generar en los empleados o funcionarios, sentido de pertenencia hacia el servicio ITION-I e involucra en ella los beneficios de la web 2.0, utilizando redes sociales y/o blogs.

#### **10.9.5.1 Estrategia 1 del programa de Endomarketing**

Para identificar y/o conocer la situación actual de la CIC e ITION con relación al sentido de pertenencia de los funcionarios y medios de comunicación internos. Se realizará una encuesta. (Ver anexo)

#### **FICHA TÉCNICA**

**Nombre del estudio:** Encuesta de Satisfacción del equipo ITION

**Instrumento:** Cuestionario estructurado de 24 ítems

**Población:** Equipo ITION CIC: conformado por 11 personas activas en el proyecto y por 3 personas que pertenecieron a ITION

**Metodología:** Cuantitativa

**Censo:** La encuesta fue enviada al total de la población y solo el 50% participaron en ella.

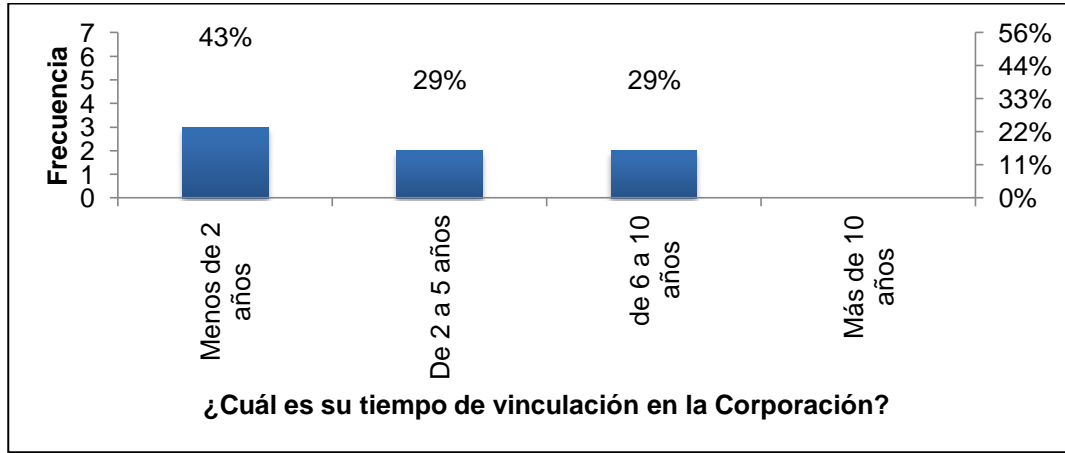
**Tipo de encuesta:** Entrevista online

**Fecha realización:** Junio 2012

#### **Presentación de resultados**

Se envió la encuesta al total de los integrantes del equipo ITION con el fin de recibir la opinión respecto del proyecto. A continuación se evidencia los resultados de esta encuesta.

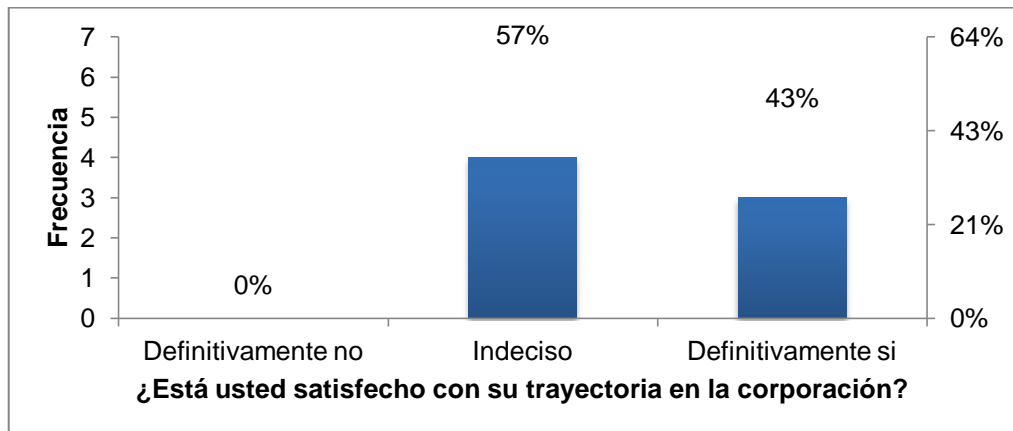
**Gráfico 3 Tiempo de vinculación en la Corporación**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

De los 7 encuestados, 3 que representan el 43%, están vinculados a la CIC desde hace menos de 2 años; 2 que representan el 29% llevan más de 2 años pero menos de 5 en la CIC y los otros 2 llevan más de 6 años en la CIC pero menos de 10.

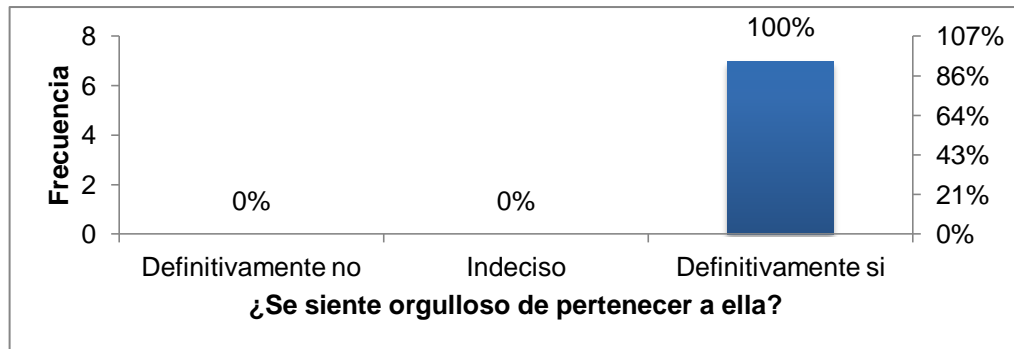
**Gráfico 4 Trayectoria en la Corporación**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Cuatro personas que representan el 57%, muestran no saber si se sienten satisfechos sobre su trayectoria en la CIC, el otro 43% definitivamente si se siente satisfecho con su trayectoria en la CIC

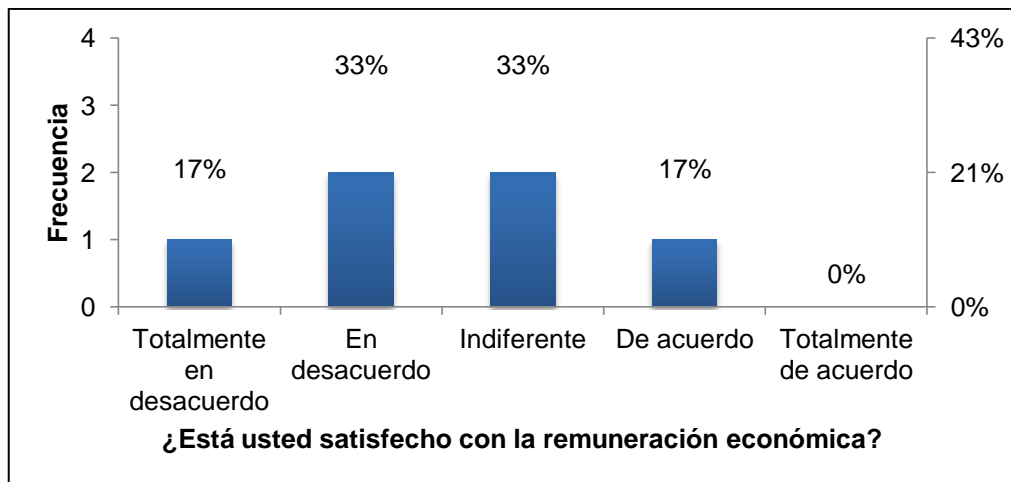
**Gráfico 5 Se siente orgulloso de pertenecer a la CIC**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El total de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a la CIC.

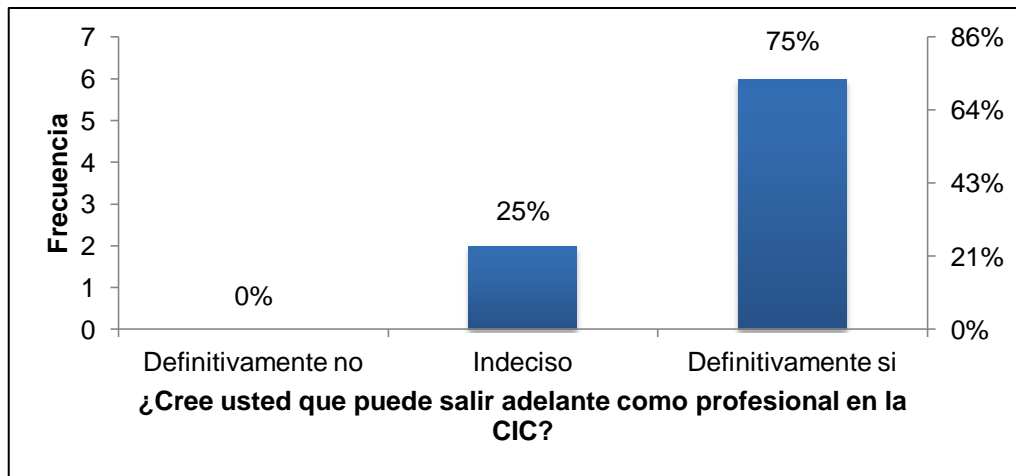
**Gráfico 6 Satisfacción con la remuneración económica**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Dos de los encuestados que representan el 33%, están en desacuerdo con su remuneración económica; un encuestado que representa el 17%, está en total desacuerdo, el otro 33% le es indiferente la remuneración económica y solo una persona está de acuerdo con su remuneración económica

**Gráfico 7 Cree usted que puede salir adelante como profesional en la CIC**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 75% de los encuestados están seguros que pueden salir adelante como profesionales en la CIC, el 25% restantes no están seguros de esto.

### **¿Qué significa para usted trabajar en el proyecto ITION?**

En general los encuestados ven en el proyecto ITION una oportunidad de desarrollo como profesional, de aprendizaje y de gran aporte a la sociedad colombiana.

### **¿Por qué es atractivo trabajar en el proyecto ITION?**

El equipo ITION considera atractivo el proyecto por la capacidad de desarrollar tecnologías para solucionar problemas en la industria de hidrocarburos nacional y que las empresas nacionales puedan involucrarse en problemáticas que hasta el momento están a cargo de empresas extranjeras

### **Cree usted que existen dificultades al participar en el proyecto ITION?**

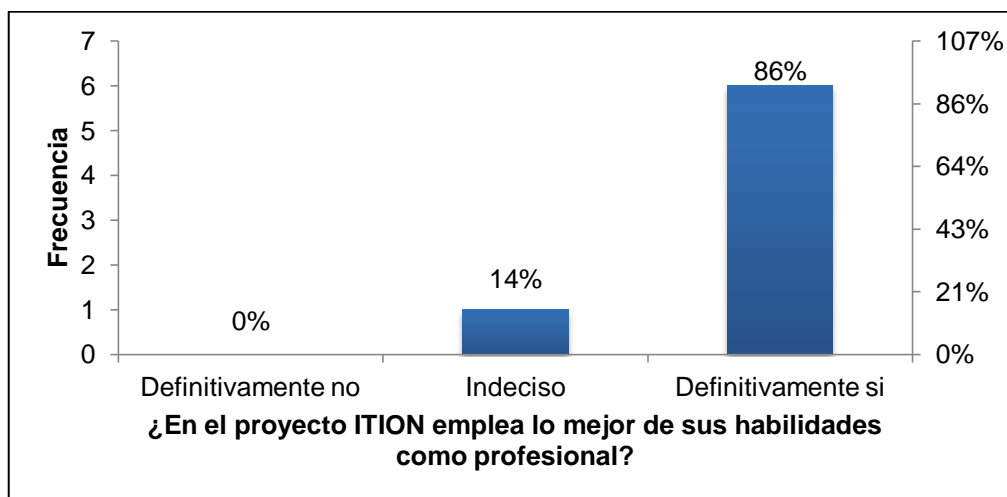
#### **¿Cuáles son?**

Ante la anterior pregunta los encuestados respondieron:

- No hay un flujo constante de recursos.
- No hay un presupuesto dedicado y por tanto no hay autonomía
- La falta de compromiso de la gerencia y de la parte administrativa en el desarrollo del proyecto.
- Dentro de la CIC no se valora la complejidad del proyecto

- El equipo no se siente apreciado y eso baja el rendimiento, en especial hay una marcada diferencia en el ingreso respecto a las personas que trabajan en servicios.
- La estrategia de trabajo ha sido redefinida un varias ocasiones, lo cual a implicado pérdida de tiempo y falta de claridad en las tareas a desarrollar (cambios que obedecen a directrices de la dirección).
- En ocasiones los objetivos fijados exceden la capacidad de respuesta del equipo de trabajo<sup>30</sup>.

### Gráfico 8 ¿En el proyecto ITION emplea los mejor de sus habilidades como profesional?



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Uno de los encuestados dice estar indeciso en emplear sus mejores habilidades como profesional en el proyecto ITION, el resto de ellos que representan el 86% están seguros de emplear lo mejor de sus habilidades como profesionales en el proyecto ITION

### Si se presentan inconformidades ¿Cuáles son las razones que generan inconformidad al participar en el proyecto ITION?

- Incertidumbre en la ejecución del proyecto.
- Incumplimiento en acuerdos establecidos.
- Falta de claridad en los indicadores de desempeño.
- Falta de continuidad en el desarrollo de la planeación.
- Alta rotación del personal.
- En la práctica, se puede percibir como un proyecto desarticulado de la marcha general de la CIC
- Dificultad de manejar un presupuesto y recursos definidos por el proyecto<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Información tomada de las encuestas realizadas

<sup>31</sup> Ibid

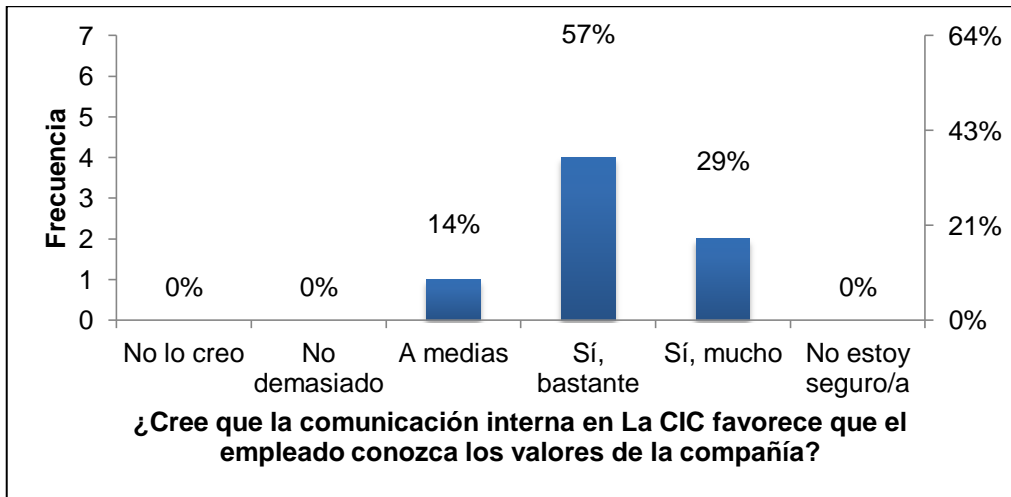
**Gráfico 9 En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con relación al crecimiento como profesional que ha tenido en el Proyecto ITION**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

En general, el total de los encuestados se considera satisfecho con el crecimiento como profesional que ha tenido con ITION.

**Gráfico 10 ¿Cree que la comunicación interna en La CIC favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?**



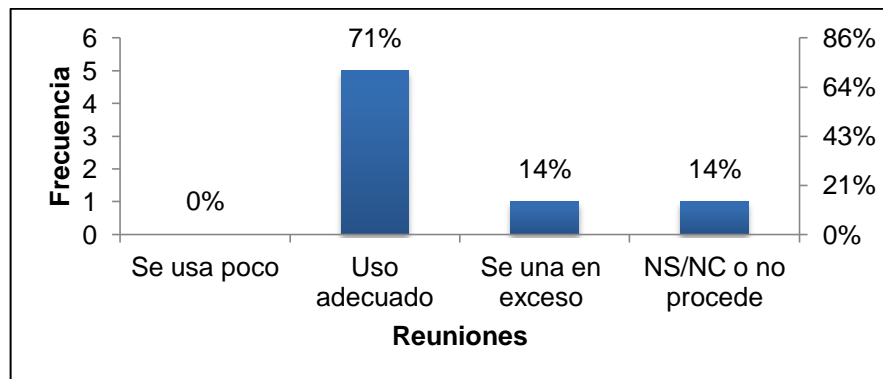
Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Seis de los encuestados que representan el 86%, dice que la comunicación interna en la CIC, sí favorece a que los empleados conozcan los valores de la misma. Solo uno considera que no es suficiente.

Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información

Con mis compañeros de UEN:

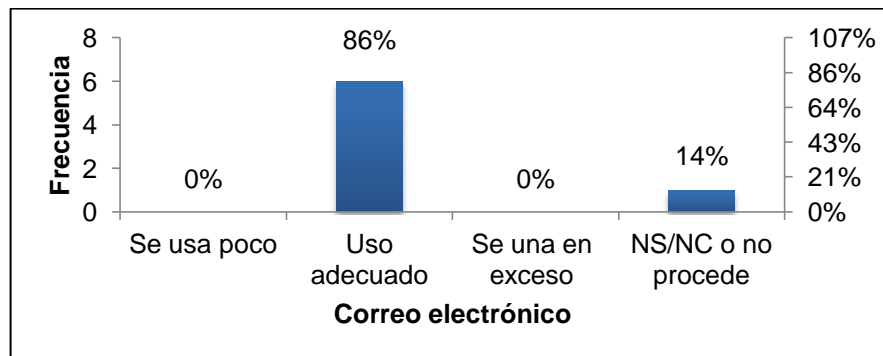
Gráfico 11 Canales de información UEN- Reuniones



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 71% de los encuestados dice que las reuniones con los compañeros de la UEN son de uso adecuado. Uno de los encuestados afirma que estas reuniones se hacen con exceso.

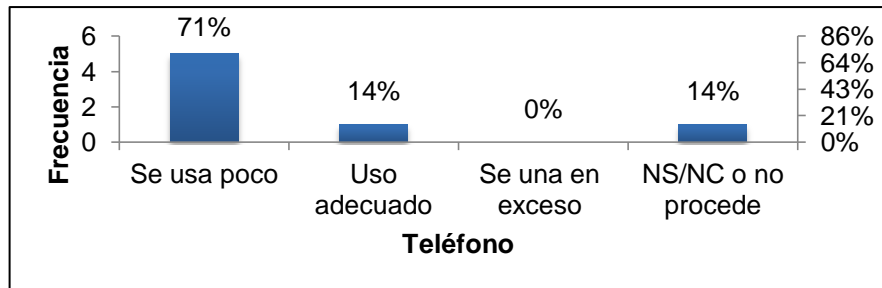
Gráfico 12 Canales de información UEN- Correo electrónico



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 86% de los encuestados dicen que el uso del correo electrónico como canal de información, se considera el adecuado

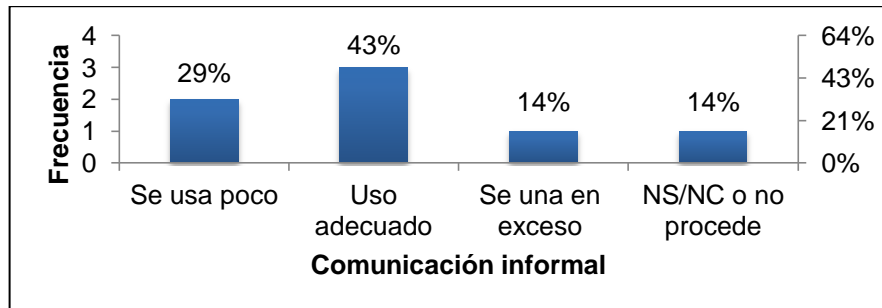
**Gráfico 13 Canal de información UEN- Teléfono**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Cinco de los encuestados, que representan el 71%, dicen que es poco el uso del teléfono como canal de comunicación en la UEN.

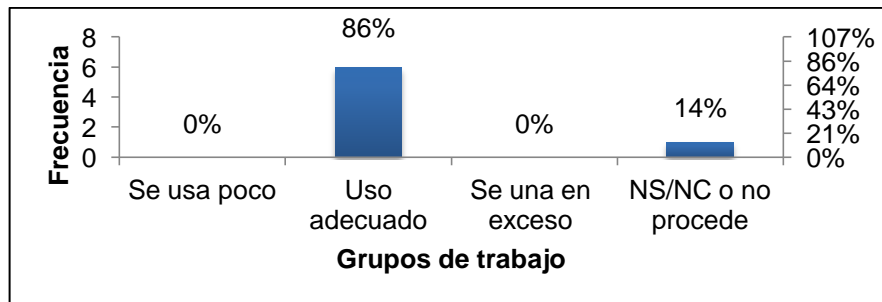
**Gráfico 14 Canal de información UEN- Comunicación informal**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 43% de los encuestados afirman que la comunicación informal se usa considera adecuado, el 29% dice que es poco y un 14% dice que se una en exceso.

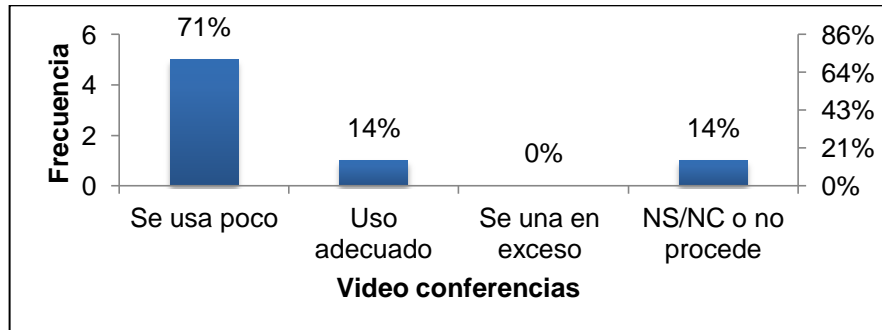
**Gráfico 15 Canal de información UEN- Grupos de trabajo**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

EL 86% de los encuestados consideran adecuado el uso de los grupos de trabajo

**Gráfico 16 Canal de Información UEN- Video conferencias**



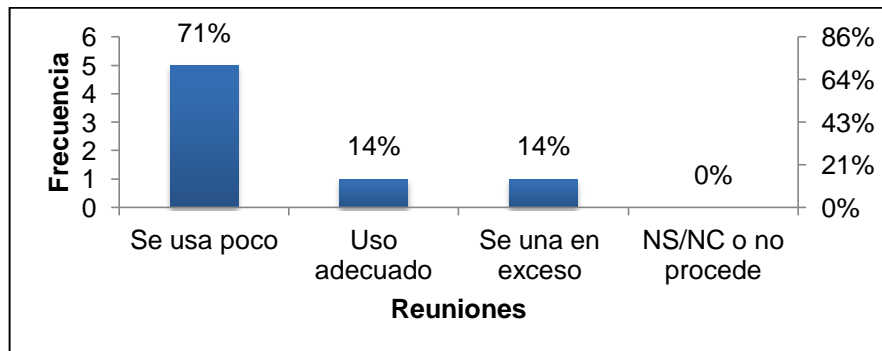
Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 17% de los encuestados dicen que es poco el uso de video conferencias como canal de información.

En general, se puede decir que los canales de información mejor usados en la UEN tecnologías son: el correo electrónico, las reuniones y la comunicación informal.

**Con mis compañeros de otras UENS:**

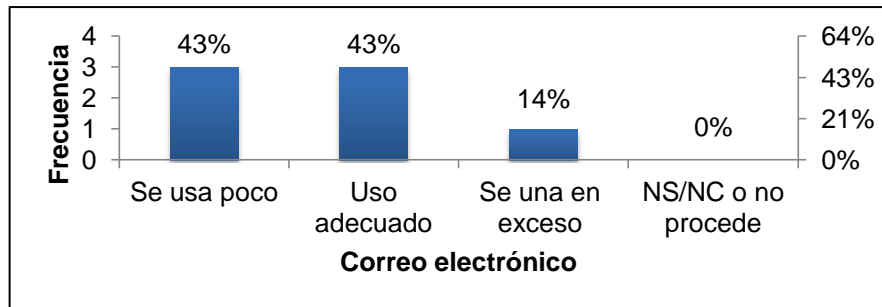
**Gráfico 17 Canal de Información con otras UENS- Reuniones**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 71% de los encuestados opinan que las reuniones con otras UENS se usan poco.

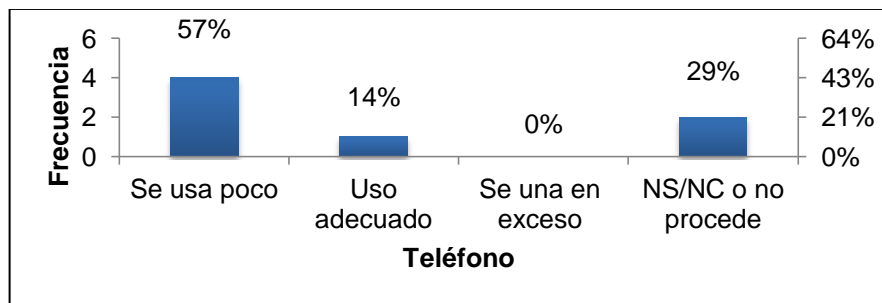
**Gráfico 18 Canal de información con otras UENS- Correo electrónico**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Tres de los encuestados, que representan el 43%, dicen que se usa poco el correo electrónico como canal de comunicación con las otras UENS, otro 43% afirma que tiene un uso adecuado y un 14% opina que se usa en exceso.

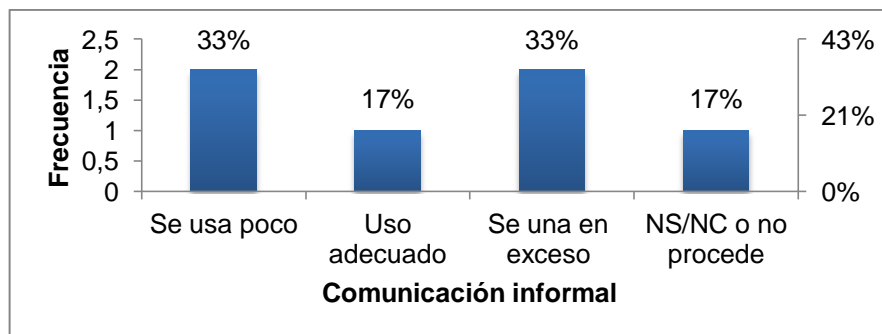
**Gráfico 19 Canal de información con otras UENS- Teléfono**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados afirman que el teléfono se usa poco como canal de información con las otras UENS.

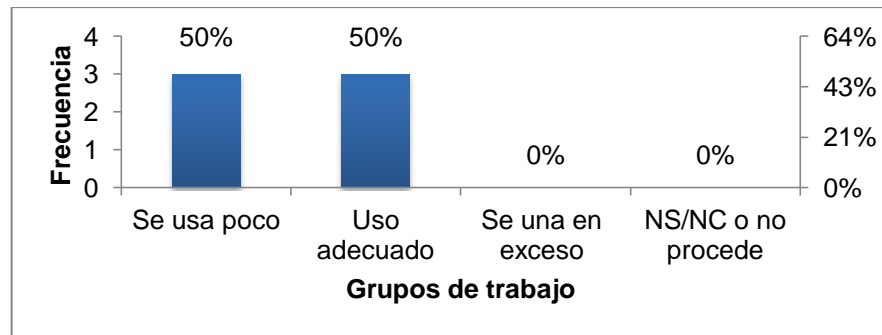
**Gráfico 20 Canal de información con otras UENS- Comunicación informal**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 33% de los encuestados opinan que la comunicación informal se usa poco con las otras UENS, otro 33% dice que se usa en exceso.

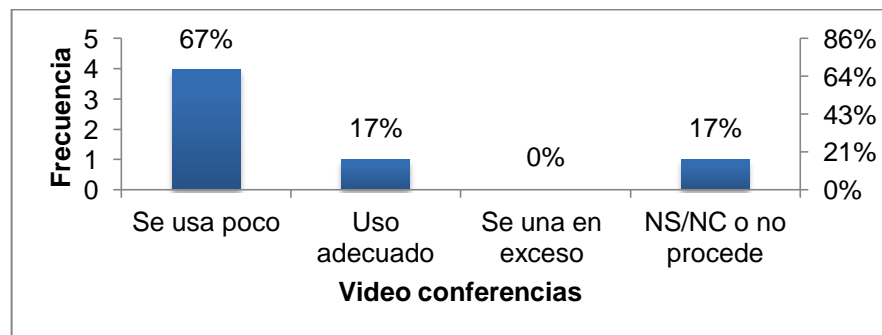
**Gráfico 21 Canal de información con otras UENS- Grupos de trabajo**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 50% de los encuestados afirman que los grupos de trabajo como canal de información se usan poco, mientras que al otro 50% opinan que este canal tiene un uso adecuado

**Gráfico 22 Canal de información con otras UENS- Video conferencias**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

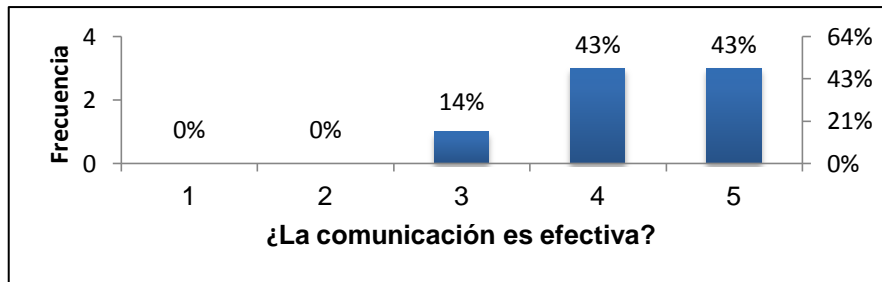
El 67% de los encuestados opinan que el uso de video conferencias como canal de información con otras UENS es poco, un 17% considera que es adecuado.

En general, se puede decir que los canales de información y comunicación con las otras UENS son poco usados

**Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:**

**Con mis compañeros de UEN**

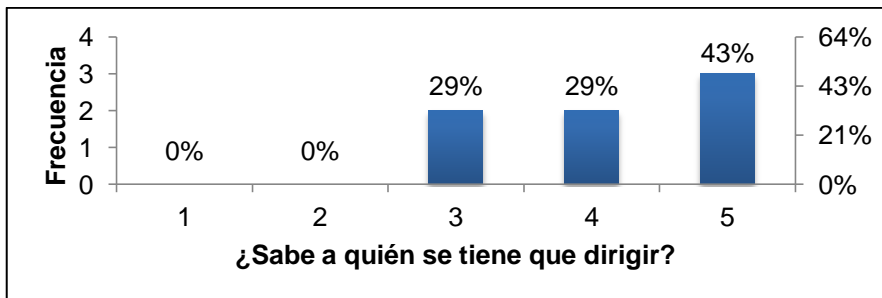
### Gráfico 23 Comunicación efectiva UEN



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 43% de los encuestados opinan que la comunicación con sus compañeros de UEN es efectiva, otro 43% la consideran muy efectiva

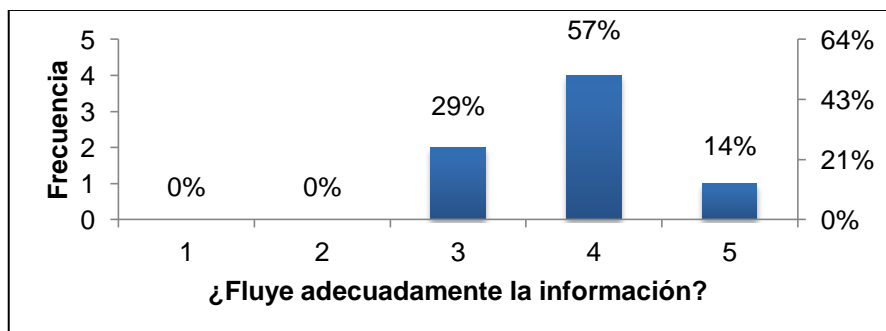
### Gráfico 24 Sabe a quién se tiene que dirigir UEN



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 43% de los encuestados están totalmente seguros a quién se tienen que dirigir en su UEN para comunicar algún aporte, acontecimiento, eventualidad, etc. El 29% de los encuestados dudan a quien deben dirigirse en su UEN

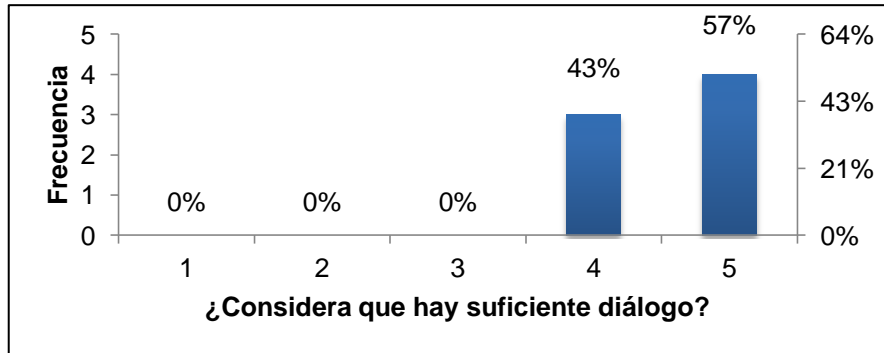
### Gráfico 25 Fluye la información UEN



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados opinan que la información fluye adecuadamente en la UEN, 2 de los encuestados no están seguros que la información fluya adecuadamente en la UEN.

**Gráfico 26 Diálogo suficiente UEN**

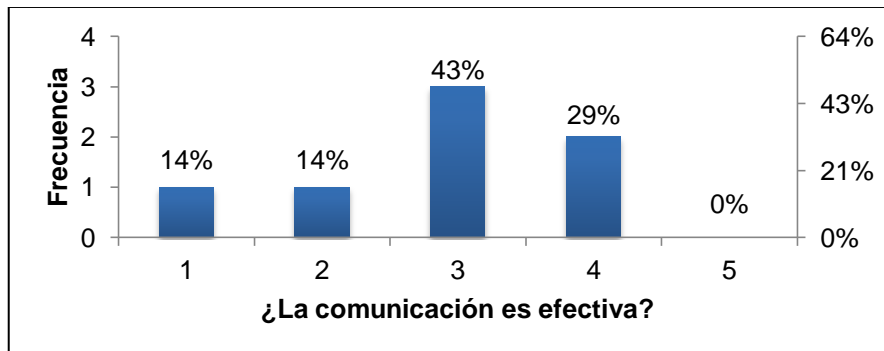


Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Los encuestados calificaron el dialogo con los compañeros de la UEN con un puntuación de 4 y 5, lo que lleva a concluir que hay suficiente dialogo entre los compañeros.

En general, se puede considerar como eficiente la comunicación entre los compañeros de la UEN tecnologías

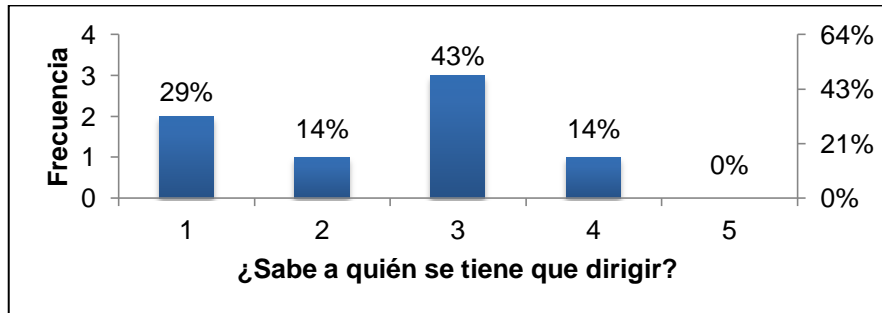
**Gráfico 27 Comunicación efectiva con otras UEN**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 43% de los encuestados, no están seguros de si la comunicación con las otras UENS es efectiva. Un 28% consideran poco efectiva la comunicación con los compañeros de otras UENS

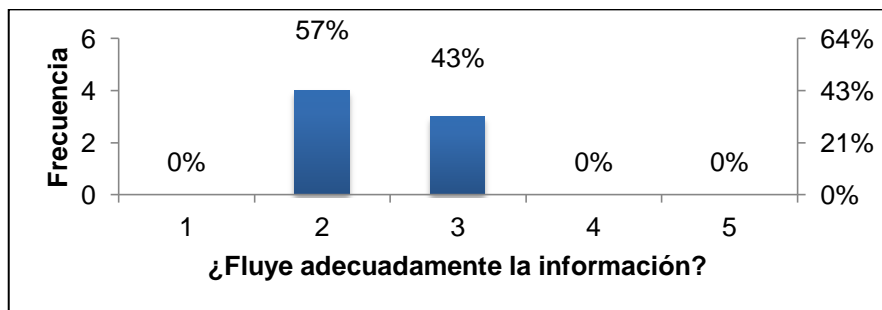
**Gráfico 28 Sabe a quién dirigirse en otra UEN**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 29% de los encuestados calificaron con 1, el 14% con 2 y 43% con 3. Se puede concluir que ellos no saben o no tienen claro a quién dirigirse en otra UEN.

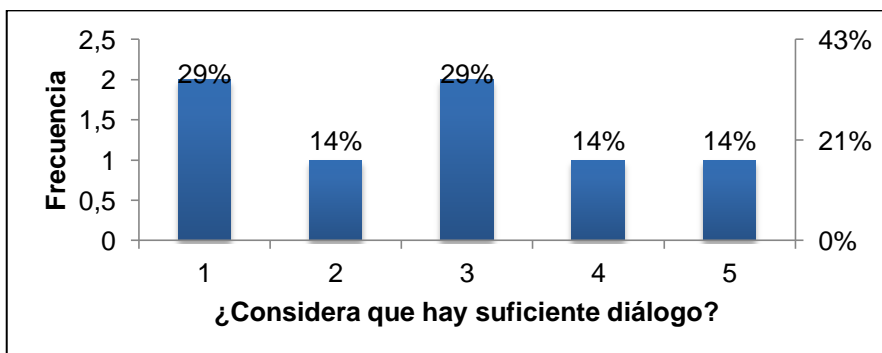
**Gráfico 29 ¿Fluye adecuadamente la información?**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados opinan que la comunicación no fluye adecuadamente con los compañeros de las otras UENS, el 43% restante no están seguros si la información fluye adecuadamente.

**Gráfico 30 ¿Considera que hay suficiente diálogo?**

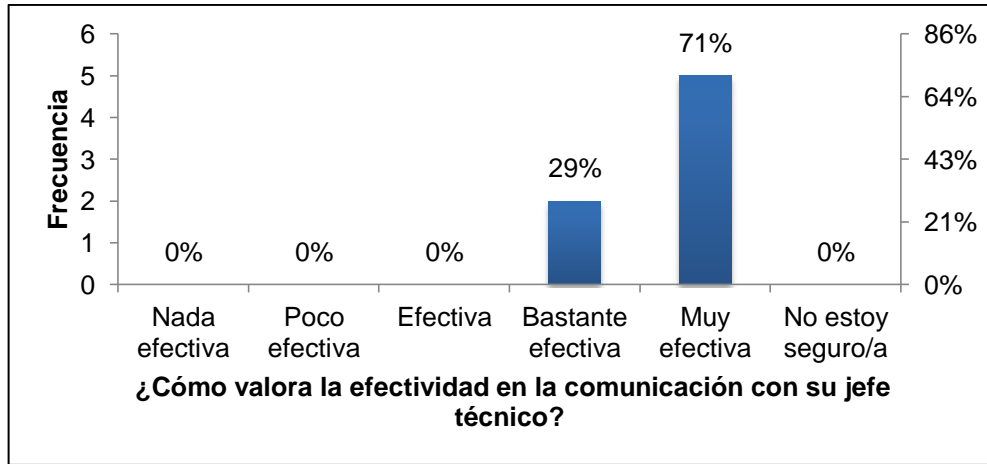


Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 29% de los encuestados calificaron como 1, el 14% como 2 y otro 29% como 3.

Con lo anterior, se puede decir que 72% de los encuestados consideran que no hay suficiente dialogo con los compañeros de las otras UEN. Se puede concluir que la comunicación con las otras UENS no es eficiente.

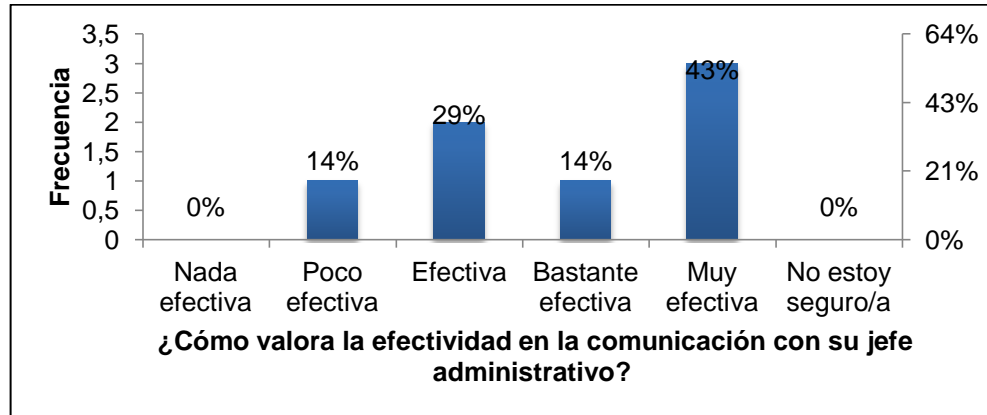
**Gráfico 31 ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe técnico?**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 71% de los encuestados consideran muy efectiva la comunicación con su jefe técnico, el otro 29% opinan que es bastante efectiva.

**Gráfico 32 ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe administrativo?**



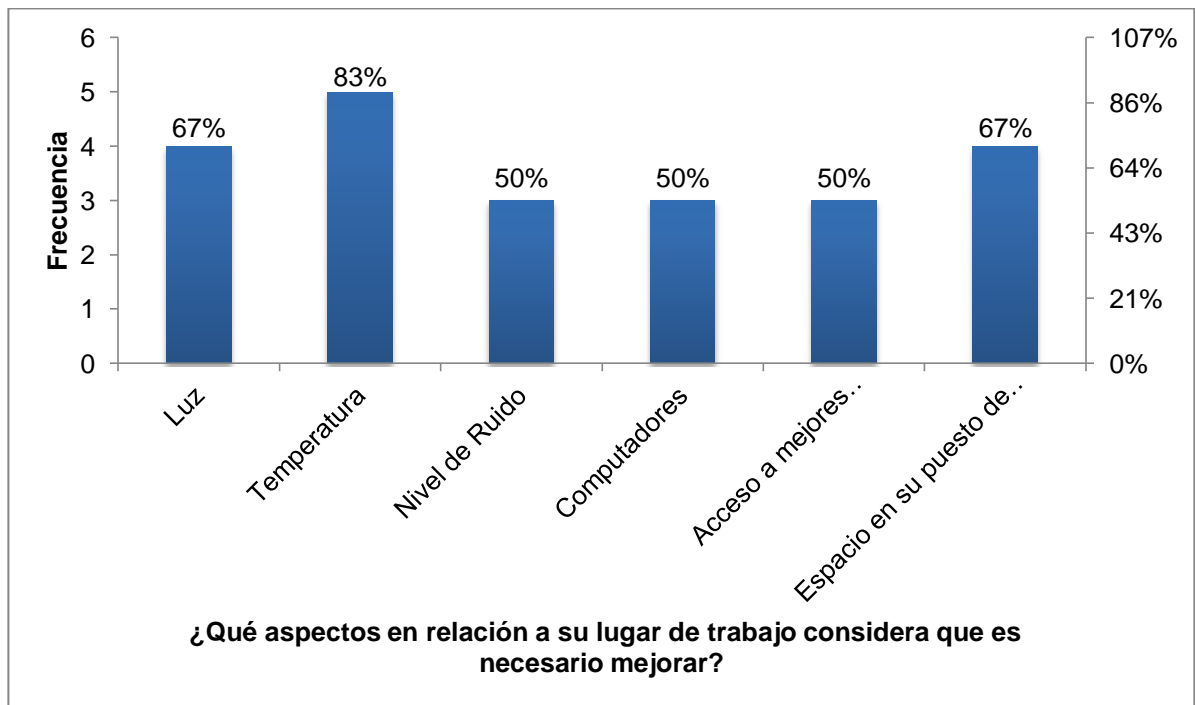
Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 14% de los encuestados consideran la comunicación con su jefe administrativo como poco efectiva, mientras que un 43% la considera muy efectiva

**¿Cómo es la atención que recibe por parte de su jefe administrativo y técnico cuando, por ejemplo, necesitaba consultar algo, plantear un reclamo, cobrar el sueldo, pedir unas vacaciones o recibir una capacitación?**

- Buena, no tengo problemas de comunicación
- Es bastante buena, cumple con las expectativas
- Me siento satisfecho con la atención recibida. Siento que recibo una respuesta amable, acorde a sus posibilidades

**Gráfico 33 ¿Qué aspectos en relación a su lugar de trabajo considera que es necesario mejorar?**



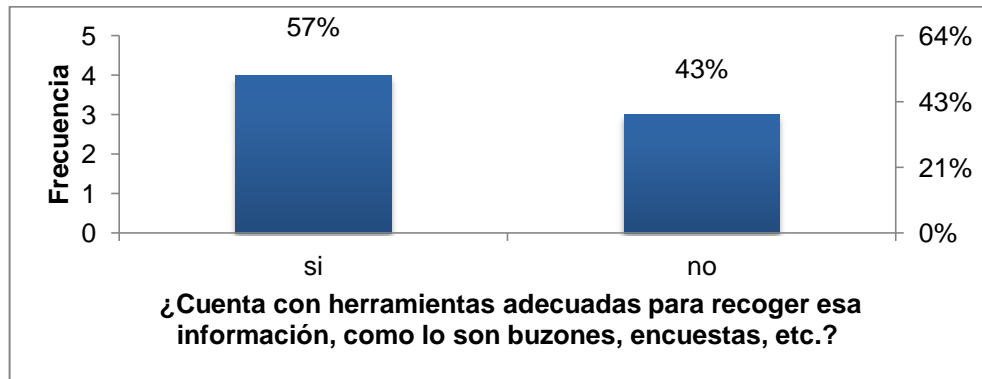
Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

La temperatura, la luz y los espacios en sus puestos de trabajo son los aspectos más importantes que se deben mejorar según los encuestados.

En general, todos los aspectos mencionados tienen un alto porcentaje, lo cual indica que es necesario mejorar en lo posible cada uno de ellos.

**¿Cree que a la hora de tener en cuenta la opinión de sus empleados la CIC?**

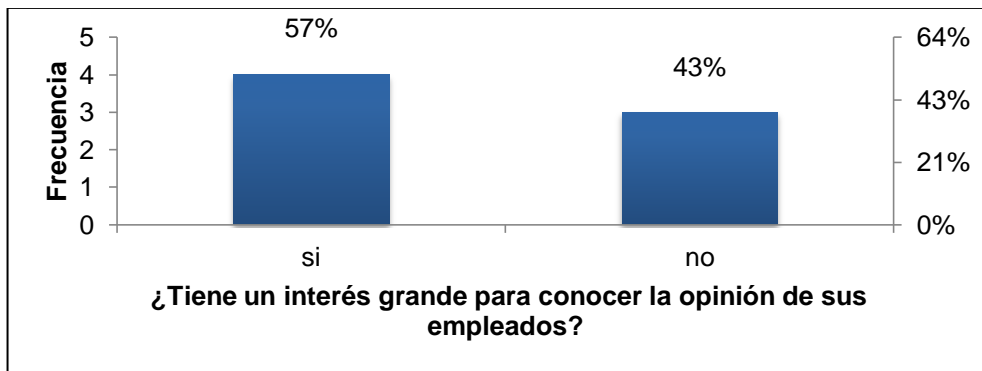
**Gráfico 34 Herramientas para recoger información**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados consideran que la CIC cuenta con herramientas para recoger información sobre opinión de sus empleados. El otro 43% opina que no tiene las herramientas adecuadas.

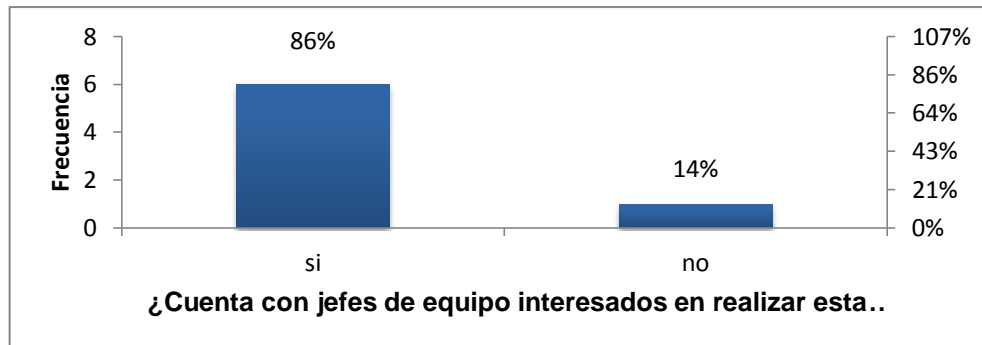
**Gráfico 35 Interés por la opinión de sus empleados**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados consideran que la CIC tiene interés en conocer la opinión de sus empleados. El otro 43% opina que no tiene un gran interés.

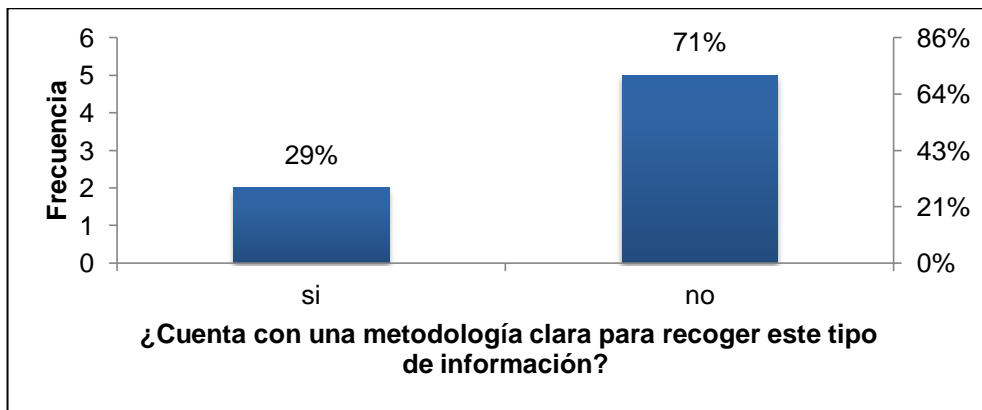
**Gráfico 36 ¿Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea?**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 86% de los encuestados consideran que la CIC cuenta con jefes de equipo interesados en la opinión de sus empleados.

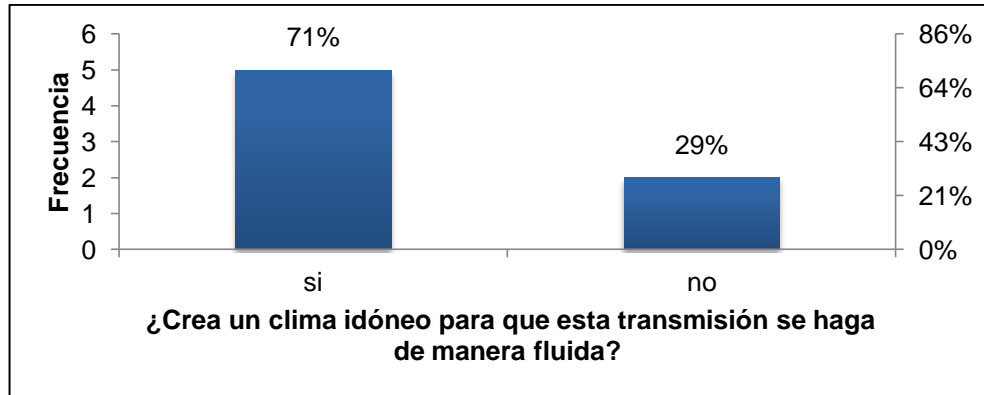
**Gráfico 37 ¿Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información?**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 71% de los encuestados opinan que la CIC no cuenta con una metodología para recoger la opinión de los empleados. El otro 29% consideran que si la tienen.

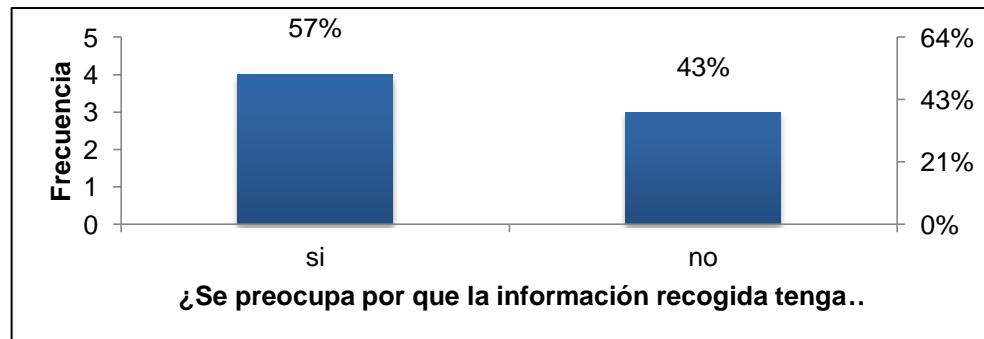
**Gráfico 38 ¿Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida?**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 71% de los encuestados consideran que la CIC crea un clima idóneo para que la transmisión de las opiniones de los empleados se haga de manera fluida, mientras que el 29% restante consideran que el clima no es idóneo.

**Gráfico 39 ¿Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa?**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados considera que la CIC se preocupa por que la información recogida sobre la opinión de los funcionarios tenga efectos visibles en la corporación. Mientras que el 43% restante opina que la CIC no se preocupa por aplicar las opiniones de sus empleados.

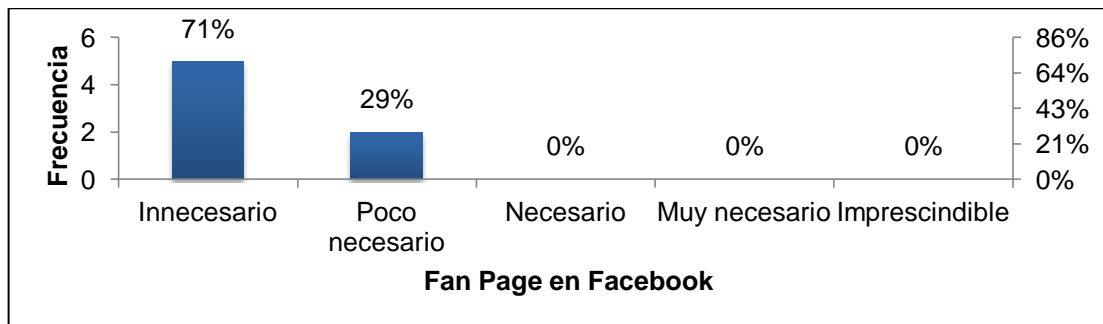
En general, se puede concluir que la CIC no tiene una metodología adecuada para la recolección de la opinión de los empleados, pero si tiene un interés por la opinión de los mismos.

**Si desea reflejar algún comentario la importancia que tiene la CIC sobre la opinión de sus empleados, utilice el siguiente espacio**

“La manera en que se recoge, se transmite y se manejan las opiniones de los empleado no es objetiva. Quien genera y quien transmite la opinión tiene más relevancia que el contenido del mensaje. No existe un canal libre de ruido”<sup>32</sup>.

**Valore los siguientes medios en función de la utilidad que supondría que ITION dispusiese de ellos**

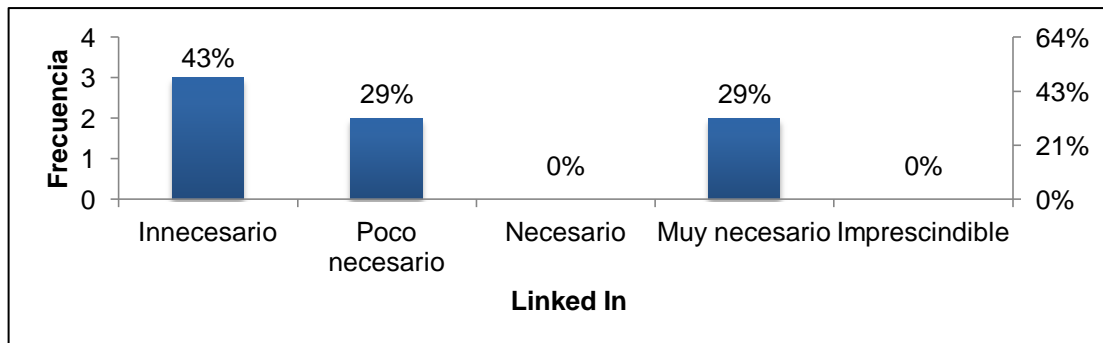
**Gráfico 40 Fan page Facebook**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 71% de los encuestados opinan que un fan page en Facebook es innecesario

**Gráfico 41 LinkedIn**

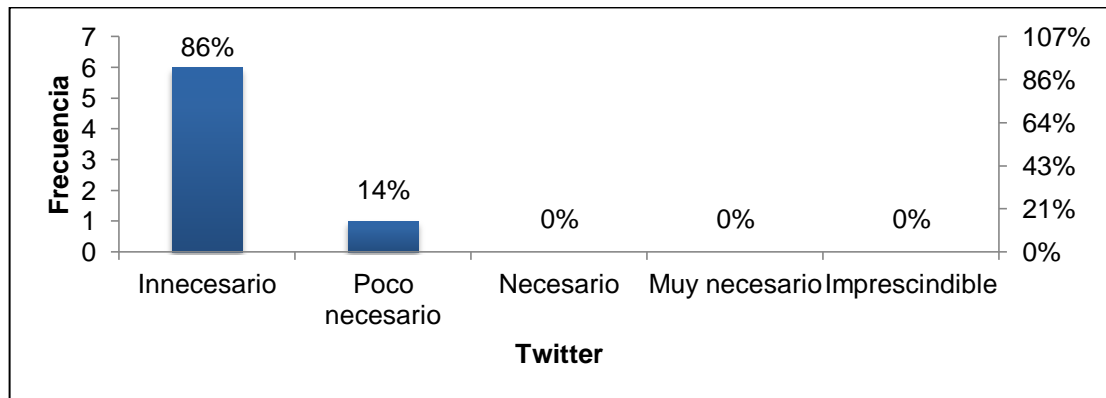


Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

<sup>32</sup> Información tomada de la encuesta.

El 43% de los encuestados opinan que tener LinkedIn sería innecesario, el 29% dice que es muy necesario y el otro 29% que es poco necesario

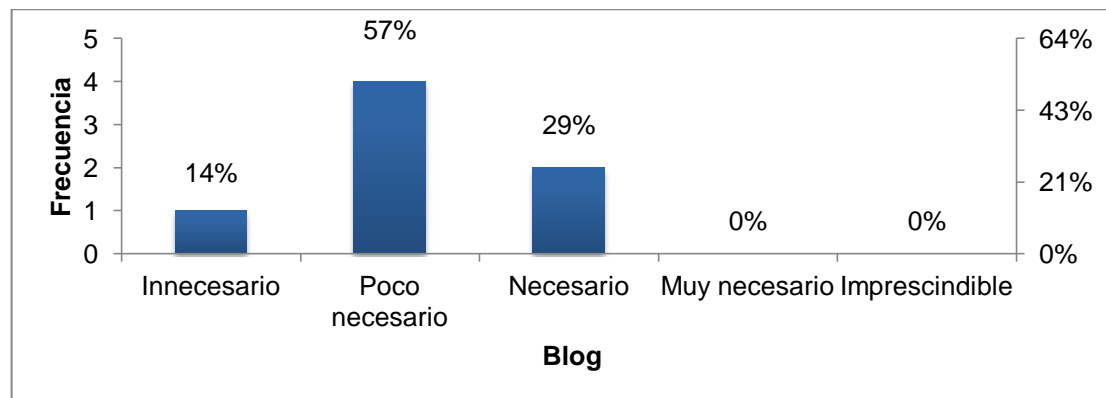
**Gráfico 42 Twitter**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 86% de los encuestados opinan que es innecesario utilizar Twitter como medio de comunicación

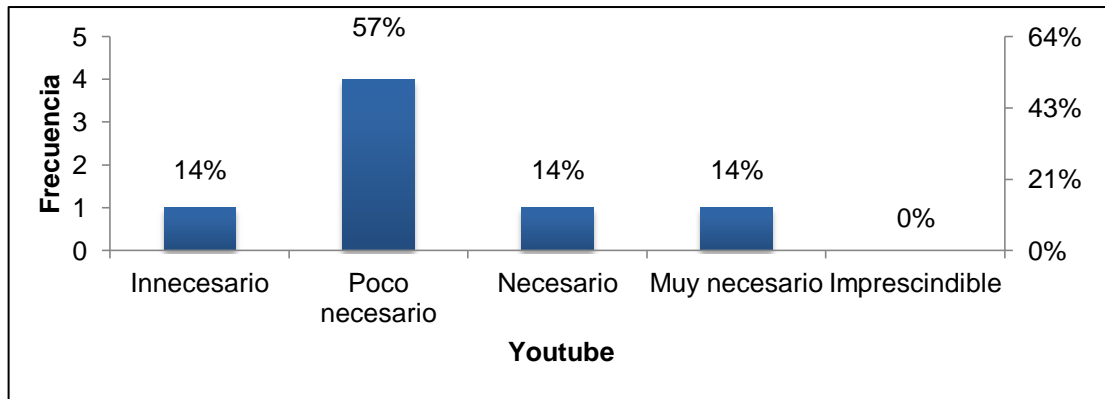
**Gráfico 43 Blog**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados opinan es poco necesario un blog como medio de comunicación. Un 29% opina que es necesario y un 14% lo considera es innecesario.

### Gráfico 44 Youtube

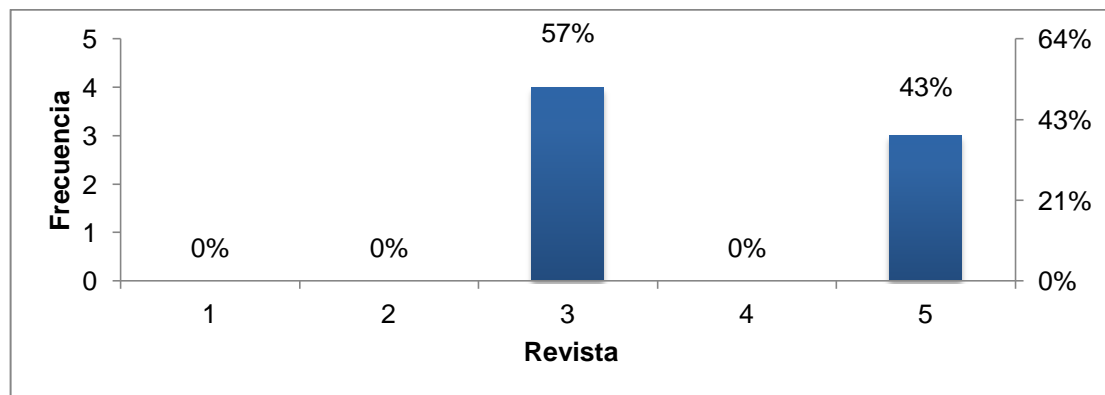


Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados opinan que es poco necesario una cuenta en Youtube como medio de comunicación. Un 14% dice que es muy necesario

**Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación Interna**

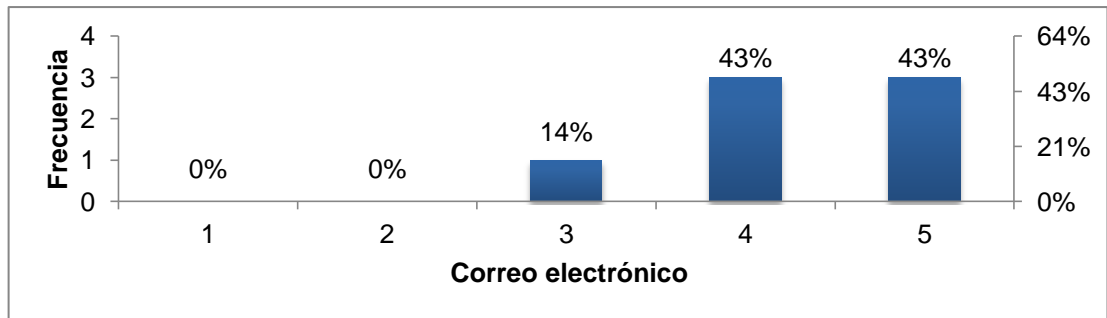
### Gráfico 45 Revista



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% valoró con una puntuación de 3 a la revista y el 43% restante le dio una puntuación de 5, lo que quiere decir que les interesaría una revista como medio de comunicación interna.

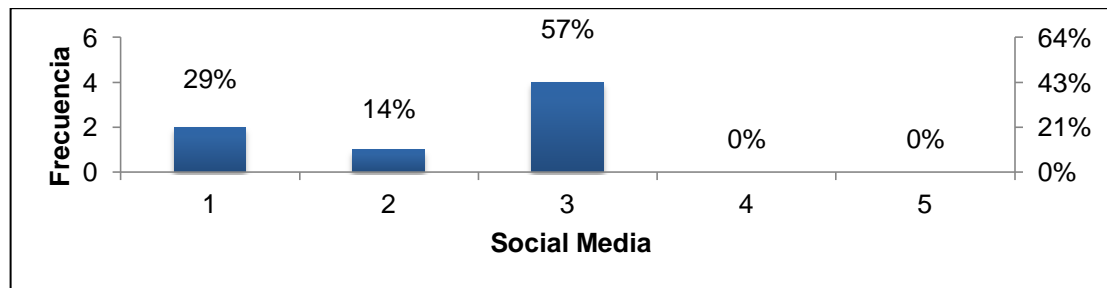
### Gráfico 46 Correo electrónico



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

Al 86% de los encuestados les interesa el correo electrónico como medio de comunicación interna

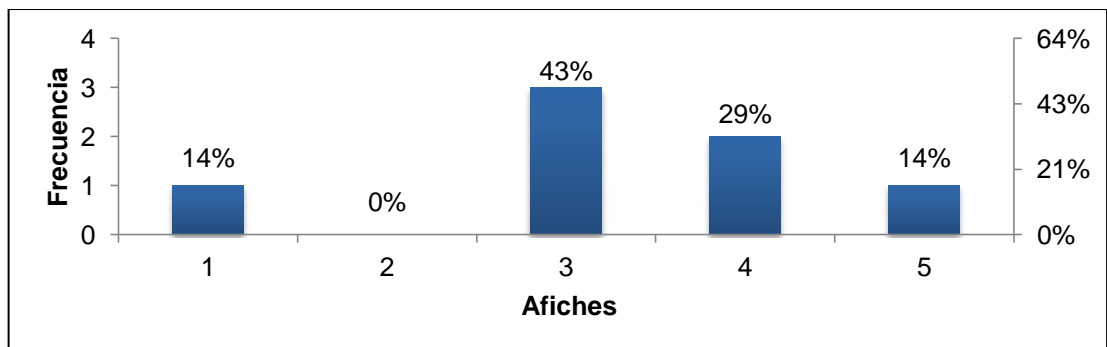
### Gráfico 47 Social Media



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados tienen un nivel de interés medio por la social media

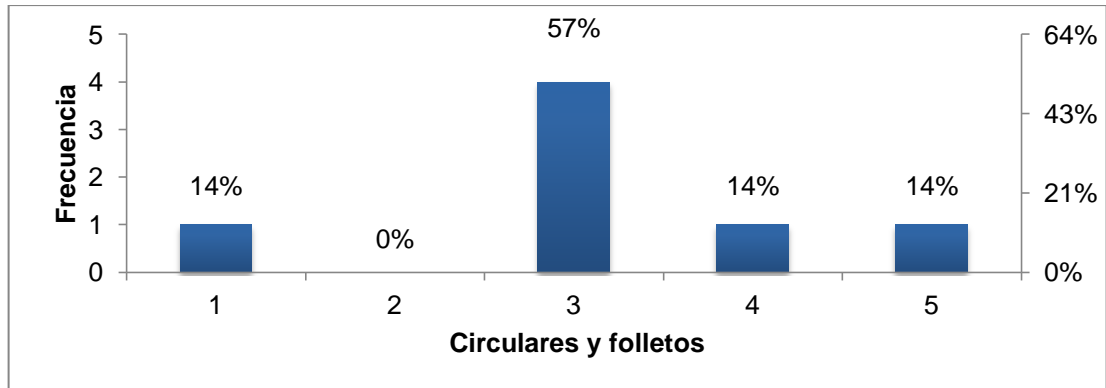
### Gráfico 48 Afiches



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 43% de los encuestados dice tener un mediano interés por los afiches como medio de comunicación interna

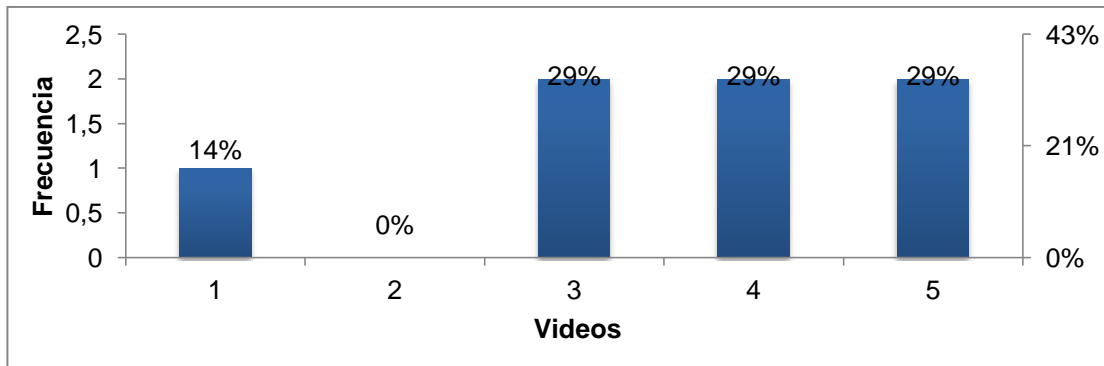
**Gráfico 49 Circulares y folletos**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados tiene un mediano interés por las circulares y folletos como medio de comunicación interna

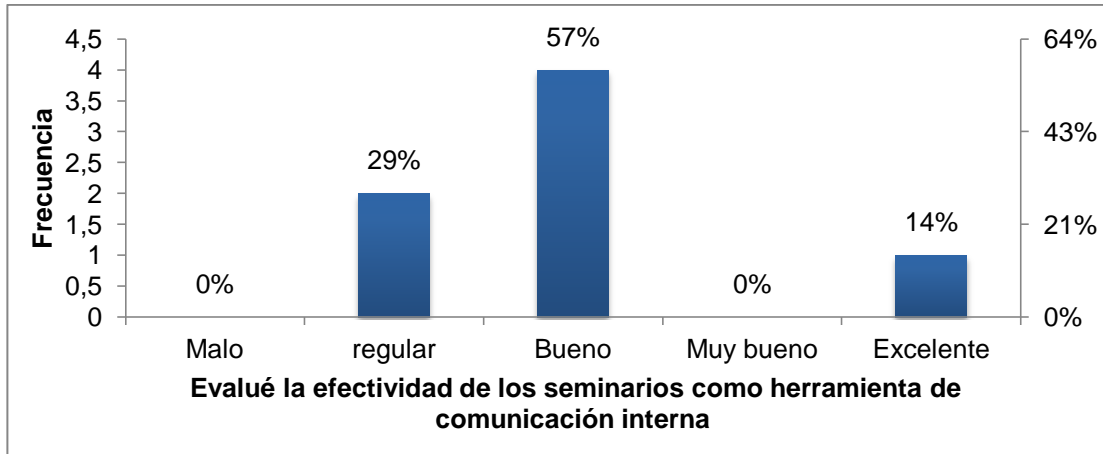
**Gráfico 50 Videos**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 86% de los encuestados tiene interés por los videos como medio de comunicación interna.

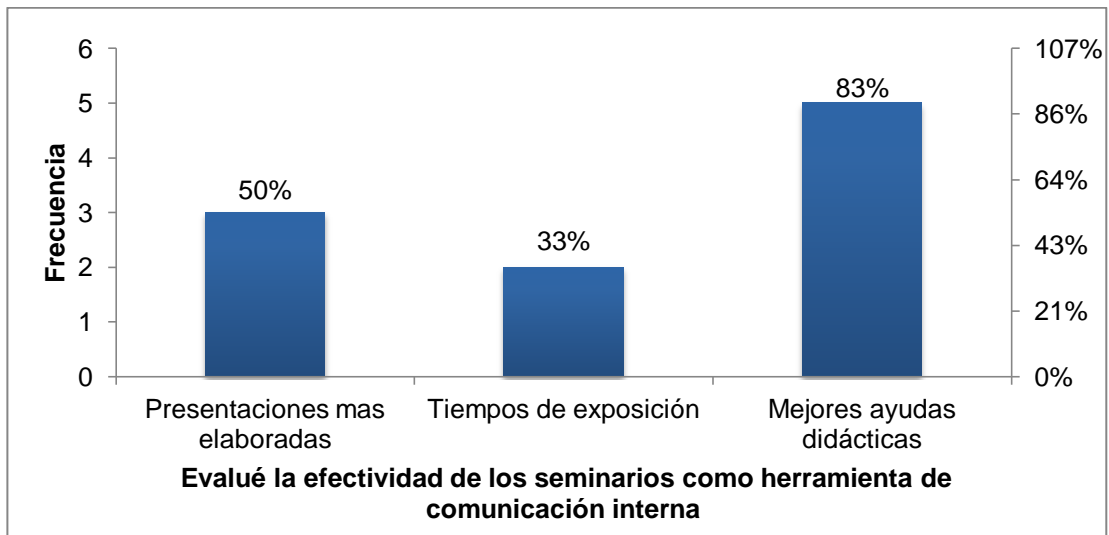
**Gráfico 51 Evalué la efectividad de los seminarios como herramienta de comunicación interna**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 57% de los encuestados consideran a los seminarios como buena herramienta de comunicación interna. Un 29% opina que es regular y un 14% opina que es excelente

**Gráfico 52 En qué aspectos debería mejorar los seminarios para que sea un mejor medio de comunicación**



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de la encuesta

El 83% de los encuestados opinan que deberían utilizar mejores ayudas didácticas, un 50% opina que las presentaciones deberían ser más elaboradas.

### 10.9.5.2 Estrategia 2 del programa de Endomarketing

Manejar creativamente el Branding interno

Presencia de marca permanente en la empresa, generando conciencia corporativa en los funcionarios de la CIC.

La marca ITION, puede estar presente en artículos de uso cotidiano de los funcionarios de la CIC, como lo son los mugs.

Los mugs son un tipo de taza de uso frecuente para el consumo de bebidas calientes, como café, té o chocolate caliente. Son utilizados también como medios publicitarios, y serían muy bien recibidos por los funcionarios de la CIC, ya que en ocasiones hacen falta para el consumo de café

### 10.9.5.3 Estrategia 3 del programa de Endomarketing

Una buena forma de empezar a comunicar el valor de ITION en la corporación y así generar aprecio y orgullo por parte de los funcionarios hacia la ITION, es por medio de un blog, más adelante este podría estar apoyado por redes sociales con lo son LinkedIn y Twitter

Para seleccionar el sitio de blogs más adecuado para las publicaciones de ITION es necesario evaluar los sitios para la creación de blogs más conocidos y con mejores herramientas de comunicación.

A continuación una comparación entre Blogger y WordPress

Blogger	WordPress
La plataforma es propiedad de Google, luego tiene todas las ventajas de Google	WordPress fue forjado por Automatic
Gratuidad absoluta	Es necesario pagar para personalizar las plantillas
Libertad para publicar todos los textos que queramos	Es necesario ampliar la capacidad y funcionalidad del portal (pagos)
Capacidad de almacenaje 2GB	Capacidad de almacenaje 3GB
Se considera la plataforma mas utilizada por webmasters	Tiene preferencia por algunos webmaster por su imagen

Los temas o plantillas en Blogger son limitados, no muy funcionales y complicados de instalar	Los temas o plantillas en WordPress son muy variados y fáciles de instalar
Blogger que solo le toma 24 horas en ser indexado.	WordPress tarda días en ser indexado en los buscadores

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de <http://www.whatsnew.com/2011/09/20/blogger-vs-wordpress-indexacion-vs-posibilidades/>

## Conclusión

WordPress es mejor en configuración de apariencia, nombres, plantillas gratis, plugins, actualización de posts, importación de archivos, estadísticas, almacenamiento, herramienta de editor, posts desde email, posts desde dispositivos móviles, aplicación de hosting, propiedad, menú personalizable, página “acerca de”, tamaño de imágenes, nombre del blog, compartir y control de spam

Blogger sin embargo es mejor en su servicio gratis y de pago, tiene un comienzo mucho más dinámico, mejor SEO y la ayuda de AdSense

Ambas plataformas son óptimas y sencillas, pero si se busca crear un portal corporativo personalizado, la mejor alternativa es Blogger<sup>33</sup>

Debido al anterior análisis y por preferencias del director del proyecto ITION, se escogió blogger como la plataforma para desarrollar el primer blog de ITION.

Dirección: <http://itioncic.blogspot.com> (es un blog interno, solo tienen acceso los funcionarios de la CIC)

**Página principal:** En esta parte del blog aparecen todas las publicaciones que se realicen para los funcionarios de la CIC. Cada publicación puede ser comentada por los participantes del blog y calificada como Interesante o me gusta.

**Quiénes somos:** En la pestaña quienes somos, se encuentra la filosofía de ITION: su misión, visión y objetivos estratégicos.

**Equipo ITION:** En esta pestaña se describe el organigrama de ITION, resaltando cada uno de los participantes del proyecto.

**Servicio ITION:** Aquí se describen los servicios de ITION-I y sus beneficios

**Experiencias:** Se muestran las inspecciones realizadas hasta la fecha por ITION

**Contacto:** Información sobre como contactarse con ITION

<sup>33</sup> OCAMPO, Claudia. Infografía: blogger vs wordpress .[en línea] Disponible en : <http://conecti.ca/2011/12/26/infografia-blogger-vs-wordpress/>

## Imagen 1 Blog comunicación interna

HERRAMIENTAS INTELIGENTES PARA INSPECCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LÍNEAS DE TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS

ITION-E

ITION-K

ITION-I

ITION-O

ITION

Página principal Quiénes somos Equipo ITION Servicios ITION Experiencias Contacto

ITION  
Inspección de tendencias inerciales y operacionales en líneas de transporte de hidrocarburos

Archivo del blog

lunes, 11 de junio de 2012

▼ 2012 (1)

▼ junio (1)

Finalidad del blog ITION Comunicación Interna como...

Finalidad del blog ITION

Comunicación interna como un principio

El principal objetivo de este blog es compartir con toda la comunidad CIC, la filosofía de ITION, sus avances tecnológicos, sus logros, sus nuevos colaboradores, en sí, es un medio de comunicación que le permitirá a los funcionarios de La CIC e interesados, conocer de forma inmediata todos los acontecimientos alrededor del proyecto.

Por otra parte, los blogs son una excelente herramienta para facilitar un espacio de intercambio, de interacción, no solo entre los funcionarios de La CIC, y el equipo ITION sino de los funcionarios entre sí, aportando los comentarios de los post.

Publicado por ITION en 9:24 PM 1 Comentarios

Etiquetas: Comunicación interna, Finalidad

Reacciones:  Interesante (1)  Me gusta (1)

Ubicación: Guatigurá, Piedecuesta, Santander, Colombia

Página principal

Bienvenidos al blog de ITION

Les doy la más cordial bienvenida al **blog ITION**, un medio para comunicar y generar vínculos entre los colaboradores de la CIC y el Equipo ITION

Twitter

[Follow me on Twitter](#)

Share it

[Share this on Facebook](#)

[Tweet this](#)

[View stats](#)

[/N/1W/ Appointment cardat >>](#)

Etiquetas

- Comunicación interna (1)
- Finalidad (1)

Seguidores

[Participar en est](#)

Google Friend Connect

Fuente: Blog ITION. Elaboración propia

### Objetivos del Blog

El principal objetivo de este blog es compartir con toda la comunidad CIC la filosofía de ITION, sus avances tecnológicos, sus logros, sus nuevos colaboradores, en sí, es un medio de comunicación que le permitirá a los funcionarios de la CIC e interesados, conocer de forma inmediata todos los acontecimientos alrededor del proyecto.

Por otra parte, los blogs son una excelente herramienta para facilitar un espacio de intercambio, de interacción, no solo entre los funcionarios de la CIC y el equipo ITION sino de los funcionarios entre sí, aportando los comentarios de los post.

<b>Tipos de publicaciones</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Presentación de nuevos integrantes del equipo ITION</b>	Generar sentido de pertenencia hacia el proyecto por parte de los nuevos colaboradores y dar a conocer a la CIC el nuevo integrante y sus metas y funciones, Personas que se sientan valoradas
<b>Mejoras en las herramientas</b>	Dar a conocer a las CIC el proceso de ITION, y generar expectativas sobre los resultados de estas mejoras y logros
<b>Convenios y Alianzas</b>	Anunciar las posibilidades de desarrollo y de aplicar el conocimiento, generar interés por el proyecto
<b>Viajes, presentaciones, eventos</b>	Comunicar las actividades donde participa el proyecto
<b>Propuestas de avances</b>	Informar sobre las nuevas metas para generar expectativas y aportes por parte de los funcionarios
<b>Inspección</b>	Hacer saber a los funcionarios las inspecciones que se desarrollan y que se tienen programadas , generar credibilidad
<b>Convocatorias de personal</b>	Notificar las necesidades de personal para el equipo ITION, para que los funcionarios ayuden a captar mejores profesionales para ITION
<b>Resultados de investigaciones y logros del equipo</b>	Mostrar los logros y reconocimientos, para lograr que los funcionarios se sientan orgullosos del proyecto ITION
<b>Publicaciones del equipo ITION</b>	Generar interés en los integrantes del equipo ITION por la comunicación interna 2.0 y darle a entender a los mismos lo importante de sus opiniones y propuestas

En general lo que se quiere con este blog es que los funcionarios

- Tengan una excelente imagen y percepción de ITION
- Sean embajadores de ITION
- Potencien su sentido de pertenencia y motivación
- Logren mejores resultados laborales
- Generen un clima organizacional positivo
- Sientan orgullo por ITION
- Que todos se involucren en el proyecto

## CONCLUSIONES

- El análisis del entorno permite visualizar para ITION-I las siguientes amenazas: la poca confianza de las empresas del sector que transporta hidrocarburos en Colombia a tecnologías generadas en centros de investigación locales, el ingreso fácil de nuevos competidores directos extranjeros a Colombia, los problemas de orden público que aún persisten en las zonas en donde están las tuberías, además de los competidores posicionados actualmente en el mercado.
- Se evidenció aumento de los problemas operacionales en oleoductos, gasoductos y poliductos nacionales, situación que genera la necesidad de soluciones a corto plazo. Además, el crecimiento del sector minero energético y el aumento de las líneas de transporte de hidrocarburos, son grandes oportunidades que pueden ser aprovechadas por ITION-I para incursionar en el mercado colombiano y posicionarlo como alternativa atractiva.
- Igualmente, se hacen visibles las fortalezas del servicio ITION-I que se fundamentan en contar con personal de apoyo calificado, mantener un proceso de continua innovación y desarrollo tecnológico, ofrecer una atención personalizada a los clientes, participar del prestigio consolidado por la CIC como un servicio desarrollado por la corporación, estar en Colombia y garantizar rapidez en el suministro de las inspecciones.
- Es notable como las debilidades más representativas: la poca actividad para dar a conocer los beneficios de esta herramienta en el sector de transporte de hidrocarburos, la demora en la entrega de resultados, su tecnología básica y la poca experiencia en comparación a sus competidores.
- Por medio de la Matriz DOFA se identificaron tres estrategias importantes para el planteamiento del plan de mercadeo, de las cuales se seleccionó la más conveniente para ITION-I a corto plazo: diseñar una metodología para la comunicación interna del servicio ITION como base para crear una fuerza de venta con los funcionarios de la CIC, se utilizó la matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MCPE)
- De acuerdo con las metas propuestas por la CIC para el servicio ITION, se plantearon los objetivos del plan de mercadeo: alcanzar 120 kilómetros de inspección en el primer año.
- Se diseñó un cuadro de mando estratégico o Balanced Scorecard estableciendo indicadores que permiten medir y cuantificar el desempeño de

los objetivos del área de mercadeo de ITION-I. El propósito establecer una herramienta que permita estandarizar el método de evaluación de cumplimiento de objetivos relacionados con el servicio ITION-I

- De las estrategias planteadas se implementaron las seleccionadas por la matriz MCPE y las sugeridas por el equipo ITION: desarrollo de la filosofía de ITION, propuesta de imagen de marca y la vinculación de la web 2.0 y el social media a la comunicación interna. Otras estrategias se dejaron planteadas para su posterior implementación.
- El programa de endomarketing busca vincular la web 2.0 y los medios de comunicación social a la comunicación interna al interior del CIC, implementada para apoyar el marketing y la comunicación interna del servicio ofrecido con el objetivo de lograr que los funcionarios tengan una excelente imagen y percepción de ITION, se conviertan en sus embajadores, potencien su sentido de pertenencia y motivación, logren mejores resultados laborales, generen un clima organizacional positivo, sientan orgullo por ITION, todo esto enfocado involucrar en el proyecto a todos los funcionarios de la CIC.

## RECOMENDACIONES

- Potencializar el interés por parte del director y los administradores del proyecto ITION hacia las actividades de mercadeo,
- Para seguir innovando y prestado servicios de la valor para el cliente, es necesario mejorar las interacciones que se generan por situaciones muy particulares como quejas y sugerencias con el fin de ofrecer mejores servicios y cumplir con sus expectativas.
- El plan de mercadeo, debe estar en continua retroalimentación
- Mantener actualizada la herramienta de control del cumplimiento de los objetivos, cuadro de mando estrategico.
- Realizar al menos una publicación semanal en el blog, para mantener interesados a los funcionarios de la CIC en el proyecto ITION.
- Usar el blog como una herramienta para mejorar la comunicación con las otras UENS
- Hacer publicaciones tecnicas sobre las mejoras de la herramienta en relación a su confiabilidad, puesto que los funcionarios de la CIC son un publico exigente, y estas acciones son necesarias para mejorar su confianza en la herramienta.
- Mantener en el blog espacios que permitan conocer la percepción de los funcionarios acerca de esta herramienta como medio de comunicación interna.
- Tener en cuenta las apreciaciones de que hicieron los paricipantes del proyecto en relación las dificultades que persiben en el proyecto y los aspectos que ellos consideran se deben mejorar.

## WEBGRAFÍA

CIC. Corporación para la investigación de la corrosión [en línea] 2011. Colombia [citado el 16 de enero de 2012] Disponible en < <http://corrosion.uis.edu.co/webcic/index.php/es/acerca-de-la-cic/quienes-somos.html>>

CIC. Historia.[en línea] 2011. Colombia [citado el 16 de enero de 2012] Disponible en < <http://corrosion.uis.edu.co/webcic/index.php/es/acerca-de-la-cic/historia.html>>

GESTIONHUMANA.COM Guía Balanced Scorecard [en línea] Disponible en < [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/F/formato\\_proyectos\\_2009/formato\\_proyectos\\_2009.asp?Id\\_Tarea=\\_IDTAREA\\_&Email={{EMAIL}}](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/F/formato_proyectos_2009/formato_proyectos_2009.asp?Id_Tarea=_IDTAREA_&Email={{EMAIL}})>

OCAMPO, Claudia. Infografía: blogger vs wordpress .[en línea] Disponible en : <http://conecti.ca/2011/12/26/infografia-blogger-vs-wordpress/>

PAZ, Carlos. Tablero de mando y control [en línea] Oct 10 de 2007. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/operaciones/bsc-tableros-de-mando-balance-scorecard.htm>>

PORTAFOLIO.CO. Ataques a oleoductos frenan meta del millón de barriles día.[ en línea] marzo 7 de 2012 Colombia. Disponible en < <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-petrolera-colombiana-febrero>>

RODADO, Carlos. Avances sector de Hidrocarburos 2011 [PFD] [en línea] Bogotá Junio de 2011 Disponible en < <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/7482.pdf>>

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. Guía para la elaboración de un plan de marketing [en línea][sin lugar]2005.Citado el 20 de enero de 2012.[ PDF] p 1 .Disponible en: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>>

VIA, Michelle. La psicología del color: El azul [en línea] Sep. 2008 Disponible en <<http://www.elnavegable.cl/admin/render/noticia/15434>>

VIA, Michelle. La psicología del color: El verde I [en línea] Agosto. 2008 Disponible en <<http://www.elnavegable.cl/admin/render/noticia/15341>>

## BIBLIOGRAFÍA

CIC. Convenio interadministrativo proyecto ITION – E.[PDF] Piedecuesta, Santander; 2011.

Fred R. David Administración estratégica. 9 ed. México.: PEARSON Prentice Hall. 2003

ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000:2005 En: Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. 3 ed. Bogotá D.C.: ICONTEC p 13

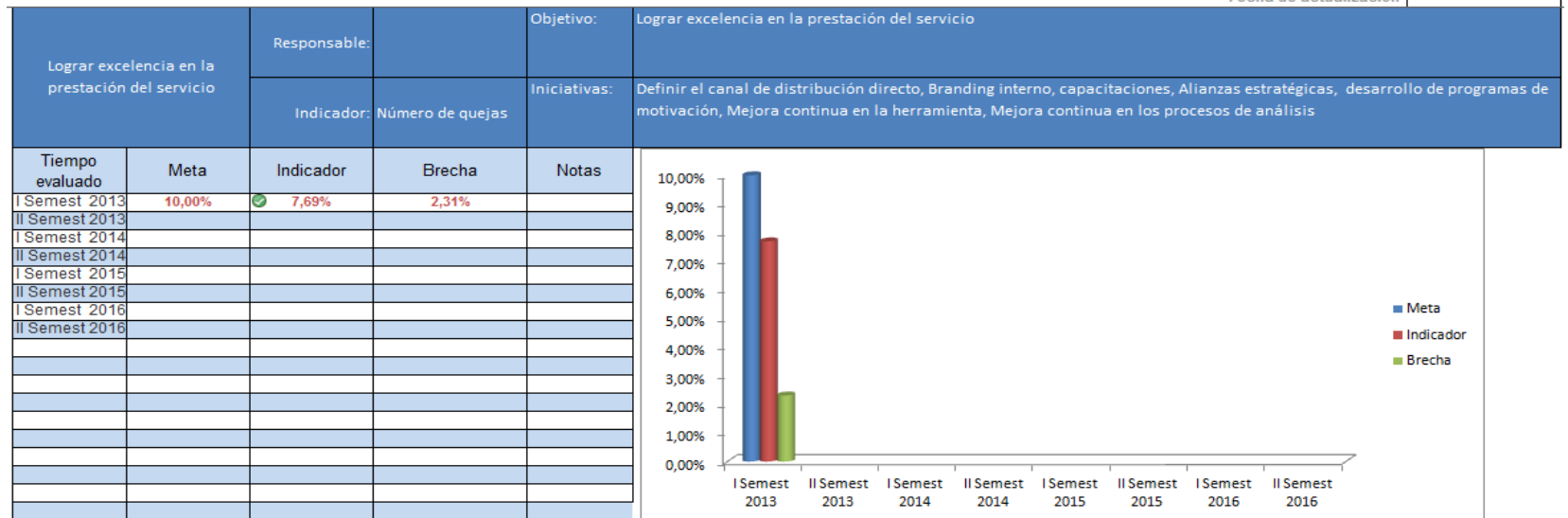
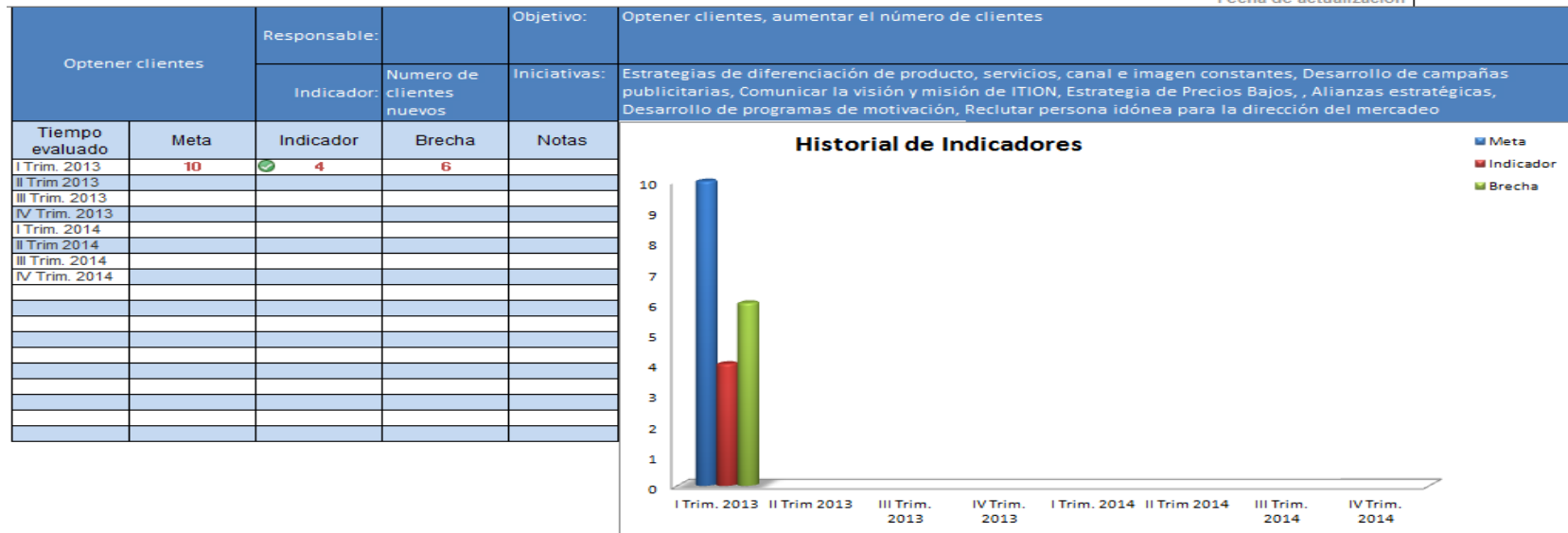
KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración, Una perspectiva global y empresarial. 13 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2008

PIGGING PRODUCTS & SERVICES ASSOCIATION. BUYERS' GUIDE & DIRECTORY OF MEMBERS 2011-2012, ed 23

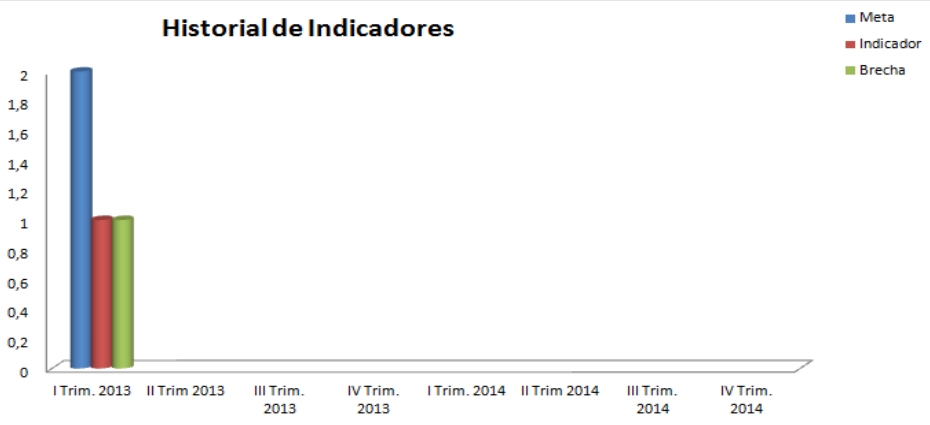






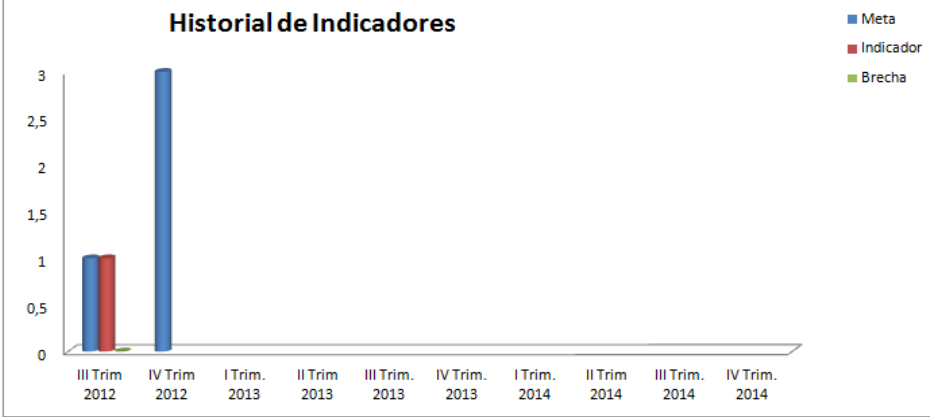


Mejorar el valor de la marca a través de servicios de valor		Responsable:		Objetivo:	Mejorar el valor de la marca a través de servicios de valor
		Indicador:	Nuevos servicios de valor para el cliente	Iniciativas:	Estrategias de diferenciación de producto, servicios, canal e imagen constantes, capacitaciones, Alianzas estratégicas.
Tiempo evaluado	Meta	Indicador	Brecha	Notas	
I Trim. 2013	2	1	1		
II Trim 2013					
III Trim. 2013					
IV Trim. 2013					
I Trim. 2014					
II Trim 2014					
III Trim. 2014					
IV Trim. 2014					



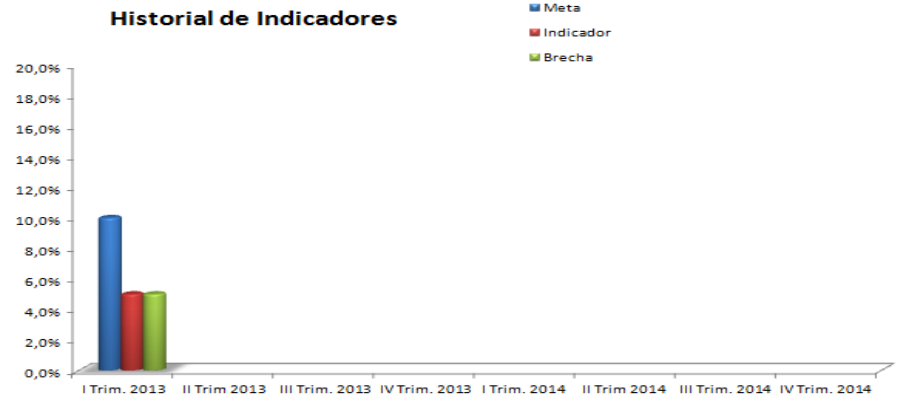
Mejorar el proceso comercial		Responsable:		Objetivo:	Mejorar el proceso comercial
		Indicador:	Nuevas herramientas y metodologías	Iniciativas:	Branding interno, Desarrollo de campañas publicitarias, Reclutar persona idónea para la dirección del mercadeo
Tiempo evaluado	Meta	Indicador	Brecha	Notas	

III Trim 2012	1	1	0	Blog como herramienta de branding interno
IV Trim 2012	3			
I Trim. 2013				
II Trim 2013				
III Trim. 2013				
IV Trim. 2013				
I Trim. 2014				
II Trim 2014				
III Trim. 2014				
IV Trim. 2014				



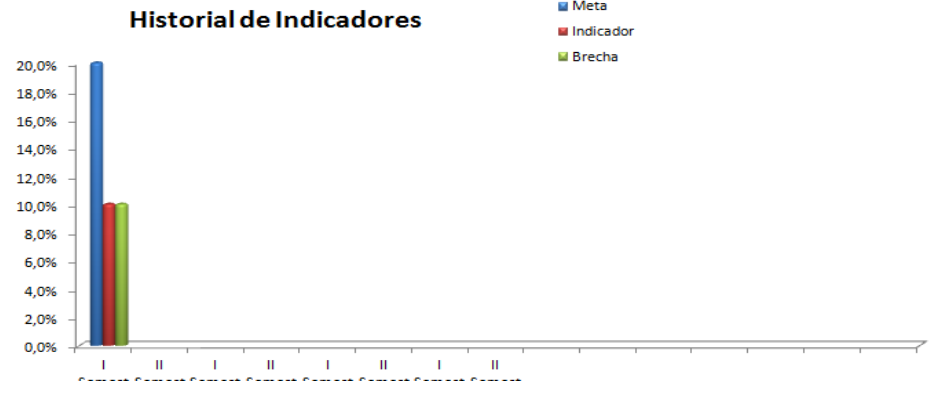


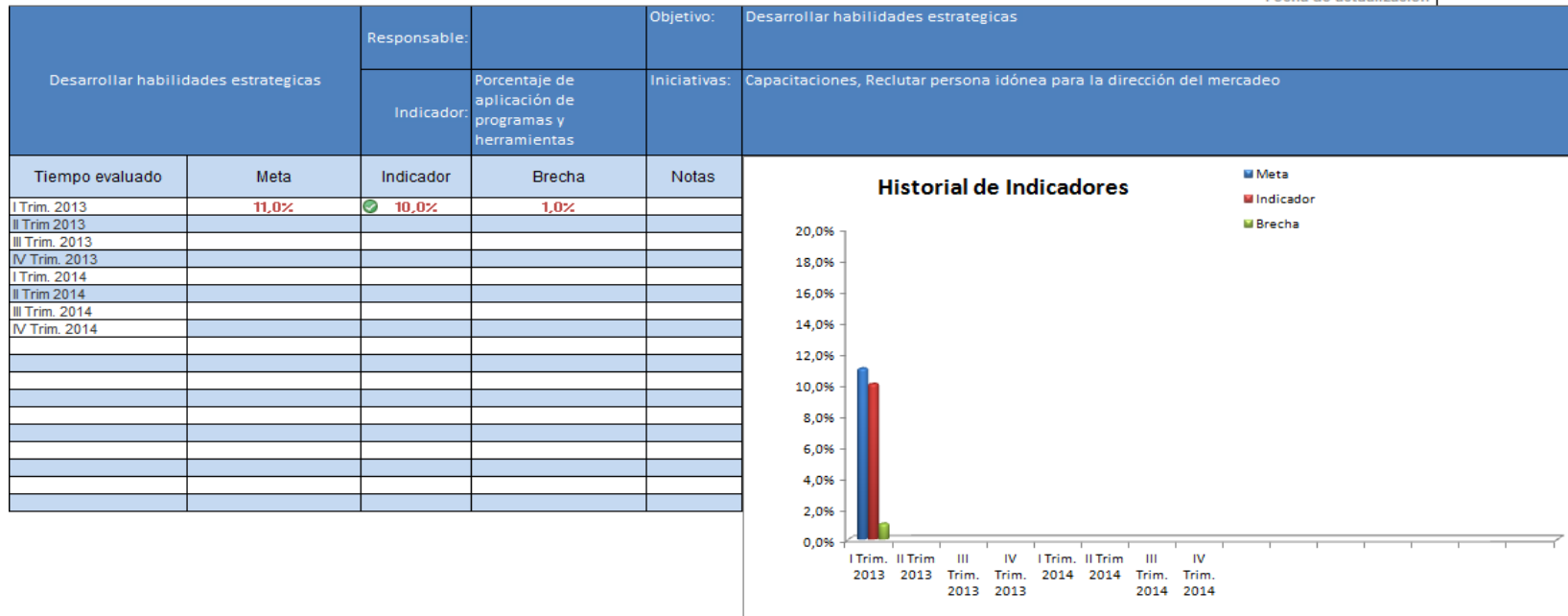
Mejorar la comunicación interna		Responsable:		Objetivo:	Tener un mejor sistema de comunicación interna
		Indicador:	Diseño y Aplicación de programas de comunicación	Iniciativas:	Branding interno, comunicación de la misión, visión y objetivos estrategicos de ITION, Desarrollos de programas de motivación, Reclutar persona idónea para la dirección del mercadeo
Tiempo evaluado	Meta	Indicador	Brecha	Notas	
III Trim 2012	10,0%	5,0%	5,0%		
IV Trim 2012					
I Trim. 2013					
II Trim 2013					
III Trim. 2013					
IV Trim. 2013					
I Trim. 2014					
II Trim 2014					
III Trim. 2014					
IV Trim. 2014					



<b>Aceptación de la estrategia</b>	<b>Aceptacion de la estrategia</b>	
------------------------------------	------------------------------------	--

Atraer , retener y desarrollar personal con competencias claves		Responsable:		Objetivo:	Atraer , retener y desarrollar personal con competencias claves
		Indicador:	Porcentaje de saisisfación de los clientes internos	Iniciativas:	Branding interno,Capacitaciones, Alianzas estrategicas, Procesos de reclutamiento adecuados, Programas de motivación
Tiempo evaluado	Meta	Indicador	Brecha	Notas	
I Semest 2013	20,0%	10,0%	10,0%		
II Semest 2013					
I Semest 2014					
II Semest 2014					
I Semest 2015					
II Semest 2015					
I Semest 2016					
II Semest 2016					





Fuente: Elaboración propia. Guía: <http://www.gestionhumana.com> Nota: Algunos de los datos expuesto son a modo de ejemplo para el uso de la herramienta

## Anexo 2 Encuesta de comunicación interna y satisfacción del personal

### Generalidades de La CIC

Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Es importante que responda con sinceridad.

**¿Cuál es su tiempo de vinculación con la corporación?**

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Mas de 10 años

**¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la corporación?**

- Definitivamente no
- Indeciso
- Definitivamente si

**¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?**

- Definitivamente no
- Indeciso
- Definitivamente sí

**Está usted satisfecho con la remuneración económica**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**¿Cree usted que puede salir adelante como profesional en la CIC?**

- Definitivamente no
- Indeciso
- Definitivamente sí

### Proyecto ITION

**¿Qué significa para usted trabajar en el proyecto ITION?**

¿Qué hace que a usted le sea atractivo trabajar en el proyecto ITION?

¿Cree usted que existen dificultades al participar en el proyecto ITION? si es así, ¿cuales son?

¿En el proyecto ITION emplea lo mejor de sus habilidades como profesional?

- Definitivamente no
- Indeciso
- Definitivamente sí

Si se presentan inconformidades..¿Cuáles son las razones que generan inconformidad al participar en el proyecto ITION?

En general, cuál es su grado de satisfacción en relación al crecimiento como profesional que ha tenido en el Proyecto ITION

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nada satisfecho          | Poco satisfecho          | Satisfecho               | Bastante satisfecho      | Muy satisfecho           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Comunicación con los empleados

En el siguiente bloque de preguntas le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por La CIC con sus empleados.

¿Cree que la comunicación interna en La CIC favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| No lo creo               | No demasiado             | A medias                 | Sí, bastante             | Sí, mucho                | No estoy seguro/a        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Si ha contestado "No", o "No demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?

Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.

- Falta de tiempo en general
- Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.)
- Desconocimiento de su relevancia para la compañía
- Falta de una definición clara de estos valores
- Otro (por favor, especifique)

## Comunicación con los compañeros

Por favor valore la manera en que se establece la comunicación en La CIC tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:(Con mis compañeros de UEN:)

	Se usa poco	Uso adecuado	Se usa en exceso	NS/NC o no procede
Reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video conferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:(Con las otras UENS)

	Se usa poco	Uso adecuado	Se usa en exceso	NS/NC o no procede
Reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video conferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:(Con mis compañeros de UEN:)

	1	2	3	4	5
¿La comunicación es efectiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Fluye adecuadamente la información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que hay suficiente diálogo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:(Con las otras UENS)

	1	2	3	4	5
¿La comunicación es efectiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Fluye adecuadamente la información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que hay suficiente diálogo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Comunicación con su jefe

A continuación nos gustaría que valorase la comunicación que establece con su jefe técnico y administrativo en su trabajo diario.

**En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe técnico?**

Nada efectiva  Poco efectiva  Efectiva  Bastante efectiva  Muy efectiva  No estoy seguro/a

**En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe administrativo?**

Nada efectiva  Poco efectiva  Efectiva  Bastante efectiva  Muy efectiva  No estoy seguro/a

**Cómo es la atención que recibe por parte de su jefe administrativo y técnico cuando, por ejemplo, necesitaba consultar algo, plantear un reclamo, cobrar el sueldo, pedir unas vacaciones o recibir una capacitación**

**Que aspectos en relación a su lugar de trabajo considera que es necesario mejorar**

- Luz
- Temperatura
- Nivel de Ruido
- Computadores
- Acceso a mejores herramientas de laboratorio
- Espacio en su puesto de trabajo
- Otro(s) (por favor, especifique)

## Comunicación con los responsables de la compañía

Nos interesa conocer su percepción sobre su libertad comunicarse con su jefe directo y otros cargos de la empresa, y si cree que su opinión se tiene en cuenta.

**¿Cree que a la hora de tener en cuenta la opinión de sus empleados La CIC?...**

	Sí	No
...Cuenta con herramientas adecuadas para recoger esa información, como lo son buzones, encuestas, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Tiene un interés grande para conocer la opinión de sus empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea reflejar algún comentario la importancia que tiene la CIC sobre la opinión de sus empleados , utilice el siguiente espacio:

**Medios de comunicación Externa e Interna ITION**

Valore los siguientes medios en función de la utilidad que supondría que ITION dispusiese de ellos(Medios)

	Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible
Fan Page en Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linked In	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Youtube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación Interna:

	1	2	3	4	5
Revista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afiches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Circulares y folletos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evalue la efectividad de los seminarios como herramienta de comunicación interna

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

En que aspectos debería mejorar los seminarios para que sea un mejor medio de comunicación

- Presentaciones mas elaboradas
- Tiempos de exposición
- Mejores ayudas didácticas
- Otro(s) (por favor, especifique)