

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR	2
3. OBJETIVOS	2
3.1. Objetivo general.....	2
3.2. Objetivos específicos.....	3
4. ALCANCE	3
5. MARCO CONCEPTUAL.....	4
6. METODOLOGÍA	6
7. ANÁLISIS AMBIENTAL	7
7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	7
7.1.1. Análisis PEST.....	7
7.1.1.1. Entorno Político.....	7
7.1.1.2. Entorno Legal	9
7.1.1.3. Entorno Económico	9
7.1.1.4. Entorno Sociocultural	10
7.1.1.5. Entorno Tecnológico	11
7.1.1.6. Conclusión del Análisis PEST	12
7.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	12
7.2.1. Rivalidad existente entre los competidores de la Industria.....	13
7.2.2. Amenaza de entrada de nuevos participantes.....	15
7.2.3. Poder de negociación de los Proveedores.....	15
7.2.4. Poder de negociación de los Clientes	17
7.2.4.1. Clientes Potenciales.....	18
7.2.4.2. Actualidad de Neuquén en números	19
7.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos.....	20
7.2.6. Conclusión análisis de la Industria.....	20
7.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (O-A)	22
7.3.1. Oportunidades.....	22
7.3.2. Amenazas	22
7.4. ANÁLISIS INTERNO.....	23
7.4.1. Recursos Estratégicos	23
7.4.1.1. Recursos Físicos	23
7.4.1.2. Recursos Tecnológicos	24

7.4.1.3.	Recursos Intangibles.....	24
7.4.1.4.	Recursos Humanos.....	25
7.4.2.	Capacidades Funcionales.....	27
7.4.3.	Análisis VRIO.....	28
7.4.4.	Fortalezas y Debilidades (F-D).....	28
7.4.4.1.	Fortalezas.....	28
7.4.4.2.	Debilidades.....	29
7.4.4.3.	Matriz FODA.....	29
7.5.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	30
8.	PLAN ESTRATÉGICO.....	31
8.1.	MISIÓN.....	31
8.2.	VISIÓN.....	31
8.3.	VALORES ORGANIZACIONALES.....	31
8.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	31
8.5.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	32
9.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	32
9.1.	Análisis de Clientes.....	32
9.1.1.	Clientes en la zona de Neuquén – Año Fiscal 2017.....	32
9.1.2.	Clientes en la zona de Neuquén – Primer mitad del Año Fiscal 2018.....	33
9.1.3.	Niveles de facturación por unidad de negocio.....	34
9.1.4.	Distribución ABC de Clientes.....	35
9.1.5.	Satisfacción Actual de clientes en la zona de Vaca Muerta.....	37
9.2.	Tamaño Actual y Potencial del Mercado.....	39
9.3.	Segmentación.....	41
9.4.	Targeting.....	43
9.5.	Análisis de la Competencia.....	44
9.5.1.	Benchmarking de Competencia y Gap Analysis.....	48
10.	PLAN DE MARKETING.....	50
10.1.	Objetivos de Marketing.....	50
10.2.	Propuesta de Valor.....	50
10.3.	Declaración de Posicionamiento.....	51
10.4.	Marketing Mix.....	51
10.4.1.	Producto.....	51
10.4.2.	Promoción.....	52
10.4.2.1.	Social Media.....	53

10.4.2.2.	Página Web	54
10.4.2.3.	Medios Especializados	55
10.4.2.4.	Webinars	55
10.4.2.5.	Emails de Invitación	56
10.4.2.6.	Demos	56
10.4.3.	Plaza	56
10.4.4.	Precio.....	57
10.4.5.	Procesos	58
10.4.6.	Personas.....	58
10.4.7.	Evidencia Física (Physical Evidence).....	58
11.	PLAN DE VENTAS.....	59
11.1.	Fuerza de ventas y asignación de cuentas	59
11.2.	Determinación de Funnel de Oportunidades	59
11.3.	Estimación de la demanda.....	60
12.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	62
12.1.	Adquisición de Talento	62
12.1.1.	Flujograma del Proceso de Adquisición.....	62
12.2.	Evaluación de Desempeño	63
12.2.1.	Flujograma del Proceso de Evaluación de Personal	64
12.3.	Revisión de Talentos.....	64
12.4.	Retención de Talentos.....	65
12.5.	Definición de Perfiles de Cargo.....	66
13.	PLAN DE OPERACIONES	66
13.1.	Localización de Oficinas.....	66
13.2.	Layout.....	67
13.3.	Proceso de Ejecución de Proyectos y Servicios.....	69
13.3.1.	Flujograma del Proceso de Ejecución de Proyectos y Servicios	70
13.4.	Proceso de Desarrollo y Evaluación de Proveedores	72
13.4.1.	Flujograma del Proceso de Desarrollo y Evaluación de Proveedores	72
13.5.	Proceso de Selección de Proveedores	73
13.6.	Gestión de inventario	74
14.	PLAN FINANCIERO.....	74
14.1.	Inversión Requerida	74
14.2.	Proyección de Ventas	76
14.3.	Costos y Gastos.....	76

14.3.1.	Evaluación de Costos (SG&A)	77
14.3.2.	Evaluación de Gastos (COGS).....	78
14.4.	Flujos de Caja	78
14.5.	Tasa de Descuento	79
14.6.	Flujos de Caja Descontados, VAN y TIR.....	80
14.7.	Período de Recuperación de la Inversión y Punto de Equilibrio.....	80
14.8.	Análisis de Sensibilidad Estático.....	81
14.9.	Análisis de Sensibilidad Dinámico	82
15.	INDICADORES DE DESEMPEÑO	83
16.	CONCLUSIÓN	87
17.	BIBLIOGRAFÍA	88
18.	ANEXOS	88
	ANEXO A – Ley 17.319 de Hidrocarburos y Resolución 419	1
	ANEXO B – Participación de Mercado de Emerson en el Cono Sur	19
	ANEXO C – Organigrama Actual Emerson Argentina.....	21
	ANEXO D – Resultados Encuestas de Satisfacción de Clientes.....	23
	ANEXO E – Componentes Proyectos de Automatización en Shale	24
	ANEXO F – Áreas Hidrocarburíferas – Concesiones	27
	ANEXO G – Proceso de Delegación de Autoridad (DoA).....	28
	ANEXO H – Mapa de Talento / Performance	29
	ANEXO I – Procesos de Recursos Humanos.....	30
	ANEXO J – Layout nueva Base Corporativa	41
	ANEXO K – Procesos de Ejecución de Proyectos y Servicios	46
	ANEXO L – Árbol de Decisiones para Selección de Proveedor	55
	ANEXO M – Proceso de Desarrollo y Evaluación Anual de Proveedores	57
	ANEXO N – Inventario de Seguridad	61
	ANEXO Ñ – Análisis de Sensibilidad y Escenarios de Flujos de Caja	64
	ANEXO O – Glosario de Términos	67

A continuación, se presenta el índice de ilustraciones:

Ilustración 1 – Ubicación Geográfica de Vaca Muerta.....	1
Ilustración 2 – Concesiones de explotación de no convencionales otorgadas por el estado	10
Ilustración 3 – Conclusión del análisis PEST	12
Ilustración 4 – Comparación base instalada Emerson Vs Competencia en Neuquén	13
Ilustración 5 – Rivalidad de la competencia en la cuenta petrolífera de Neuquén	14

Ilustración 6 – Comparativa de ingresos anuales de la competencia en la zona de Neuquén....	14
Ilustración 7 – Evolución de Ingresos en Emerson Vs Mercado	15
Ilustración 8 – Compras a terceros en 2015.....	16
Ilustración 9 – Compras a terceros en 2016	16
Ilustración 10 – Compras a terceros en 2017	17
Ilustración 11 – Monto facturación Emerson Argentina por provincia en 2017	19
Ilustración 12 – Productos Sustitutos	20
Ilustración 13 – Fuerza competitivas de la Industria	21
Ilustración 14 – Ubicación en mapa de principales polos petrolíferos en Neuquén	23
Ilustración 15 – Recursos Humanos Oficina Neuquén	25
Ilustración 16 – Organigrama propuesto oficina base Neuquén	26
Ilustración 17 – Matriz FODA	30
Ilustración 18 – Monto facturación Emerson Argentina en Neuquén en FY17	33
Ilustración 19 – Top 10 de clientes con mayor facturación en Neuquén en FY17	33
Ilustración 20 – Monto facturación Emerson Argentina en Neuquén a mitad de FY18.....	33
Ilustración 21 – Top 10 de clientes con mayor facturación en Neuquén en 1er mitad de FY18	34
Ilustración 22 – Facturación por Unidad de Negocio – primera mitad de FY18	34
Ilustración 23 – % de facturación por unidad de negocio de los principales clientes	34
Ilustración 24 – % acumulados de facturación para distribución A-B-C	35
Ilustración 25 – Distribución ABC de Clientes	36
Ilustración 26 – Listado de preguntas de encuestas por Categoría	38
Ilustración 27 – Resumen de Satisfacción de Clientes por Categoría	38
Ilustración 28 – Respuestas de Encuestas mejor valoradas	38
Ilustración 29 – Respuestas de Encuestas peor valoradas	39
Ilustración 30 – Zonas de gas y petróleo – Áreas concesionadas	39
Ilustración 31 – Tamaño del mercado	40
Ilustración 32 – Mapa geográfico de la Formación Vaca Muerta	41
Ilustración 33 – Segmentos de Clientes	42
Ilustración 34 – Estructura Jerárquica Principal de Clientes Clave	43
Ilustración 35 – Preocupaciones de los Clientes por Categoría	44
Ilustración 36 – Benchmarking	49
Ilustración 37 – Gap Analysis con la Competencia	49
Ilustración 38 – Propuesta de Valor	51
Ilustración 39 – Productos	52
Ilustración 40 – Diseño Campaña Integrada	53
Ilustración 41 – Ejemplos de Posts en Social Media	54
Ilustración 42 – Ejemplos de Página Web	54
Ilustración 43 – Ejemplos de campañas en Medios Especializados	55
Ilustración 44 – Ejemplos de campaña vía email	56
Ilustración 45 – Demos a desarrollar	56
Ilustración 46 – Distribución de cuentas de clientes por ejecutivo de ventas	59
Ilustración 47 – Funnel de Oportunidades	60
Ilustración 48 – Demanda según plan de inversión de Operadores	61
Ilustración 49 – Detalle de proyectos en Funnel	61
Ilustración 50 – Flujograma Adquisición de Personal	63
Ilustración 51 – Flujograma Evaluación de Desempeño de Personal	64
Ilustración 52 – Ubicación en el mapa - Corporativos Petroleros en Neuquén	67
Ilustración 53 – Zoom sobre ubicación de Corporativos Petroleros.....	67
Ilustración 54 – Bosquejo de Layout	69
Ilustración 55 – Flujograma de Ejecución de Proyectos y Servicios	71
Ilustración 56 – Flujograma de Desarrollo y Evaluación de Proveedores	73
Ilustración 57 – Costo Inventario	74
Ilustración 58 – Inversión en infraestructura de TI	75

<i>Ilustración 59 – Inversión total prevista</i>	75
<i>Ilustración 60 – Depreciación por categoría de Activo</i>	75
<i>Ilustración 61 – Costos Cancelación Representante</i>	76
<i>Ilustración 62 – Capital de Trabajo</i>	76
<i>Ilustración 63 – Proyección de Ventas</i>	76
<i>Ilustración 64 – Detalle de Costos SG&A</i>	77
<i>Ilustración 65 – Resumen de Costos SG&A</i>	78
<i>Ilustración 66 – Detalle de Gastos COGS</i>	78
<i>Ilustración 67 – Resumen de Gastos COGS</i>	78
<i>Ilustración 68 – Flujos de Caja</i>	79
<i>Ilustración 69 – Tasa de Descuento</i>	80
<i>Ilustración 70 – Recupero de Inversión</i>	81
<i>Ilustración 71 – Puntos de Equilibrio</i>	81
<i>Ilustración 72 – Análisis de Sensibilidad</i>	81
<i>Ilustración 73 – Variables Independientes</i>	82
<i>Ilustración 74 – Distribución VAN</i>	83
<i>Ilustración 75 – Mapa Estratégico</i>	84
<i>Ilustración 76 – KPIs de Gestión</i>	85
<i>Ilustración 77 – Semáforo de KPIs de Gestión</i>	86
<i>Ilustración 78 – Mercado Actual de Automatización en el Cono Sur</i>	19
<i>Ilustración 79 – Participación del mercado en el Cono Sur</i>	19
<i>Ilustración 80 – Organigrama General Emerson Argentina</i>	21
<i>Ilustración 81 – Recursos Humanos por área en Emerson Argentina</i>	22
<i>Ilustración 82 – Resultados Encuestas de Satisfacción</i>	23
<i>Ilustración 83 – Componentes y Precios Plantas de Perforación</i>	24
<i>Ilustración 84 – Componentes y Precios Baterías</i>	25
<i>Ilustración 85 – Componentes y Precios Unidades LACT – SCADA</i>	25
<i>Ilustración 86 – Componentes y Precios Plantas de Tratamiento</i>	26
<i>Ilustración 87 – Componentes y Precios Extracción Artificial</i>	26
<i>Ilustración 88 – Áreas Concesionadas</i>	27
<i>Ilustración 89 – Matriz de Delegación de Autoridad</i>	28
<i>Ilustración 90 – Mapa de Talento / Performance – Emerson-Korn Ferry</i>	29
<i>Ilustración 91 – Matriz de relaciones entre áreas</i>	41
<i>Ilustración 92 – Matriz de Flujos de Tránsito entre áreas</i>	42
<i>Ilustración 93 – Matriz de Flujos de Tránsito Totales</i>	42
<i>Ilustración 94 – Flujos Totales</i>	43
<i>Ilustración 95 – Valores de proximidad</i>	43
<i>Ilustración 96 – Combinación de pares, flujos y proximidad</i>	44
<i>Ilustración 97 – Puntuación combinada</i>	44
<i>Ilustración 98 – Layout base Neuquén</i>	45
<i>Ilustración 99 – Árbol de decisión para Selección de Proveedores</i>	55
<i>Ilustración 100 – Tabla de Clasificación de Calidad de Proveedores</i>	57
<i>Ilustración 101 – Tabla de Clasificación de desempeño Técnico de Proveedores</i>	58
<i>Ilustración 102 – Tabla de Índice de Calidad Global</i>	59
<i>Ilustración 103 – Inventario de Seguridad</i>	63
<i>Ilustración 104 – Análisis de Sensibilidad</i>	66