

# Schlumberger

“Análisis del Proceso Estratégico, en la empresa Schlumberger”.

**AUTORES.**

•*Lic. Rafael Solís Coria.*

•*Ing. Iván Sebastián Jiménez Romero.*

## INDICE.

<b>INDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
<b>1.- CAPITULO 1: LA EMPRESA.....</b>	<b>6</b>
1.1 Reseña Histórica.....	6
1.2 Descripción general de la empresa.....	10
1.3 Misión, Visión y Valores.....	11
1.4 Filosofía.....	12
<b>2.- CAPITULO 2: PERFIL ESTRATEGICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 ¿Cómo se define la empresa?.....	13
2.1.1 Productos y Servicios que maneja Schlumberger.....	13
2.1.2 Localización de la empresa.....	16
2.1.3 Cobertura Geográfica.....	17
2.1.4 Localización de Schlumberger en México.....	19
2.1.5 Grado de integración de Schlumberger.....	20
2.2 Posición ante la Competencia.....	21
2.2.1 Identificación de la Competencia.....	21
2.2.1.1 México.....	22
2.3 Estrategias de la Empresa ante la Competencia.....	23
2.4 Determinación de las Ventajas Competitivas de Schlumberger.....	24
2.5 ¿Cómo se define la Compañía a si misma?.....	24
2.5.1 Principios Básicos de la Empresa.....	24
2.6 Perfil Estratégico.....	25
<b>3.- CAPITULO 3: PRONOSTICO ESTRATEGICO.....</b>	<b>26</b>
3.1 Dimensiones Políticas, Sociales y Económicas.....	26
3.1.1 Dimensión Política.....	26
3.1.2 Dimensión social.....	27
3.1.3 Dimensión Económica.....	30
3.2 Dimensiones de Mercado.....	31
3.2.1 Valor de Marca.....	31
3.2.2 Logotipo y Directrices.....	31
3.3 Dimensiones de Producto y Tecnología.....	32
3.3.1 Mezcla de Tecnología.....	32

3.4 Dimensiones de la Competencia. . . . .	32
<b>4.- CAPÍTULO 4: AUDITORÍA DE RECURSOS. . . . .</b>	<b>33</b>
4.1 Recursos Operacionales. . . . .	33
4.1.1 Distribución. . . . .	33
4.1.2 Inversión en desarrollo e investigación. . . . .	41
4.2 Recursos Financieros. . . . .	42
4.2.1 Declaración de Ingresos. . . . .	43
4.2.2 Declaración de Ingresos Trimestral. . . . .	46
4.2.3 Balance General Anual. . . . .	47
4.2.4 Balance General Trimestral. . . . .	48
4.2.5 Flujo de Fondos Anual. . . . .	49
4.2.6 Flujo de Fondos Trimestral. . . . .	50
4.3 Análisis Financiero. . . . .	51
4.3.1 Estadísticas Clave. . . . .	51
4.4 Análisis Financiero (Indicadores). . . . .	52
4.4.1 Proyecciones Financieras Basadas en Análisis Anteriores. . . . .	55
<b>5.- CAPITULO 5: EXPLORACION DE ALTERNATIVAS. . . . .</b>	<b>58</b>
5.1 Estrategias implementadas por Schlumberger. . . . .	58
5.2 Niveles de Estrategia. . . . .	60
5.2.1 Estrategia de Nivel Corporativo. . . . .	60
5.2.2 Estrategia de Unidad de Negocios. . . . .	60
5.2.3 Estrategia a Nivel Funcional. . . . .	60
5.3 Tipos de Estrategias. . . . .	61
5.3.1 Estrategias de Integración. . . . .	61
5.3.1.1 Integración vertical hacia adelante. . . . .	62
5.3.1.2 Integración vertical hacia atrás. . . . .	62
5.3.1.3 Integración Horizontal. . . . .	62
5.3.2 Estrategias Intensivas. . . . .	62
5.3.2.1 Penetración en el mercado. . . . .	62
5.3.2.2 Desarrollo del mercado. . . . .	63
5.3.2.3 Desarrollo del producto. . . . .	63
5.3.3 Estrategias de Diversificación. . . . .	63
5.3.3.1 Diversificación Concéntrica. . . . .	63
5.3.3.2 Diversificación Horizontal. . . . .	63
5.3.3.3 Diversificación Conglomerada. . . . .	64

5.3.4 Estrategias Defensivas. . . . .	64
5.3.4.1 Empresa de riesgo compartido (Joint Venture). . . . .	64
5.3.4.2 Encogimiento. . . . .	64
5.3.4.3 Desinversión. . . . .	64
5.3.4.4 Liquidación. . . . .	65
5.3.5 Estrategias Genéricas de Porter. . . . .	65
5.3.5.1 Liderazgo en Costos. . . . .	65
5.3.5.2 Diferenciación. . . . .	65
5.3.5.3 Enfoque o Alta Segmentación. . . . .	65
<b>6.- CAPITULO 6: PRUEBA DE CONSISTENCIA. . . . .</b>	<b>66</b>
<b>7.- CAPITULO 7: EVALUACION. . . . .</b>	<b>68</b>
7.1 Evaluación de Opciones Estratégicas. . . . .	68
7.1.1 Criterio de Oportunidad. . . . .	68
7.1.2 Análisis de Aceptabilidad. . . . .	68
7.1.3 Análisis de Factibilidad. . . . .	69
7.2 Selección de Alternativas Estratégicas. . . . .	70
7.3 Conclusión. . . . .	75
<b>BIBLIOGRAFIA. . . . .</b>	<b>77</b>

## INTRODUCCION.

El petróleo ha sido utilizado desde la temprana historia del hombre como combustible para el fuego, y para la guerra. Su gran importancia para la economía mundial se desarrolló, sin embargo, de manera muy lenta, siendo la madera y el carbón los principales combustibles utilizados para calentar y cocinar, y el aceite de ballena el preferido para iluminación, hasta ya entrado al siglo XIX.

Una temprana industria petrolera apareció en el siglo VIII cuando las calles de Bagdad fueron pavimentadas con alquitrán (*tar*) derivado del petróleo por medio de destilación destructiva. En el siglo IX se llegaron a explotar campos petroleros en el área cercana a Bakú, en Azerbaiyán, para producir nafta. Estos campos fueron descritos por al-Masudi en el siglo X, y por Marco Polo en el XIII, que calificó a la producción de esos pozos petrolíferos como de cientos de naves. El petróleo también fue destilado por al-Razi en el siglo IX, produciendo compuestos químicos como el queroseno en el alambique. Este producto fue utilizado para la iluminación gracias a la invención paralela de las lámparas de queroseno, dentro de la industria de las lámparas de aceite.

La Revolución industrial generó una necesidad cada vez mayor de energía, la cual se abastecía principalmente de carbón. Por otro lado, se descubrió que el queroseno podía extraerse del petróleo crudo, y que podía utilizarse como combustible. El petróleo comenzó a tener una fuerte demanda, y para el siglo XX se convirtió en una de las principales materias primas del comercio mundial.

Es mediante el uso de esta materia prima que surge Schlumberger. Fundada en 1926 y con matriz en Houston, Texas, Schlumberger cuenta con 77,000 trabajadores de planta y 28,000 en rotación continua de contratistas, ubicada en 80 países incluyendo: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y México.

Provee servicios de yacimientos petrolíferos, que aportan una variedad de subservicios y soluciones a la industria internacional del petróleo.

La compañía opera en dos segmentos: Servicios completo a pozos petroleros, y WesternGeco. El primero, proporciona tecnología, administración de proyectos y soluciones de información. WesternGeco, entrega imagenología de reservorio, monitoreo, y servicios de desarrollo; también opera equipo sísmológico, centros de procesamiento de datos, y una biblioteca sísmológica multiclientes.

## **1.- CAPITULO 1: LA EMPRESA.**

### 1.1 Reseña Histórica.

Schlumberger fue fundada en 1926 por los hermanos Conrad y Marcel Schlumberger, inicialmente la compañía se llamó Société de Prospection  lectrique. Antes de fundar su compa a, los hermanos Schlumberger habían trabajado en la realización de exámenes geofísicos, que conducían en países por ejemplo Rumania, Canadá, Serbia, Sudáfrica, República Democrática del Congo, y Estados Unidos.

#### **1930**

En 1935 se fundó Schlumberger Well Surveying Corporation conocida en la actualidad como Schlumberger Well Services. Reflejando de ésta manera el importante crecimiento del mercado en los Estados Unidos de tal forma que la mitad de sus equipos profesionales se encontraban laborando en  se lugar.

#### **1940**

La Segunda Guerra Mundial, inevitablemente, se desaceleró el desarrollo tecnológico, pero Schlumberger, no obstante continuó haciendo avances significativos durante la década de 1940

En 1940, la compa a trasladó su sede a Houston para tomar ventaja de la posición de los EE.UU. como líder mundial de tecnología, especialmente en la electrónica. Sin embargo, Marcel Schlumberger se mantuvo con sede en Francia, donde él y su equipo continuaron inventando e innovando.

En la década de 1940 contribuciones importantes fueron hechas a los conocimientos tecnológicos. En 1942, Gus Archie de Shell Oil publicó un informe sobre la relación entre la resistividad eléctrica y la porosidad y la saturación de agua en las rocas que contienen petróleo. "Ley de Archie" se convertiría en la base de la interpretación petrofísica de anotaciones.

Mantenerse por delante de los competidores requiere una inversión sustancial en la investigación de vanguardia. En 1948, se establece un nuevo centro de investigación en Ridgefield, Connecticut - el Schlumberger-Doll Research Center. Esto proporcionó el trampolín para los avances tecnológicos que definen el éxito de Schlumberger en la segunda mitad del siglo 20. El Centro, que sigue desempeñando un papel importante en la empresa en lo que se refiere a I + D, ahora se encuentra en Cambridge, Massachusetts.

#### **1950**

Esta década se caracterizó por la aplicación de la electrónica en todos los procesos manejados por Schlumberger, conocida como la década de las nuevas tecnologías y las adquisiciones estratégicas. Los esfuerzos de desarrollo se centran en dos nuevas sondas electrónicas conocidas como el microlog y el microlaterolog.

En 1951, Schlumberger comenzó a experimentar con un dispositivo llamado microneutron, que podía medir porosidad en las paredes de las perforaciones mediante la detección de la cantidad de hidrógeno presente. El trabajo también se puso en marcha con otra técnica para cuantificar la porosidad, basado en el uso de los rayos gamma.

Uno de los últimos desarrollos tecnológicos de ésta década fue el llamado Acelerador Porosity Tool (APT) una técnica para medir la concentración de Hidrógeno mediante la detección de la reducción de energía en las fuentes de neutrones.

En lo que se refiere a la expansión, la compañía compró el 50% de las acciones de Forex drilling rig company en 1952 y cuatro años después compró Johnson tester, la primera de muchas adquisiciones que llevarían a Schlumberger a proveer un espectro más completo de servicios de medidas de evaluación de formaciones.

## **1960**

Por ahora, la evolución de Schlumberger fue encontrando usos valiosos más allá de su núcleo y las actividades de hidrocarburos minerales. Cada vez la mayor experiencia de la compañía en la perforación de aguas profundas ha ayudado a iluminar el fondo del océano por las exploraciones científicas. Su equipo también fue útil en la búsqueda de barcos hundidos, sobre todo el submarino USS Thresher, que se había perdido en el cabo Cod, Massachusetts en 1963. Schlumberger proporcionó un electrodo capaz de detectar el potencial espontáneo -la electricidad generada por el metal sumergido en el agua- lo que indica la ubicación del buque en el lecho marino.

La tecnología de Schlumberger también fue utilizada en otro reino por completo. La nave espacial que se desarrolló a lo largo de la "carrera espacial" de la década de 1960, que culminó en el alunizaje del Apolo 11 en 1969, es precisamente el tipo de equipo de medición a distancia de detección que Schlumberger se pionero. La compañía proporciona alta fiabilidad en las máquinas de calcular que entrega a la NASA en la década de 1960 y todavía proporciona sensores para la exploración espacial en la actualidad.

Mientras tanto, el progreso en los negocios centrales de la compañía continuó a buen ritmo. A lo largo de la década de 1960, los ingenieros de Schlumberger desarrollaron registros de densidad para mejorar el conocimiento de la litología y la porosidad, las mediciones de saturación a través del revestimiento. Un nuevo centro de ingeniería de Schlumberger en Clamart, Francia fue fundado en 1965

La compañía también creció en forma sostenida a través de adquisiciones y asociaciones. En 1960, formó Dowell Schlumberger, una empresa conjunta 50/50 con Dow Chemical, que se especializó en servicios de bombeo para la industria petrolera. En 1961, Solartron, una empresa británica de instrumentación eléctrica fue adquirida, y en el mismo año, la Société d'Schlumberger instrumentación se creó para coordinar la expansión en la electrónica y los sistemas de medición. En 1962, la empresa adquirió las operaciones de cable de Vector cable y los instrumentos de

medición Daystrom. En 1964, Schlumberger creó la compañía de perforación Neptuno mediante la fusión de partes de su funcionamiento Languedocienne con Forex, de la que poseía el 50% en el momento.

Una empresa en crecimiento también se requiere un mejor acceso a la financiación, lo que provocó la inclusión de Schlumberger Limited en la Bolsa de Nueva York en 1962.

## **1970**

La interpretación de registros se inició en 1970. El programa Saraband integra todas las medidas de registro existentes que se utilizan para medir el volumen de los minerales de arcilla en la roca y calcular saturaciones de fluidos. Mientras zarabanda fue diseñado para el análisis de las arenas arcillosas, su hermana CORIBAND aplicación fue desarrollada para hacer frente a la litología del multi-mineral.

En 1971, la "triple combo" herramienta de registro se introdujo, reduciendo el tiempo de operación y el riesgo para el cliente, proporcionando de rayos gamma, potencial espontáneo, resistividad, densidad de neutrones, y las mediciones de espesor en una sola pieza de equipo.

Los registros de datos ahora podrían ser transmitidos desde el campo, no sólo por teléfono, sino también por satélite. El primer camión con un equipo de registro entró en el campo en 1977 como parte de la Unidad de Cyber Service (CSU). En 1975, Schlumberger, se unió a ARPAnet, la red de investigación por computadora creada por el Departamento de Defensa de EE.UU. que más tarde se convertiría en la Internet.

En la última parte de la década, Schlumberger introdujo la herramienta de trato especial y diferenciado, una primera generación de herramientas digitales para el procesamiento sonoro uphole de velocidades de compresión de sonido y de corte en las formaciones. También se está llevando la investigación sobre Acelerador de herramientas de la empresa Acelerator porosity tool (APT), una herramienta multi-detector de neutrones con la fuente pulsada de neutrones, que mide el tiempo de retraso. En 1979, la primera observación de la onda de propagación lenta, largamente pronosticada función de la acústica de medios porosos, preparó el terreno para las aplicaciones que podría eliminar las señales no deseadas.

Las adquisiciones estratégicas continuaron, incluidas la de Flopetrol, un especialista en las pruebas de producción de los pozos de petróleo, en 1971. Schlumberger adquirió el 50% restante de acciones de Forex que no poseía, y creó Neptuno Drilling Company en el mismo año. Los analistas, un proveedor de servicios de perforación direccional y registro de barro, fue adquirida en 1977, allanando el camino para el éxito en la rápida expansión de las mediciones, en el sector de perforación.

**1980**

Una serie de adquisiciones lleva a una nueva reestructuración de las filiales de Schlumberger. La compra de la empresa de perforación SEDCO de perforación y el 50% de Dowell de América del Norte en 1984 llevó a la creación de Anadrill (una combinación de Dowell y segmentos de los analistas de perforación) y la SEDCO Forex Drilling Company (una fusión de SEDCO con Forex Neptuno ). Mientras tanto, la adquisición del 50% de GECO en 1985 marcó el inicio de un compromiso a largo plazo para el sector de medición sísmica. Schlumberger adquirió el restante 50% de GECO en 1988.

Otros movimientos estratégicos en la década incluye la fusión de Flopetrol con el grupo de telefonía fija para crear Schlumberger Wireline & Testing, y las adquisiciones de Neptuno (Norte América), Bosco y Cori (Italia), y Allmess (Alemania).

El compromiso de la compañía para el desarrollo de una red global de investigación llevó a la apertura de su Centro de Investigación de Cambridge en Inglaterra en 1983, centrándose en la tecnología de perforación, fluidos, técnicas sísmicas y la producción mecánica de rocas. El centro de ingeniería Fuchinobe en Japón se abrió en 1985.

En 1981, la compañía implementó sus vínculos internacionales con los primeros datos de correo electrónico. Dos años más tarde como uno de los primeros usuarios comercial de ARPANET, el precursor de Internet, en el laboratorio de la compañía en Palo Alto se estableció la primera puerta de enlace seguro entre las divisiones internas.

En 1985, la empresa implementó la Red de Información de Schlumberger (SINet), la segunda mayor corporativa interna y la primera intranet comercial basada en la red ARPANet del mundo. Antes del final de la década, Schlumberger registró el dominio de Internet slb.com nombre.

A raíz de la caída de los precios del petróleo en 1986, que había afectado negativamente a la exploración mundial, la compañía reorientó exitosamente su negocio de servicios a los campos petroleros y actividades básicas mediciones además de colocar un mayor énfasis en I + D, lo que daría lugar a el desarrollo de una serie de nuevos productos.

**1990**

Esta época se distinguió por la gran cantidad de productos revolucionarios basados en la más alta tecnología que fueron diseñados y puestos en funcionamiento por la compañía.

Una serie de adquisiciones ayudó a la compañía crecer y diversificar sus actividades. Prakla-Seismos, Sistemas de GeoQuest, Oilphase y Camco Internacional fueron algunas de las empresas que pasaron a formar parte de Schlumberger. Colaboraciones estratégicas se forjaron también, como las comunicaciones y la información de riesgos Omnes tecnología se fusiona con Cable and Wireless, y la empresa MI LLC fluidos de perforación en una empresa con Smith Internacional.

## 2000

Schlumberger también reforzada su oferta de estudios sísmicos. Geco-Prakla se combinó con la Western Geophysical en 2000 para crear WesternGeco, el 70% de propiedad por Schlumberger y el 30% de Baker Hughes. Seis años más tarde Schlumberger compró las acciones de Baker Hughes para tener la plena propiedad.

El Schlumberger-Doll Research Center se trasladó de Ridgefield, Connecticut, a Cambridge, Massachusetts en 2007, para tomar ventaja de una mayor proximidad a las instituciones académicas que trabajan en la vanguardia de la ciencia y la tecnología en ese centro tecnológico.

La apertura de la Schlumberger Rusia Tecnología de concentradores en el campus de la Universidad Estatal de Rusia Gubkin de Petróleo y Gas en el año 2004, refleja la creciente importancia del sector energético de Rusia. La empresa también había adquirido una participación en los servicios PetroAlliance Company Limited, uno de los principales campos petroleros de Rusia compañía de servicios, un año antes.

### 1.2 Descripción general de la empresa.

Schlumberger es el proveedor líder de servicios en campos petroleros y de confianza para entregar resultados superiores y mejorar el rendimiento de E & P para las compañías de petróleo y gas en todo el mundo. A través de sus operaciones, en sus instalaciones de investigación y de ingeniería, están trabajando para desarrollar productos, servicios y soluciones que optimizan el rendimiento de los clientes de una manera segura y ecológicamente racional.

Schlumberger Limited (NYSE:SLB) es la empresa de servicios de yacimiento petrolífero líder en el mundo, que suministra la tecnología, soluciones de la información y el proyecto integrado que optimiza el funcionamiento de depósito para clientes que trabajan en la industria del petróleo y del gas. Fundado en 1926, hoy la empresa emplea a más de 105,000 personas de más de 140 nacionalidades que trabajan en aproximadamente 80 países.

La empresa comprende dos segmentos de negocio:

Schlumberger Servicios de Yacimiento Petrolífero, suministra una amplia gama de productos y servicios en la evaluación de formación y de taladro direccional, la unión con cementación, terminaciones y consulta de productividad, el software, la dirección de la información e IT servicios de infraestructura que apoyan la industria principal y los procesos operacionales.

WesternGeco es la empresa de análisis sísmico más grande del mundo y proporciona la medición avanzada y servicios de informática y procesamiento de datos.

Schlumberger tiene sus oficinas principales en Houston, París y La Haya. El capital era de 22.7 mil millones de dólares en 2009. Schlumberger cuenta con acciones catalogadas en la Bolsa de Nueva

York, el símbolo de teleimpresor que maneja en la bolsa es SLB, también cotiza en Eurosiguiente París, Eurosiguiente Ámsterdam, Londres y las bolsas SWX suizas.

Schlumberger maneja su negocio por 33 regiones GeoMarket, que son agrupadas en cuatro áreas geográficas: Norteamérica, América Latina, Europa, CIS y África y Oriente Medio y Asia. La estructura de GeoMarket ofrece a los clientes no solo un punto de contacto en el nivel local para operaciones de campaña, sino que también junta equipos geográficamente enfocados para encontrar necesidades locales y entregar soluciones personalizadas. Trabajando juntos con los segmentos de tecnología de la empresa, el GeoMarkets proporciona un conducto poderoso por el cual la información y el know-how fluyen a los clientes, y por el cual los ingenieros de Schlumberger y geoscientistas maximizan sinergias tecnológicas sobre la vida entera del campo.

### 1.3 Misión, Visión y Valores.

#### *Misión.*

*La misión de Schlumberger es ser líderes en asesoría y prestación de servicios en la industria petrolera, proporcionar servicios integrales, soluciones flexibles a través de tecnología y gente comprometida, para así superar las expectativas de nuestros clientes.*

#### *Visión.*

*Ser una empresa que anticipa el futuro de la industria petrolera, a través de la tecnología de vanguardia y el desarrollo del personal, para otorgarle un excelente servicio al cliente; logrando un crecimiento sólido y rentable que nos permita ser la mejor y más grande compañía de asesoría y prestación de servicios en el mundo.*

#### *Valores.*

Sacar el máximo partido de sus activos únicos, Schlumberger se compromete a proporcionar los servicios para mejorar y optimizar el rendimiento de nuestros clientes.

Tres valores bien establecidos en la compañía que se centran en las personas y la tecnología de la que se fundamentan los beneficios de su trabajo.

- *Nuestra **gente** avanza en el reto de sobresalir en cualquier entorno, y su dedicación a la seguridad y de servicio al cliente en todo el mundo, es nuestra mayor fortaleza.*
- *Su compromiso con la **tecnología** y la calidad, es la base de nuestra ventaja competitiva.*
- *Nuestra determinación para producir **ganancias** superiores, es la piedra angular para nuestra futura independencia de acción y el crecimiento.*

Esto mediante la aplicación de valores éticos que rigen su conducta empresarial en la búsqueda de la satisfacción total del cliente, los cuales son:

• <b>Lealtad:</b>	• <i>Compromiso hacia los clientes, los compañeros y la empresa.</i>
• <b>Honestidad:</b>	• <i>Hablar, hacer y buscar la Verdad.</i>
• <b>Respeto:</b>	• <i>Ser capaz de aceptar y entender las diferentes opiniones y posturas de los compañeros y de los clientes.</i>
• <b>Responsabilidad:</b>	• <i>Cumplimiento cabal de los deberes por convicción propia.</i>
• <b>Integridad:</b>	• <i>Congruencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos dentro de los Valores de la empresa.</i>

#### 1.4 Filosofía.

Tienen un firme compromiso con la calidad y la excelencia y dan especial énfasis a las habilidades de comunicación y al buen uso del lenguaje. Su filosofía se basa en trabajar en estrecha colaboración con sus clientes, brindándoles la asesoría y los conocimientos técnicos que permitan el logro de los objetivos en forma conjunta. Combinan enfoques innovadores basados en tecnología e ideas de vanguardia con sólidas habilidades prácticas y experiencia. Gracias a la calidad de su trabajo, a su enfoque profesional y a la constante atención a las necesidades de sus clientes, una alta proporción de su carga de trabajo corresponde a contratos con clientes habituales. Les enorgullece el hecho de que sus clientes los recomiendan continuamente.

## **2.- CAPITULO 2: PERFIL ESTRATEGICO.**

### 2.1 ¿Cómo se define la empresa?

#### 2.1.1 Productos y Servicios que maneja Schlumberger.

Schlumberger es una compañía técnica internacional que vende productos y los servicios que mejoran la productividad de sus clientes. La compañía tiene tres segmentos de negocio: Servicios al Campo Petrolífero, Servicios a la Gerencia de Recursos, y Test y Transacciones.

Los Servicios al Campo Petrolífero proporcionan una amplia gama de servicios técnicos a la industria de exploración por "upstream" y a la industria de producción (industria petrolera internacional).

La gerencia de recursos proporciona servicios de negocio profesionales para las utilidades, los proveedores de servicios a la energía y a la industria en todo el mundo. A través de la consultoría, gerencia y desarrollo de contadores, colección de datos y procesamiento, y análisis de información, RMS ayuda al cliente a acabar la optimización de la red, a obtener una mejor eficacia y un aumento de la lealtad de los clientes en todos los sectores de utilidad - agua, gas, electricidad y calefacción.

Pruebas y Transacciones proveen soluciones integradas para transacciones electrónicas, construcción de semiconductores y redes IP a clientes alrededor del mundo. Estas soluciones integran tecnologías, productos, servicios y competencias que son aplicadas para resolver los problemas de los clientes.

A continuación se enlistan los productos y servicios que Schlumberger ofrece a sus clientes:

#### Levantamiento Artificial

Schlumberger ofrece soluciones de levantamiento artificiales para usos en los límites de simple y económico, a lo complejo, de alta temperatura y de alta presión. Bombas eléctricas sumergibles (ESPs) y productos de levantamiento de gas y servicios son diseñados para mitigar el riesgo y ampliar los límites de operaciones de sistemas convencionales. Los productos de respuesta y servicios están también disponibles para optimizar el levantamiento artificial y la producción.

#### Servicios de Cementación

El cemento apoya y protege bien las cubiertas del pozo y ayuda a alcanzar el aislamiento zonal. Esto es un proceso crítico para la seguridad, y para evitar el excesivo ruido ambiental, y así lograr pozos más provechosos. El aislamiento zonal es creado y mantenido en el pozo por el proceso de cementación. Sea cual sea su entorno de perforación, o de la ubicación, no importando lo remota

de la misma. Sus tecnologías innovadoras de cementación, le ofrecen una amplia gama de opciones que le permitan hallar soluciones y así lograr el asilamiento zonal, mediante el cual se busca prolongar la vida del pozo.

#### Servicios de tubería en espiral

Los servicios de Schlumberger ofrecen innovadoras técnicas de intervención transmitida en tubería flexible (TC), los cuales están diseñados para mejorar su bienestar y el rendimiento de las reservas. La aplicación de la TC incluye la estimulación de la matriz y las fracturas, limpieza del pozo, la tala, la perforación, el puntapié inicial de nitrógeno, el control de arena, de perforación, cementación, así como la circulación y el aislamiento mecánico.

Su cartera de productos incluye todas las herramientas y servicios necesarios para las intervenciones TC eficiente y eficaz.

#### Terminación de pozos

El servicio de terminaciones conecta de una mejor manera su depósito y ayuda a reducir los costos de producción, prolongar la vida del depósito, y optimizar la recuperación de hidrocarburos con terminaciones diseñado para alargar la vida de su petróleo o de gas.

#### Servicios de perforación

Perforación de pozos para reducir el costo y riesgo, independientemente de la profundidad, el tamaño del agujero, o formaciones.

#### Evaluación de formaciones

Schlumberger continuamente busca mejorar su análisis de las propiedades de formación a través del escáner de formación para la exploración, la proyección de imagen de la perforación, muestreo de fluidos, y el perfil de flujo. El nuevo servicio de escáner dieléctrico multifrecuencial de dispersión brinda una mayor exactitud para la evaluación de la formación, la medición directa de volumen de agua y la información de textura de roca, evitando los retrasos de análisis de núcleos y las incertidumbres de los parámetros de estimación. Con este método se logra mejorar la comprensión de la información, mediante la integración de medición, que le proporciona una evaluación de la formación más completa.

#### Perforado

Schlumberger ingeniería de sistemas de perforación puede ayudarle a lograr la mejor producción o inyección en el pozo mediante la optimización de la relación entre el sistema de arma, pozo, y su depósito.

#### Producción y Servicios pozo revestido

Mejore su producción en el campo con en tiempo real o la evaluación periódica, la prevención, y servicios de gestión.

#### Caracterización de Yacimientos y Servicios de Interpretación

Schlumberger Datos y Consultoría (DCS) cuenta con los principales expertos en servicios de consultoría para la caracterización de yacimientos de campo completo, mejoramiento de la

producción, depósito multidisciplinarios y soluciones de producción, y la planificación de desarrollo del campo. Estrechamente integrado con la investigación de Schlumberger, la tecnología, software y servicios de información, DCS permite a los operadores transformar los datos, en decisiones de negocio para maximizar el valor de los activos.

#### Control de arena

Ofrecen el control de arena para evitar la filtración de arena al depósito y para estabilizar un embalse, mejorar la producción y aumentar la vida de un pozo. Terminaciones de Schlumberger ofrece una amplia gama de productos y servicios para satisfacer la mayoría de aplicaciones y entornos. Sea cual sea su proyecto y cualquiera que sea su ubicación, pueden ofrecer la solución ideal para control de arena.

#### Servicios Geofísicos

WesternGeco, un segmento de negocio de Schlumberger, es el segmento de la empresa encargado de proveer los servicios geofísicos principales, proporcionando una gama completa de servicios a la industria del petróleo y de gas.

#### Software de servicios para gas y petróleo

Schlumberger Information Solutions (SIS) provee de software, que brinda información precisa de los depósitos de petróleo y gas, la cual permite enfrentar los retos y facilita la toma de decisiones, permitiendo la creatividad de los geocientíficos e ingenieros a través de flujos de trabajo innovadores y servicios completos de nivel mundial.

A través de sus tecnologías y servicios, las compañías de petróleo y gas pueden mejorar el rendimiento del negocio, reducir los riesgos de exploración y desarrollo, y hacer realidad el potencial del campo petrolero digital.

#### Estimulación

Fracturamiento hidráulico y los tratamientos de estimulación de la matriz para restaurar o mejorar la productividad del pozo, los cuales se realizan en todo tipo de formaciones y entornos de depósito. Usted puede maximizar la producción mediante la creación de rutas de depósito de alta conductividad de flujo, mediante los análisis de software facilitan la selección del tratamiento adecuado para cada entorno, esto es fundamental para la economía y prolongar la productividad del pozo.

#### Pruebas de Pozos

Ofrecen la más amplia gama de servicios de ensayo y de medición disponibles, desde la exploración y evaluación a través del desarrollo de la producción. Desde el fondo del pozo o en la superficie, obtienen respuestas a preguntas acerca de la productividad, las propiedades del fluido, la composición, flujo, presión y temperatura. Combinando la experiencia de pruebas de campo

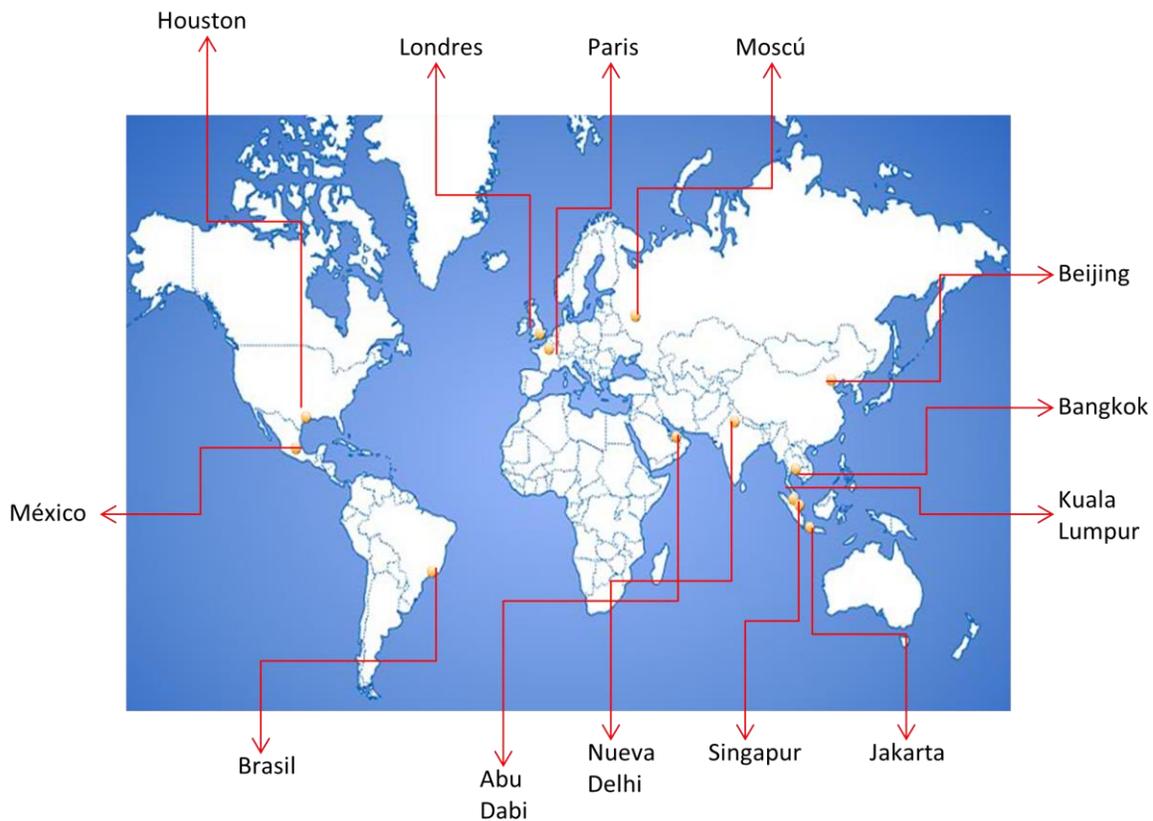
con el dominio de conocimientos de las reservas, su equipo trabajará con usted para demostrar el potencial del reservorio, confirmando así el rendimiento y mejorando la productividad del campo para que usted pueda estar seguro y analice sus opciones.

Submarino

Schlumberger soluciones submarinas brinda opciones e información a través de la vida de los activos, que permitan planificar, acceder, rehabilitar y administrar su campo submarino. En cada etapa, están comprometidos a mejorar la recuperación del yacimiento, optimizar la producción y maximizar el tiempo de producción de los activos de su campo submarino.

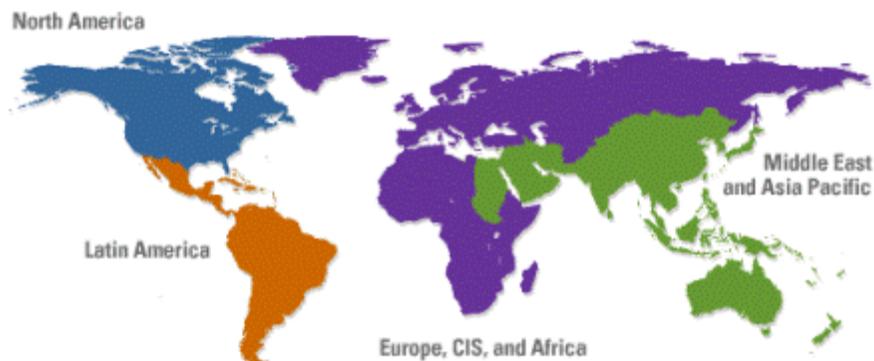
2.1.2 Localización de la empresa.

SBC funciona a través de 13 oficinas por todo el mundo. Son también capaces de entregar proyectos en cualquier parte donde haya una base de Schlumberger alrededor del globo.



### 2.1.3 Cobertura Geográfica.

Schlumberger gestiona su negocio a través de 33 regiones GeoMarket, que se agrupan en cuatro áreas geográficas: América del Norte, América Latina, Europa, CEI y África y Oriente Medio y Asia.



La estructura GeoMarket ofrece a los clientes un único punto de contacto, a nivel local para las operaciones de campo y reúne a equipos geográficamente enfocados a satisfacer las necesidades locales y ofrecer soluciones personalizadas. Trabajando en conjunto con los segmentos de tecnología de la compañía, el GeoMarket proporciona un conducto de gran alcance a través del cual la información y know-how fluye hacia los clientes, y mediante el cual los ingenieros de Schlumberger y geocientíficos maximizan las sinergias tecnológicas durante toda la vida del campo.

Es por esto que Schlumberger divide sus países de operación en las zonas antes mencionadas, las cuales se subdividen de la siguiente manera:

- **Europa, C.I.E. (Comunidad de Estados Independientes) y África.**
  - Azerbaiyán, Kazakstán, Turkmenistán, Uzbekistán, Austria, Bulgaria, Croacia, República Checa, Francia, Georgia, Alemania, Grecia, Hungría, Italia, Marruecos, Polonia, Portugal, Rumania, Serbia, Montenegro, España, Turquía, Ucrania, Libia, Argelia, Marruecos, Túnez, Benín, Camerún, Chad, Guinea Ecuatorial, Ghana, Costa de Marfil, Nigeria, Sao Tomo, Dinamarca, Irlanda, Mauritania, Países Bajos, Noruega, Reino Unido, Federación Rusa, Angola, Congo, Gabón, Kenia, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Tanzania, Uganda
- **América Latina.**
  - Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay, Brasil, El Salvador, Guatemala, México, Colombia, Ecuador, Perú, Surinam, Trinidad y Tobago, y Venezuela.
- **Medio Oriente, Asia y Oceanía.**
  - Australia, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Bahréin, Kuwait, Zona Neutra, Arabia Saudí, China, Japón, Corea, Taiwán, Brunei Darussalam, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia, Vietnam, Egipto, Etiopía, Irak, Jordania, Siria, Emiratos Árabes Unidos, Omán, Paquistán, Indonesia, Bangladesh, India, Qatar, Yemen.
- **Norte América.**
  - E.E.U.U., Alaska y Canadá.

## Investigación y Desarrollo



Hoy Schlumberger sigue basándose en antecedentes de la industria, que es el medio más viable para proporcionar tecnología de vanguardia de exploración y producción, para desarrollar nuevos avances desde el yacimiento hasta la superficie. Desde su fundación, la compañía ha invertido mucho tiempo y dinero en investigación y desarrollo, una estrategia a largo plazo para apoyar y hacer crecer su liderazgo en tecnología. Los ciclos económicos a corto plazo no afectan a su compromiso.

Con 25 centros de I + D en todo el mundo, Schlumberger hace especial hincapié en el desarrollo de tecnología innovadora que aporta un valor añadido para sus clientes. Schlumberger constantemente invierte más en I + D cada año, que todas las demás empresas de servicios petroleros.

### Centros de Investigación.

La búsqueda de petróleo y gas tiene tres objetivos: identificar y evaluar los reservorios con hidrocarburos, para llevar los hidrocarburos a la superficie de manera segura y rentable, sin perjudicar el medio ambiente, y para maximizar el rendimiento de cada descubrimiento. Estos objetivos se pueden avanzar sólo por la investigación en curso en todos los aspectos de la exploración, perforación, terminación y los procesos de producción.

Schlumberger tiene un firme compromiso a largo plazo para investigación y desarrollo (I + D), la cual ha demostrado a través de su red global de centros de I + D.

Dos principales centros se dedican a la investigación de yacimientos petrolíferos. Desde 1981, Schlumberger Cambridge Research en Cambridge, Inglaterra, ha desarrollado nuevos conceptos y técnicas que han ayudado a las compañías de petróleo y gas a encontrar y producir hidrocarburos. Schlumberger-Doll Research, que se trasladó a Cambridge, Massachusetts, EE.UU., en 2006, ha sido un centro de excelencia para la investigación de campos petroleros desde 1940.

Schlumberger también tiene varios satélites de investigación en lugares estratégicos de todo el mundo. Están ubicados en Dhahran, Moscú, y Stavanger.

Su investigación se lleva a cabo a menudo en colaboración con las universidades y clientes de todo el mundo. Esto asegura el contacto cercano con la investigación de vanguardia en todas las disciplinas pertinentes, mejora la comprensión de los desafíos de los clientes, y facilita la validación de ideas de investigación en experimentos de campo en una fase temprana en el ciclo de desarrollo de productos.

#### Centros de Producción y Tecnología.

A través de una red de centros tecnológicos en todo el mundo, Schlumberger mantiene más tiempo el compromiso de la industria de servicios de tecnología y la innovación. Diseñado, construido y probado bajo los estándares más exigentes, sus herramientas y productos avanzados se utilizan en todo el mundo en una amplia gama de aplicaciones estándar de pozos, a baja temperatura, con la presión normal, o en los ambientes más hostiles. La red de centros de tecnología de Schlumberger incluye las instalaciones y el monitoreo constante para mejorar el desarrollo.

#### 2.1.4 Localización de Schlumberger en México.

Dowell Schlumberger de México S.A. de C.V. es una empresa del sector Oil & Gas, que desarrolla actividades de exploración y producción de crudo, para la empresa pública paraestatal PEMEX desde hace casi sesenta años, además brinda capacitación a los colaboradores de Petróleos Mexicanos en las áreas de administración de proyectos, monitoreo, operación de equipos, etc.

Dowell Schlumberger tiene sus oficinas principales en el Distrito Federal, en Avenida Ejercito Nacional 425 Nivel 9, Col. Granada. Pero también cuenta con bases y centros de servicio, así como atención y capacitación en otras ciudades de la Republica Mexicana como son:

-  *Villa Hermosa, Tabasco.*
-  *Cd. Del Carmen, Campeche.*
-  *Altamira, Tamaulipas.*
-  *Reynosa, Tamaulipas.*
-  *Matamoros, Tamaulipas.*
-  *Poza Rica, Veracruz.*

Además de estas bases Schlumberger participa en la extracción de crudo de PEMEX en el Golfo de México en los siguientes pozos:

-  *Cuenca de Burgos.*
-  *Coapechaca, Veracruz.*
-  *Tajín, Veracruz.*
-  *Agua Fría, Veracruz.*
-  *Chicontepepec, Veracruz.*
-  *Paraíso, Tabasco.*
-  *Puerto Dos Bocas, Campeche.*



### 2.1.5 Grado de integración de Schlumberger.

Schlumberger es una empresa con un alto nivel de integración horizontal, ya que al ofrecer diversos servicios de perforación, medición, extracción, etc. se ha visto en la necesidad de crear empresas filiales para satisfacer las demandas de los clientes, las empresas filiales con las que cuenta Schlumberger en su integración horizontal son:



Geoservices es una empresa de servicios petroleros en aguas poco profundas fundada en 1958. Ofrece una serie de servicios que ayudan a evaluar los yacimientos de hidrocarburos y optimizar el desarrollo de exploración de campo, y la producción.



IndigoPool, es una compañía de Schlumberger, que prevé la adquisición de tecnología y servicios de asesoría a la comunidad internacional de petróleo y gas. Su presencia en todo el mundo ofrece un valor único a los clientes con carteras internacionales y a aquellos que aspiran a expandirse internacionalmente.



Dentro de MI SWACO, tienen la capacidad para resolver problemas que van desde lo simple a lo complejo. Equipos dedicados a diseñar sistemas completos de gestión de fluidos, mediante sistemas de control de instrumentación y software de automatización. Han realizado importantes inversiones en instalaciones de investigación e ingeniería, así como laboratorios y operaciones de apoyo sobre el terreno. Estas instalaciones, y las personas capaces y con talento que los explotan, dan a MI SWACO una ventaja competitiva.

## SMITH BITS

A Schlumberger Company

Smith Bits es un líder mundial en el diseño, fabricación y comercialización de cono de rodillo y brocas PDC, utilizadas en exploración de petróleo y gas. Ganador de numerosos premios, Smith Bits ha ganado reconocimiento en la industria como el líder mundial de perforación.



WesternGeco, un segmento de negocio de Schlumberger, es el área de la empresa que ofrece servicios geofísicos principales, proporcionando una gama completa de servicios a la industria del petróleo y de gas.



A Schlumberger Company

Wilson es una industria líder en proveer la tubería, válvulas y automatización de válvulas, accesorios, suministros y herramientas de molino, productos de seguridad, levantamiento de sistemas artificiales de energía para los mercados industriales. Wilson es reconocido como un líder en soluciones de cadena de suministro y como una empresa que presta servicios de valor añadido, incluido el suministro de gestión de la cadena integrada y soluciones de comercio electrónico.

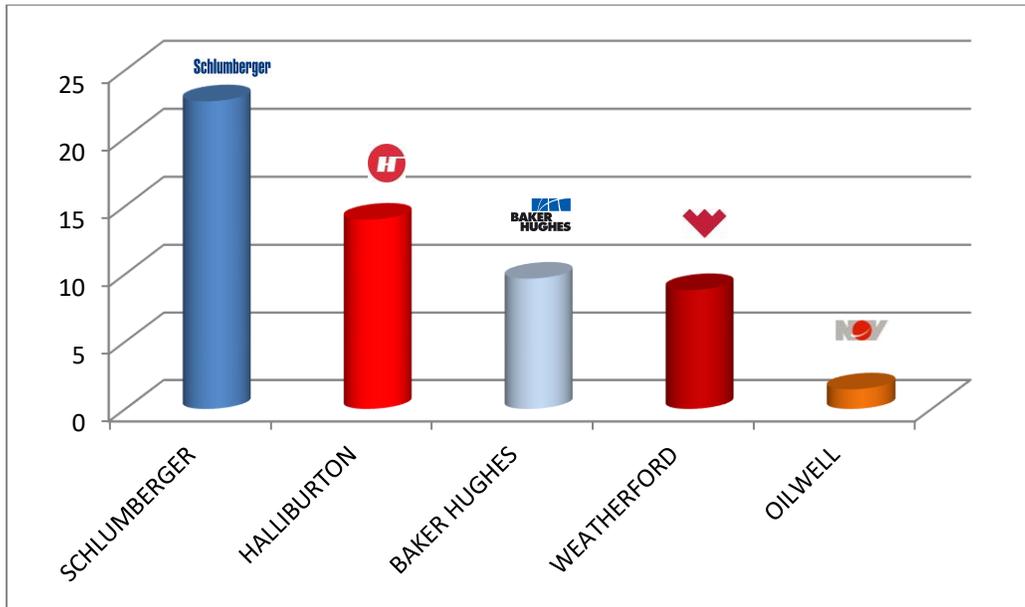
### 2.2 Posición ante la Competencia.

Schlumberger continúa siendo la empresa líder a nivel mundial y rankeada en primer lugar en el segmento proveedor de tecnología, gestión integral de proyectos y soluciones para la industria del petróleo y el gas. La empresa sigue ocupando una posición de privilegio por delante de sus competidores habituales que son, Halliburton, Baker Hughes, Weatherford y Oilwell.

#### 2.2.1 Identificación de la Competencia.

Schlumberger está valorado en aproximadamente US\$ 76 mil millones, dos veces el tamaño de su principal competidor Halliburton. Schlumberger tuvo ingresos en 2009 por US\$ 22.7 mil millones muy por encima de sus competidores más cercanos, los cuales presentaron los siguientes ingresos. Halliburton que reporto ingresos de US\$ 14.2 mil millones, Baker Hughes US\$ 9.66 mil millones, Weatherford con US\$ 8.82 mil millones y Oilwell muy por detrás con US\$ 1.46 mil millones.

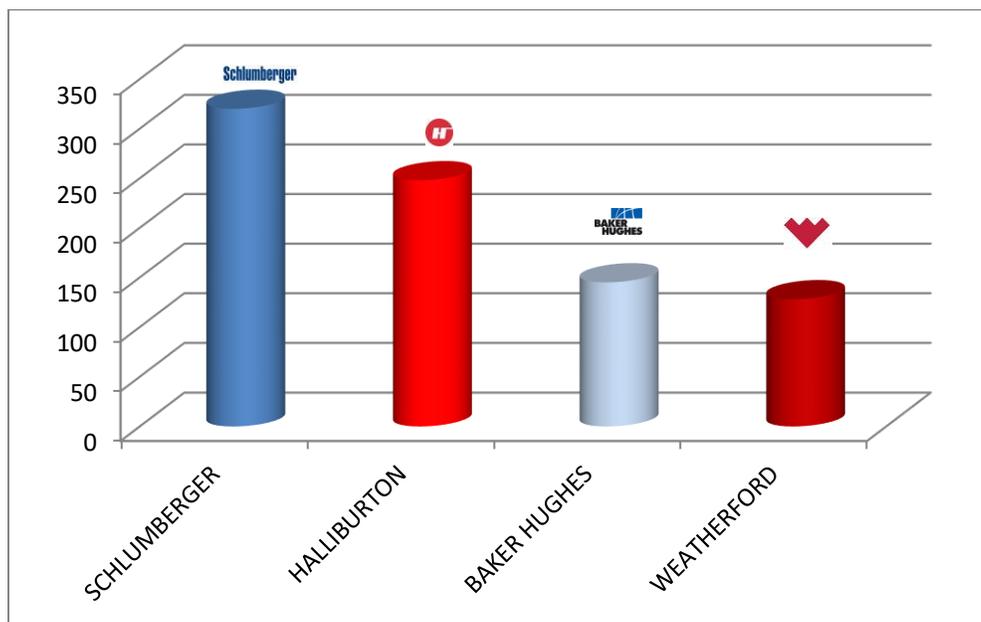
**INGRESOS EN MILES DE MILLONES US\$ DURANTE EL 2009.**



2.2.1.1 México.

En 2009 las ventas de Schlumberger en México fueron de US\$ 320 millones, seguido por Halliburton con US\$ 248 millones, Baker Hughes US\$ 145 millones y Weatherford con US\$ 128 millones.

**INGRESOS EN MILLONES US\$ EN MEXICO EN 2009.**



### 2.3 Estrategias de la Empresa ante la Competencia.

Schlumberger opera en muchos, variados y a menudo difíciles entornos geográficos. Un firme compromiso siempre ha sido mantener los más altos estándares de calidad, la salud y la seguridad de sus empleados, clientes y contratistas, así como para la protección del medio ambiente en las comunidades donde viven y trabajan. El éxito empresarial a largo plazo de Schlumberger depende de su capacidad para garantizar que QHSE sigue siendo una prioridad para la gestión y los empleados. La política de Schlumberger QHSE y diversas normas se aplican en toda la empresa. Cada empleado debe mantener actualizada la certificación de cursos de formación QHSE esenciales a través de dos aulas tradicionales y en línea de aprendizaje interactivo. Su programa de seguridad en la conducción de entrenamiento es un ejemplo de su éxito QHSE. En 2003 resultó en cero fatalidades ocupacionales de automóviles a pesar de que los empleados registraron un promedio mensual de 12 millones de millas de distancia.

Aunado a esto Schlumberger maneja una orientación estratégica que involucra los siguientes elementos:

#### **Internacionalización del Trabajo en Equipo.**

Como reflejo de su creencia de que la diversidad estimula la creatividad, la colaboración y comprensión de las necesidades de los clientes, que emplean a más de 105.000 personas de más de 140 nacionalidades que trabajan en aproximadamente 80 países. Sus empleados están comprometidos a trabajar con sus clientes para crear el mayor nivel de valor agregado. Las comunidades de conocimiento y grupos de interés especial con su organización permiten compartir el trabajo en equipo y el conocimiento sin el estorbo de los límites geográficos.

#### **Innovación Tecnológica.**

Con 25 instalaciones de investigación y de ingeniería a nivel mundial, haciendo especial hincapié en el desarrollo de tecnología innovadora, que aporta un valor añadido para sus clientes. En 2009, invirtió US \$ 802 millones en I + D.

#### **Conocimiento total de la Empresa por parte del CEO.**

Andrew Gould es el presidente y director ejecutivo de Schlumberger Limited, antes de asumir su actual cargo en febrero de 2003, Gould fue presidente y director de operaciones de Schlumberger Limited. Antes de ese nombramiento, ocupó el cargo de vicepresidente ejecutivo de Schlumberger Oilfield Services. En una serie de trabajos anteriores, fue tesorero de Schlumberger Limited, y presidente de Sedco Forex, y de los productos Oilfield Services. Gould comenzó su carrera en Schlumberger en 1975 en el departamento de Interior de la empresa de auditoría en París. Antes de ingresar en Schlumberger, trabajó para Ernst & Young.

#### **Imagen de Prestigio.**

Para las compañías de petróleo y gas en todo el mundo, Schlumberger es el proveedor líder de servicios de campos petroleros y de confianza, para mejores resultados en cualquier lugar, así como de ayudar a sus clientes a mejorar el rendimiento de E & P. Al igual que su reputación, la marca es sinónimo de innovación y tecnología, el conocimiento del dominio, la calidad del servicio, presencia global y la confianza de los accionistas.

#### **Diversidad.**

Una de sus mayores fortalezas es la diversidad de la fuerza laboral, con hombres y mujeres de muchas nacionalidades y orígenes, capaces de trabajar juntos y compartir objetivos comunes. Schlumberger no tiene "nacionalidad" que describa su cultura, pero opera de una manera verdaderamente global. Como empresa, le recomiendan las prácticas justas de empleo en todo el mundo y ofrecer igualdad de oportunidades a todos sus empleados. También tratan de tener en cuenta las circunstancias familiares en cualquier decisión sobre cuestiones de personal o tareas.

### 2.4 Determinación de las Ventajas Competitivas de Schlumberger.

Schlumberger ofrece a sus clientes cuatro ventajas principales:

- ❖ *Profundo dominio y conocimiento, en las operaciones de exploración y producción, obtenida a través de 75 años de experiencia.*
- ❖ *El mayor compromiso con el desarrollo tecnológico y la innovación, a través de una red de 25 centros tecnológicos, de investigación y desarrollo.*
- ❖ *Un alcance global en más de 80 países, junto a una sólida experiencia local y la diversidad en el pensamiento, formación y conocimiento que más de 140 nacionalidades les proporcionan.*
- ❖ *Un compromiso con la excelencia en la prestación de servicios en cualquier momento y en cualquier lugar.*

### 2.5 ¿Cómo se define la Compañía a si misma?

#### 2.5.1 Principios Básicos de la Empresa.

Schlumberger se ha comprometido con la excelencia en todo lo que hacen. Su objetivo es hacer negocios de una manera coherente y transparente con todos sus clientes y no involucrarnos o generar participaciones en los activos de sus clientes. Los clientes depositan una gran cantidad de confianza en ellos, sobre todo cuando se trata de manejar información sensible y confidencial. Su reputación por comportarse con integridad y la justicia es de vital importancia para ganar y retener esta confianza.

El Código de Ética de Schlumberger y las políticas se aplican a todos los directores, funcionarios y empleados de la empresa. Están diseñados para ayudar a cada empleado a manejar situaciones de negocio con profesionalidad y lealtad.

El Código hace hincapié en los valores de Schlumberger y alienta a los empleados para incorporar esos valores en su vida laboral. Como una guía práctica y clara para el comportamiento que la empresa espera de cada una de sus personas en el mundo, que deliberadamente establece normas consistentes y de alto compromiso para todos los empleados, sin importar su posición o lugar para aquellos que trabajan alrededor del mundo. Se trata de un esquema amplio de apoyo, a una serie de políticas de la compañía, normas, lineamientos, procesos y procedimientos que establecen las obligaciones de Schlumberger y responsabilidades de comportarse en forma ética en todos los aspectos de la vida empresarial.

### 2.6 Perfil Estratégico.

Schlumberger es una compañía estadounidense privada que cotiza en la bolsa. Provee servicios de yacimiento petrolífero que aportan una variedad de sub-servicios y soluciones a la industria de petróleo internacional. La compañía opera en dos segmentos: servicios de yacimientos petrolíferos, y WesternGeco. El primero, proporciona tecnología, administración de proyectos y soluciones de información. WesternGeco, entrega imagenología de reservorios, monitoreo y servicios de desarrollo; también opera equipo sísmológico, centros de procesamientos de datos, y una biblioteca sísmológica multiclientes. Fundada en 1926 y con matriz en Houston, Texas. Según el reporte anual de 2009, la empresa registro un ingreso total aproximado de 22.700 millones de dólares.

Conocimiento, innovación técnica y el trabajo en equipo están en el centro de lo que es la organización. Durante más de 80 años, se han centrado en la movilización de estos activos para ofrecer soluciones que mejoran el rendimiento de los clientes.

Hoy en día, sus servicios de tecnología de tiempo real y las soluciones permiten a los clientes convertir los datos adquiridos en información útil, para después, transformar esta información en conocimiento para la mejor toma de decisiones en cualquier momento y en cualquier lugar. Aprovechar la tecnología de la información de esta manera ofrece enormes oportunidades para mejorar la eficiencia y la productividad. Este es un salto cuántico que proporciona los tradicionales "solo-en-caso" y la información a la entrega de "justo a tiempo", los cuales brindan el conocimiento que satisface las necesidades cambiantes de sus clientes.

Como reflejo de su creencia de que la diversidad estimula la creatividad, la colaboración y comprensión de las necesidades de los clientes, emplean a más de 105.000 personas de más de 140 nacionalidades que trabajan en aproximadamente 80 países. Sus empleados están comprometidos a trabajar con los clientes para crear el mayor nivel de valor agregado. Las comunidades de conocimiento y grupos de interés especial con la organización permiten compartir el trabajo en equipo y el conocimiento sin el estorbo de los límites geográficos.

Con 25 instalaciones de investigación y de ingeniería a nivel mundial, haciendo especial hincapié en el desarrollo de tecnología innovadora que aporta un valor añadido para sus clientes. En 2009, invirtió US \$ 802 millones en I + D.

Para lograr su liderazgo en el uso de tecnología de vanguardia se apoya en el trabajo de sus 25 centros de innovación y desarrollo ubicados por todo el mundo. Haciendo hincapié en que el desarrollo de tecnología innovadora aporta valor añadido a los clientes.

### **3.- CAPITULO 3: PRONOSTICO ESTRATEGICO**

#### 3.1 Dimensiones Políticas, Sociales y Económicas.

##### 3.1.1 Dimensión Política.

La estabilidad democrática que vive México ha dado lugar a una participación empresarial más abierta e importante donde el accionar político no solo es exclusivo de los poderes tradicionales.

Esto los lleva a que toda organización que aspire a radicarse en un país, deberá de participar directa o indirectamente en el proceso político. Y esto se logra mediante la demostración de que su actuar es acorde con las normas y exigencias sociales.

Schlumberger orienta su dimensión política hacia las demandas de la sociedad, así como también procura anticiparse a los cambios para configurar las políticas públicas de acuerdo a los intereses de la corporación.

A través del paso del tiempo, en varios países del mundo, en los que tiene presencia Schlumberger, se han elaborado diferentes políticas que involucran la participación y el compromiso de las organizaciones, para ello ésta empresa no ha sido la excepción, ya que se ha adaptado e involucrado en el sentido de la política nacional de aquellos países en los que tiene presencia, a través de la elaboración de proyectos de compromiso social donde no solo busca satisfacerlas necesidades de sus clientes, sino adaptarse a las normas que rigen el suelo donde se encuentra trabajando.

Lo anterior se ve reflejado en la filosofía de negocios de la empresa, la cual se basa en trabajar en estrecha colaboración con sus clientes, brindándoles la asesoría y los conocimientos técnicos que permitan el logro de los objetivos en forma conjunta. Combinan enfoques innovadores basados en tecnología e ideas de vanguardia con sólidas habilidades prácticas y experiencia. Gracias a la calidad de su trabajo, a su enfoque profesional y a la constante atención a las necesidades de sus clientes, una alta proporción de su carga de trabajo corresponde a contratos con clientes habituales. Les enorgullece el hecho de que sus clientes los recomiendan continuamente.

Una excelente imagen empresarial no se crea por casualidad, y en Schlumberger ésta se encuentra arraigada tanto en la cultura corporativa, como en la política de comportamiento en los negocios.

### 3.1.2 Dimensión social.

En lo que respecta al compromiso social, es una responsabilidad de toda empresa el velar por el entorno en el cual se encuentra, éste entorno muchas veces es afectado por desastres naturales, económicos, por la marginación, la falta de acceso a la educación y muchos otros.

Schlumberger ha hecho suyo el compromiso de mejorar su entorno a través de la aplicación de diversos programas.

Como empresa de base tecnológica y ciencia, Schlumberger ha adoptado la educación como un tema clave de compromiso social con la comunidad, que se compone de varias iniciativas: Excelencia de Schlumberger para el desarrollo Educativo (SEED), la Fundación Schlumberger y las iniciativas locales llevadas a cabo por sus geomarkets, así como por los propios empleados en su tiempo libre.

#### **Pasión por el aprendizaje.**

SEMILLA es un voluntariado basado en los beneficios del programa de educación y se centró en las comunidades marginadas donde la gente de Schlumberger vive y trabaja. SEMILLA se apoya en más de 3000 empleados-voluntarios y educadores- incluyendo maestros, padres y otros mentores para compartir su pasión por el aprendizaje y la ciencia con estudiantes de 10 a 18 años. Además el programa utiliza la metodología que-hacer (LWD) y se basa en la experiencia en ciencia y tecnología de sus voluntarios para involucrar a los estudiantes en temas globales, tales como agua, energía y cambio.



Programa SEMILLA



Laboratorio móvil

### **Fundación para el éxito.**

Un segundo conjunto de programas de extensión se habilitan a través de la **Fundación Schlumberger**, una entidad sin fines de lucro que provee ayuda a organizaciones externas, Cofunds, Geomarket y programas de divulgación elegibles, y opera sus propios programas generalmente a través de asociaciones. Entre sus iniciativas se encuentran: **Facultad para el futuro** para apoyar a las mujeres en seguir una carrera académica en la ciencia y la tecnología, el **Programa de Ciencias de África** para crear oportunidades en la promoción de la capacidad de investigación en las instituciones africanas, el **programa de becas** para otorgar becas a estudiantes con talento en el desarrollo de los países interesados en la ciencia y el **laboratorio en Camión** que hace llegar a la mano de los estudiantes los experimentos y la interacción con los voluntarios de la ciencia en los laboratorios móviles.

### **Fundación Schlumberger**

Reconociendo el vínculo entre la ciencia y la tecnología y el desarrollo socioeconómico, así como el papel clave de la educación en la realización del potencial individual, la Fundación Schlumberger cuenta con los siguientes programas:

- **Facultad para el futuro**

Consiste en el otorgamiento de becas y el apoyo académico a mujeres en la ciencia y la ingeniería en desarrollo en los países emergentes, para realizar estudios de postgrado en las mejores universidades del extranjero.

- **Iniciativas locales.**

Programas dirigidos por empleados de Schlumberger son en su mayoría de apoyo a la educación.

### **Catalizar la iniciativa local.**

Su personal en todo el mundo a menudo inicia proyectos locales propios. En Chad, por ejemplo, la financiación de la Geomarket y la Fundación está ayudando a financiar una escuela local, proyecto iniciado por un empleado de Schlumberger.

La iniciativa local de los gerentes y empleados también ayudó a dirigir la respuesta al tsunami de Diciembre de 2004 y el terremoto de 2005 que afectaron Asia. Un fondo de reconstrucción de desastres fue creado para contribuir a la recuperación y a la reconstrucción. Hasta la fecha, 12 proyectos, cada uno impulsado por sus empleados han apoyados económicamente.

Además, se otorga apoyo financiero a aquellos empleados que tienen habilidades técnicas para contribuir como voluntarios durante un corto periodo de tiempo.

### **Medio ambiente.**

Su responsabilidad de proteger el medio ambiente es importante, y mejoras de rendimiento se han realizado en los últimos años mediante la aplicación de su norma mundial del medio ambiente, buscan mejoras sobre todo en la gestión de residuos y el agua.

Por ejemplo, durante los últimos años que han emitido directrices específicas de gestión de aguas residuales, estas directrices se ajustan a la normativa local o incluso pueden contener estándares internos más exigentes.

El cuidado de las tierras donde se realizan sus operaciones sigue siendo de una alta prioridad y han identificado áreas claves de mejora, en particular, en el consumo de recursos y las emisiones.

Y cada día aplican sus habilidades técnicas para la educación de su huella ecológica, en particular en el diseño y la ingeniería de sus productos.

Durante el 2009 de acuerdo a un estudio realizado por la empresa de gestión de la sostenibilidad y excelencia, SA (M&E), con sede en Madrid y Sao Paulo y especializada en el campo del petróleo y el gas, en el cual se comparó una veintena de empresas contra criterios como sostenibilidad, gobierno corporativo, responsabilidad social, la transparencia y la ética, se encontró que Schlumberger ocupa los primeros lugares en dicha calificación tal como lo muestra la siguiente tabla:

Sustentabilidad:

<b>M&amp;E Sustainability Ranking 2009</b>	<b>Score</b>
<b>1. Schlumberger</b>	<b>74,8%</b>
<b>2. Baker Hughes</b>	<b>72,7%</b>
<b>3. Halliburton</b>	<b>71,5%</b>
<b>4. Saipem</b>	<b>67,8%</b>
<b>5. GE Energy</b>	<b>64,1%</b>

Fuente: [www.management-rating.com](http://www.management-rating.com)

### 3.1.3 Dimensión Económica.

La globalización se ha establecido hoy en día en todos los rubros y a todos los niveles, en la actualidad una empresa competitiva vive en un mundo integrado donde la mas mínima acción y sea propia o externa puede afectar de manera significativa a la organización.

Schlumberger no puede quedar al margen de problemas económicos mundiales dada su presencia en varios países y en ocasiones es afectada por dichos problemas.

La demanda de la mayoría de sus servicios es sustancialmente dependiente de los niveles de gasto por el petróleo y la industria del gas. Las actuales condiciones económicas mundiales han dado lugar a una disminución significativa de los precios del petróleo y el gas. Si las actuales condiciones económicas continúan o empeoran por un tiempo prolongado, esto podría reducir los niveles de gasto de sus clientes y tener un efecto negativo en sus ingresos y resultados operativos.

A medida que el deterioro mundial de los mercados financieros y el crédito se ha profundizado en los últimos meses, la demanda de petróleo y gas se han reducido y con ello también sus precios. Es difícil predecir cuánto tiempo va a durar la crisis económica o hasta que punto va a empeorar.

Las operaciones fuera de estados Unidos representaron el 78% de los ingresos en 2008, el 76% en el 2007 y 73% en el 2006.

Las operaciones en países distintos a los estados Unidos están sujetas a varios riesgos, entre ellos:

- Exposición a posible expropiación u otras acciones gubernamentales
- Disturbios sociales, actos de terrorismo, la guerra u otro conflicto armado
- Políticas fiscales adversas
- Privación de los derechos de contrato
- Restricciones comerciales o embargos impuestos por los estados Unidos u otros países
- Restricciones sobre la repatriación del capital
- La inflación
- Fluctuaciones de las divisas y las devaluaciones

Además están sujetos a riesgos asociados con sus operaciones en los países, incluido Irán, Siria, Sudán y Cuba, que están sujetos a sanciones comerciales y económicas u otras restricciones impuestas por las Naciones Unidas.

Lo anterior también se refleja en el comportamiento del precio de las acciones de la empresa que han fluctuado de \$114.48 a finales de 2007, a \$78 a finales de 2008, y el nivel en que se encuentran hasta el momento es de \$76.47, registrando una tendencia a la baja con el pasar de los años, pero en el año actual su tendencia ha sido hacia arriba. En lo que respecta a las ganancias, estas fueron de \$ 251 millones de dólares en el 2006, de \$ 250 millones en el 2007 y de \$ 290 millones en el 2008.

3.2 Dimensiones de Mercado.

Schlumberger es una empresa cuyo mercado se encuentra en las regiones de exploración y perforación de pozos petroleros, es decir, cuenta con presencia en 80 países a través de la prestación de servicios en sus campos petroleros.

3.2.1 Valor de Marca.

Para las compañías de petróleo y gas en todo el mundo, Schlumberger es el proveedor líder de servicios de campo petroleros ofreciendo confianza en el proceso de exploración y perforación. Al igual que su reputación, su marca es sinónimo de innovación y tecnología, dominio del conocimiento, la calidad del servicio, presencia global confianza de los accionistas.

Su marca nace del compromiso con la excelencia y su promesa de ofrecer el mejor rendimiento posible en cualquier momento y en cualquier lugar. Toda comunicación que crean, tiene la identidad de Schlumberger, en él refuerza este mensaje.

3.2.2 Logotipo y Directrices.

Para garantizar que el logotipo de Schlumberger se utiliza correctamente, se deben tomar en cuenta las siguientes directrices:

<b>DIRECTRICES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre que sea posible, el logotipo de Schlumberger debe aparecer en su color primario Schlumberger azul (Pantone 280)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el logotipo no puede ser reproducido en azul, debe ser reproducido en el 100% de color negro sólido.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El logotipo debe estar rodeado de un área de espacio libre predeterminado conocida como zona de aislamiento. El área de aislamiento se calcula mediante la colocación de un margen de espacio libre alrededor del logotipo que es equivalente a la altura de la letra u minúscula en el logotipo. El área de aislamiento debe aumentarse siempre que sea posible, y sin elementos gráficos o tipográficos que se coloquen dentro de ella.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre bajar el tono de fondos complejos o con patrón.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tonos oscuros orígenes utilizar el logotipo blanco.</li> </ul>	
<p><b>COMO NO DEBE USARSE EL LOGOTIPO</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No inclinar el logotipo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No reproducir el logotipo en un color no autorizado</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No colocar textos o gráficos dentro de la zona de aislamiento.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No colocar espacio entre las letras del logotipo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No romper el logotipo</li> </ul>	

3.3 Dimensiones de Producto y Tecnología.

Schlumberger es una empresa líder en el desarrollo de productos, servicios y soluciones necesarios para mejorar las actividades de exploración y producción en las compañías de petróleo y gas en todo el mundo.

3.3.1 Mezcla de Tecnología.

Desde su fundación, Schlumberger ha invertido mucho tiempo y dinero en investigación y desarrollo, una estrategia a largo plazo para apoyar y hacer crecer su liderazgo en tecnología, introduciendo con ello nuevos avances tecnológicos desde el yacimiento hasta la superficie.

3.4 Dimensiones de la Competencia.

En relación a la potencial entrada de nuevas empresas en el ramo de los servicios para la exploración y producción de petróleo y gas en el mundo y constituirse como nuevos competidores de Schlumberger, estos deberán enfrentar barreras tales como políticas y tecnológicas con las

cuales Schlumberger ha trabajado por años aunado al desarrollo tecnológico e innovación que se genera en sus centros de innovación.

Lo anterior le da a Schlumberger una ventaja sobre la competencia basada en el conocimiento, la experiencia y el desarrollo tecnológico en el ramo.

De ahí la diferencia en los ingresos obtenidos durante el año de 2009, datos presentados en la sección anterior, donde Schlumberger se presenta como la empresa con mayores ingresos en dicho año frente a sus competidores.

Dentro del mercado de la prestación de servicios para la exploración y producción de petróleo, existen compañías que forman parte de la competencia de Schlumberger, entre otras se encuentran: Halliburton, Baker Hughes, Weatherford y Oilwell.

## **4.- CAPÍTULO 4: AUDITORÍA DE RECURSOS**

### 4.1 Recursos Operacionales.

Schlumberger es la principal empresa de tecnología de prestación de servicios, soluciones de información, e integración en la administración de proyectos que optimizan el rendimiento del yacimiento para los clientes que trabajan en la industria del petróleo y del campo del gas petrolífero del mundo.

La empresa emplea a aproximadamente 105,000 personas de más de 140 nacionalidades que trabajan en aproximadamente 80 países.

Schlumberger suministra una amplia gama de productos y servicios de medición sísmica y de transformación, evaluación de la formación, pruebas de pozos y perforación direccional así como cementación y estimulación, las terminaciones de levantamiento artificial además, de consultoría, software y gestión de la información.

#### 4.1.1 Distribución

##### *Distribución Geográfica.*

Schlumberger se compone de zonas y regiones o mercados geográficos, para ofrecer a sus clientes un único punto de contacto a nivel local para las operaciones sobre el terreno y el despliegue tecnológico.

Schlumberger tiene una distribución geográfica de zonas intercontinentales y cada una de estas tiene una oficina central y oficinas en cada punto de distribución lo que le permite tener una mejor comunicación con cada uno de sus clientes.

A continuación se muestra esta distribución:

**Europa, la CEI y de la zona África**

Caspio, Europa Continental, Libia, África del Norte, Nigeria, el Mar del Norte, Federación de Rusia, Oeste y África del Sur

**América Latina**

América del Sur, América Central y el Caribe

**Oriente Medio y Asia Área**

Australia, China, Egipto, India, Indonesia, Oriente Medio y Golfo Pérsico, Asia meridional y oriental

**América del Norte**

Alaska, Canadá, el Golfo de México, territorio de EE.UU.

Europa, la CEI y de la zona África

**Caspio, Europa Continental, Libia, África del Norte, Nigeria, el Mar del Norte, Federación de Rusia, Oeste y África del Sur**

**Servicios de Técnicas de Schlumberger**

Le Palatin 1, 1 Triángulo Cour du

92936 La Defense, Cedex

Francia

**Teléfono principal:** +33 1 7112 2000

**Fax principal:** +33 1 7112 2120

**Mercados de la región del Mar Caspio**

Azerbaiyán, Kazajstán, Turkmenistán, Uzbekistán

**Schlumberger Logelco Inc.**

51, San Kulmanov

060.011, Atyrau

Kazajstán

**Teléfono principal:** +7 3122 586006

**Fax principal:** +7 3122 272430

**Europa Continental**

Austria, Bulgaria, Croacia, República Checa, Francia, Georgia, Alemania, Grecia, Hungría, Italia, Marruecos, Polonia, Portugal, Rumania, Serbia y Montenegro, España, Turquía, Ucrania

**Logelco Schlumberger, Inc.**

8.4 Blvd. Titulescu Nicolás, 5 º piso

Bucarest 011141,

Rumania

**Teléfono principal:** +40 31 403 6700

**Fax principal:** +40 31 403 6828

**Libia**

Libia

**Schlumberger de Ultramar, SA**

Ese complejo de El-Imad, Torre 1, Piso 3, recepción principal

PO Box 91931, Trípoli

Libia

**Teléfono principal:** +218 21 335 0060**Fax principal:** +218 21 335 0064**África del Norte**

Argelia, Marruecos, Túnez

**Servicios pétroliers Schlumberger, SA**

Ruta de Ouled Fayet, Zone d'activité d'Amara, mucho 08

Cheraga, Alger

Argelia

**Teléfono principal:** +213 2137 0950/53**Fax principal:** +213 2137 0948**Nigeria y el Golfo de Guinea**

Benin, Camerún, Guinea, Chad, Guinea Ecuatorial, Ghana, Costa de Marfil, Nigeria, Santo Tomé

**Schlumberger Nigeria Ltd.**

17/19 Idowu Taylor St.

Isla Victoria, Lagos

Nigeria

**Teléfono principal:** +234 1 261 9200**Fax principal:** +234 1 262 3669**Región del Mar del Norte**

Dinamarca, Irlanda, Mauritania, Países Bajos, Noruega, Reino Unido

**Schlumberger Norge AS**

Risabergveien 3, Tananger

PO Box 8013, 4068 Stavanger

Noruega

**Teléfono principal:** +47 51 94 6000**Rusia**

Federación de Rusia

**Schlumberger**

Ogorodnaya 5A Lane Sloboda

Moscú 101000

Rusia

**Teléfono principal:** +7 495 935 8200**Fax principal:** +7 495 935 8780

**La Región de África Occidental y del Sur**

Angola, Congo, Gabón, Kenia, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Tanzania, Uganda

**Schlumberger Technical Services, Inc.**

Petróleo Sonils Centro de Servicio, Base

Luanda Puerto

Angola

**Teléfono principal:** +244 2 310913

**Fax principal:** +244 2 311745

**América Latina****América del Sur, América Central y el Caribe****Schlumberger Serviços de Petróleo Ltda.**

Avenida das Américas, 1650 - Bloco 3

Barra da Tijuca - Rio de Janeiro

CEP 22640-101, Brasil

**Teléfono principal:** +55 21 3541 7000

**Mercados de la región de Argentina, Bolivia, Chile**

Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay

**Schlumberger Argentina, SA**

Roque Sáenz Peña, Avenida. 1149, piso 13

C1035AAG, Buenos Aires

Argentina

**Teléfono principal:** +5411 4344 5100

**Fax principal:** +5411 4344 5353

**Mercados de la región de Brasil**

Brasil

**Schlumberger Serviços de Petróleo Ltda.**

Av. Presidente Wilson 231-20 andar,

Río de Janeiro, RJ 20030-021

Brasil

**Teléfono principal:** +55 21 3824 6923

**Fax principal:** +55 21 2533 0574

**Mercados de la región México y América Central**

El Salvador, Guatemala, México

**Dowell Schlumberger de México, SA de CV**

Ejercito Nacional 425 Nivel 9, Col. Granada

México DF 11520

México

**Teléfono principal:** +52 55 5263 3000

**Fax principal:** +52 5 263 3191

**Mercados de la región Perú, Colombia, Ecuador**

Colombia, Ecuador, Perú

**Surenco Schlumberger, -Sucursal Colombia SA**

Calle 100 No. 13-21, Piso 4  
Edificio Megabanco, Bogotá  
Colombia

**Teléfono principal:** +57 1 219 5000

**Fax principal:** +57 1 219 5040

**Mercados de la región Venezuela, Trinidad y Tobago**

Suriname, Trinidad y Tobago, Venezuela

**Schlumberger Venezuela, SA**

Av. Río Caura, Torre Humboldt, Piso 23  
Prados del Este, Urb. Parque Humboldt  
PO Box 1608, Caracas 1080, Venezuela

**Teléfono principal:** +58 212 907 4711

**Fax principal:** +58 212 976 5321

Medio Oriente y Área de Asia

**Australia, China, Egipto, India, Indonesia, Oriente Medio y Golfo Pérsico, Asia meridional y oriental****Schlumberger Technical Services, Inc.**

Dubái World Trade Center, Piso 9  
PO Box 9261

Dubái, Emiratos Árabes Unidos

**Teléfono principal:** +971 4 306 7777

**Fax principal:** +971 4 306 7199

**Mercado de la región de Australasia**

Australia, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea

**Schlumberger Australia Pty Ltd.**

256 St. Georges Terrace  
Perth, Australia Occidental 6000  
Australia

**Teléfono principal:** +61 8 9420 4800

**Fax principal:** +61 8 9322 3110

**Mercado de la región Arabia Saudita, Kuwait, Bahréin**

Kuwait, Bahrein, Zona Neutral, Arabia Saudita

**Schlumberger SA Oriente Medio**

PO Box 2836  
Al-Khobar 31952  
Arabia Saudita

**Teléfono principal:** +966 3 331 0300

**Fax principal:** +966 3 331 1701

**Mercado de la región China, Japón, Corea, Taiwán**

China, Japón, Corea, Taiwán

**China Schlumberger, SA**

Zhaowei Huadeng construcción

14 Jiu carretera Xianqiao, Beijing 100016

República Popular de China

**Teléfono principal:** +86 10 6474 6699

**Fax principal:** +86 10 6431 9505

**Mercado de la región de Asia Sudoriental**

Brunei Darussalam, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia, Vietnam

**Wellog Schlumberger (M) Sdn Bhd**

piso 16 (Ala Oeste), Rohas Perkasa

Nº 8, Perak Jalan

50450 Kuala Lumpur, Malasia

**Teléfono principal:** +60 3 2166 7788

**Fax principal:** +60 3 2166 7800

**Mercado de la región África oriental y del Mediterráneo Oriental**

Egipto, Etiopía, Irak, Jordania, Siria

**Logelco Schlumberger, Inc.**

25 Misr Helwan Rd., Torre Zeiny

POB 790/11728, Maadi, El Cairo

Egipto

**Teléfono principal:** +20 2 768 4700

**Fax principal:** +20 2 358 6522

**Mercado de la región del Golfo**

Emiratos Árabes Unidos, Omán, Pakistán

**Schlumberger en Medio Oriente, SA**

Al Massoud Tower, Piso 16

PO Box 21, Abu Dhabi

Emiratos Árabes Unidos

**Teléfono principal:** +971 2 633 3600

**Fax principal:** +971 4 639 1499

**Mercado de la región Indonesia**

Indonesia

**Schlumberger PT Geofísica Nusantara**

Mulia piso Sentra 16, Jl.HRRasuna dijo Kav X-6 N ° 8

Yakarta 12940

Indonesia

**Teléfono principal:** +62 21 522 7050

**Fax principal:** +62 21 2522341

**Mercado de la región India**

Bangladesh, la India

**Schlumberger Servicios Asia Ltd.**

Piso 14, Torre C, Edificio n ° 10,

DLF Ciudad Cyber, Fase II, Gurgaon - 122 002

La India

**Teléfono principal:** +91 124 335 5667

**Fax principal:** +91 124 302 6200

**Mercado de la región Qatar**

Qatar, Yemen

**Schlumberger de Ultramar, SA**

PO Box 8746

Doha

Qatar

**Teléfono principal:** +974 469 8698

**Fax principal:** +974 493 4311

América del Norte

**Alaska, Canadá, el Golfo de México, tierras EE.UU.****Schlumberger Technology Corporation**

300 Schlumberger Dr.

Sugar Land, Texas 77478

EE.UU.

**Mercado de la región de Alaska**

EE.UU. Alaska

**Schlumberger Technology Corporation**

2525 Gambell St., Suite 400

Anchorage, Alaska 99503

EE.UU.

**Teléfono principal:** +1 907 273 1700

**Fax principal:** +1 907 561 8394

**Mercado de la región de Canadá**

Canadá

**Schlumberger Canadá Ltd.**

525 tercero Avenue SW

Calgary, Alberta, 0G4 T2P

Canadá

**Teléfono principal:** +1 403 509 4000

**Fax principal:** +1 403 509 4021

**Mercado de la región de la costa del Golfo**

Costas de Texas y Luisiana, y el Golfo de México

**Schlumberger Technology Corporation**

Tres Allen Center, Suite 1900

333 San Clay, Houston, Texas 77002

E.E.U.U.

**Teléfono principal:** +1 281 285 1300

**Fax principal:** +1 281 285 1673

**Mercado de la región en territorio de EE.UU.**

EE.UU. continental

**Schlumberger Oilfield Services**

1325 S. Ashford lacteous Dr.

Houston, Texas 77077

EE.UU.

**Teléfono principal:** +1 281 285 1300

**Fax principal:** +1 281 285 1927

#### 4.1.2 Inversión en desarrollo e investigación.

Schlumberger fue fundada en 1927 por dos hermanos que inventaron el registro de telefonía fija como una técnica para la obtención de datos en pozos de petróleo y gas. Hoy Schlumberger sigue basándose en antecedentes de la industria para proporcionar tecnología de vanguardia de exploración y producción para desarrollar nuevos avances desde el yacimiento hasta la superficie. Desde su fundación, la compañía ha invertido mucho tiempo y dinero en investigación y desarrollo, una estrategia a largo plazo para apoyar y hacer crecer su liderazgo en tecnología.

Es por esto que los ciclos económicos a corto plazo no afectan su compromiso.

Con 25 centros de I + D en todo el mundo, Schlumberger hace especial hincapié en el desarrollo de tecnología innovadora que aporta un valor añadido para su clientes. Schlumberger constantemente invierte más en I + D cada año que todos las demás empresas de servicios petroleros.

Su inversión en infraestructura para apoyar el crecimiento continuó durante todo el año 2009.

Algunos de estos hechos relevantes son: la apertura de un centro de fabricación y depósito para nuevas instalaciones en Dammam, Arabia Saudita. Que representan una inversión 25 millones de dólares, el diseño de centros de alojamiento para los ingenieros de fabricación especializada en la producción en fondos de pozo. El centro también proporciona un entorno de colaboración conjunta en la que los equipos de las empresas y Schlumberger puedan desarrollar soluciones de acabados a través de Arabia Saudita y Medio Oriente.

En Brasil, anunció la firma de un acuerdo de cooperación conjunta con la Universidad Federal de Río de Janeiro para construir un centro clave de investigaciones internacionales en el campus universitario. Este centro se centrará en investigación y desarrollo en entornos complejos de aguas profundas. También completó una serie de acuerdos de tecnología y adquisiciones que permitan el desarrollo de productos y ampliar su alcance geográfico.

En mayo, Schlumberger adquirió Techsia SA, un proveedor de software de petrofísica con sede en Montpellier, Francia. Techsia se convirtió en el Centro de Desarrollo de Software de Petrofísica Schlumberger para la creación de soluciones y técnicas para la exploración de petróleo, gas y la industria de la producción.

En septiembre, anunció la creación de una empresa conjunta con National Oilwell Varco para proporcionar sistemas telemetría de perforación de alta velocidad para mejorar la eficiencia y la seguridad de operaciones de petróleo y gas.

En Noviembre, adquirieron Servicios Lonkar una empresa que presta líneas de acero, servicios de telefonía fija en superficies de prueba y de pozo entubado en el oeste de Canadá y el norte de E.E.U.U.

En noviembre se firmó también un acuerdo de cooperación conjunta con Technip para desarrollar submarinos y dar soluciones en la integridad y la vigilancia de la tubería flexible que se usa en el

transporte de hidrocarburos a profundidad en alta mar y además en la producción de gas. Este acuerdo se centrará inicialmente en los sistemas de vigilancia de las actividades para las aplicaciones de nueva tubería flexible como los requiere en las operaciones en aguas profundas.

El 21 de febrero de 2010, Schlumberger Limited y Smith Internacional, Inc. anunciaron conjuntamente que habían llegado a un acuerdo definitivo de fusión en la cual las empresas se combinan en una acción para transacciones de valores.

Bajo los términos del acuerdo, los accionistas Smith recibirán 0,6966 acciones comunes de Schlumberger, a cambio de cada acción de Smith. La transacción está sujeta a varias condiciones incluyendo la aprobación de los accionistas Smith y las aprobaciones regulatorias habituales, incluyendo la expiración del período de espera bajo el Hart-Scott-Rodino Antitrust Improvements Act de 1976.

Se prevé que el cierre de la transacción tendrá lugar en la segunda mitad de 2010.

Schlumberger anunció que había llegado a un acuerdo de compra para adquirir Geoservicios, una empresa privada de propiedad de los campos petroleros franceses empresa de servicios especializada en el registro del barro (sedimentos), línea de acero y las operaciones de producción de vigilancia.

El valor total de la transacción, incluyendo la asunción de la deuda neta, es aproximadamente \$1.1 millones según el tipo de cambio actual. La adquisición está sujeta a varias condiciones, incluyendo las aprobaciones regulatorias, y se espera que finalice en el segundo trimestre de 2010.

Durante el trimestre, Schlumberger recompró 5,3 millones de sus acciones ordinarias a un precio promedio de \$ 63.72 por un precio total de compra de \$ 337 millones bajo el programa de recompra de acciones aprobado por el Consejo de Administración de Schlumberger el 17 de abril de 2008.

#### 4.2 Recursos Financieros.

Los cambios en el ambiente económico a nivel mundial han creado bajas y altas en los precios del petróleo, afectando a toda la industria incluyendo a SLB, a continuación se muestra de manera breve algunos de esos hechos relacionados.

Los ingresos de Schlumberger en 2007 crecieron el 21 %, conducido por una demanda fuerte de servicios de yacimientos petrolíferos, en particular en el extranjero. Las tasas de crecimiento año con año alcanzaron el 31 % en Medio Oriente y Asia; en Europa/CEI (Comunidad de Estados Independientes)/ÁFRICA las tasas han sido del 30 % y del 29 % en América Latina. En América del norte, sin embargo, los ingresos permanecieron en su mayoría sin cambio en relación a 2006. Todas las Tecnologías de Servicios de Yacimiento petrolífero mostraron una mejora de dos cifras, con perforación y medición, al igual en pruebas e integración y dirección de proyectos que registraron las tasas de crecimiento totales más altas de las registradas en el histórico año con año.

Los ingresos de Schlumberger en 2008 crecieron un 17 % para alcanzar un máximo de \$27,16 mil millones en un año que marco el precio de la alza de precios del petróleo a \$ 147 por barril en julio

antes de caer a menos de \$40 por barril al final del año. Dentro de este mercado volátil, los ingresos de Servicios de Yacimiento petrolífero crecieron el 20 % con la demanda más fuerte en mercados internacionales. Las tasas de crecimiento de año con año alcanzaron el 28 % en América Latina, el 24% en Europa/CEI/ÁFRICA, y el 18 % en Medio Oriente y Asia, así como el 11 % en Norteamérica.

Todas las Tecnologías experimentaron el crecimiento de dos cifras, el más notablemente en bienes y servicios, perforación, mediciones y tendido de líneas. Este fue el panorama de resultados total, sin embargo, una inversión rápida que ocurrió a finales del año en respuesta al clima económico que empeoraba, y, después de tres cuartos de crecimiento secuencial, hubo ingresos en el último trimestre causado por el debilitamiento de divisas locales y redujo el gasto del cliente, además de factores estacionales.

En 2009, los ingresos de Schlumberger se redujeron en un 16% a 22,7 mil millones dólares ya que las condiciones de la economía mundial empeoraron y los gastos de cliente disminuyeron con precios en materias primas inferiores. A lo largo del año, sin embargo, los precios del petróleo se recuperaron paulatinamente a partir de niveles por debajo de \$ 40 por barril en enero a más de \$ 70 por barril en diciembre.

#### 4.2.1 Declaración de Ingresos.

Schlumberger registro durante el primer trimestre de 2010 unos ingresos de \$ 5.60 mil millones frente a \$ 5,740 mil millones en el cuarto trimestre de 2009, y \$ 6.00 mil millones en el primer trimestre de 2009.

Los ingresos por operaciones continuadas atribuibles a Schlumberger, antes de impuestos, fueron 747 mil millones de dólares, con una disminución del 9% al 20% año con año. Las ganancias diluidas por acción por operaciones continuadas atribuibles a Schlumberger, excluyendo US \$ 0.06 de cargos en el primer trimestre de 2010, fue \$ 0,62 frente a \$ 0,67 en el trimestre anterior y \$0,78 en el primer trimestre de 2009.

Los ingresos por operaciones continuadas atribuibles a Schlumberger, incluyendo impuestos, fueron de \$672 millones o \$ 0,56 por acción, contra \$ 0.67 en el trimestre anterior y \$ 0,78 en el primer trimestre de 2009. En el primer trimestre de 2010 los resultados incluyeron cargos de \$ 40 millones para la reducción de las deducciones fiscales futuras de beneficios médicos para jubilados, como resultado del cambio durante el trimestre para la protección del paciente y asequible a Ley de atención en los Estados Unidos, además los gastos de \$ 35 millones para la transacción los costos en relación con el Organismo Internacional Smith, fusión Inc. y la adquisición de Geoservicios.

#### En Yacimientos Petrolíferos.

Los ingresos por servicios fueron de \$ 5.10 mil millones y se redujeron en un 1% de forma secuencial al 6% año con año. Los ingresos antes de impuestos del segmento fueron de \$ 969 millones por el 4% secuencialmente hasta el 23% año con año.

WesternGeco tuvo ingresos de \$ 472 millones por el 14% secuencialmente y 14% año con año. Los ingresos antes del Rendimiento Financiero impuestos del segmento de \$ 67 millones por el 41% de forma secuencial, pero aumentó 23% año con año.

A continuación se muestran los resultados de estas operaciones en el informe de ingresos, balance general, y flujo de fondos anual.

*Informe de Ingresos.*

## Anuales

<b>Periodo finalizado</b>	<b>31/12/2009</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Ingresos totales	<b>22.702.000</b>	<b>27.564.767</b>	<b>23.708.037</b>
<b>Coste de ingresos</b>	17.395.000	18.967.031	15.481.746
<b>Beneficio bruto</b>	<b>5.307.000</b>	<b>8.597.736</b>	<b>8.226.291</b>
<b>Gastos operativos</b>			
Investigación y desarrollo	802.000	818.791	728.491
Venta de general y administrativo	623.000	679.238	598.793
No recurrente	-	-	-
Otros	-	-	-
Total de gastos de explotación	-	-	-
<b>Beneficio o pérdida de explotación</b>	<b>3.882.000</b>	<b>7.099.707</b>	<b>6.899.007</b>
<b>Ingresos por operaciones continuas</b>			
Total otros ingresos/gastos, neto	273.000	-	-
Ganancias antes de intereses e impuestos	4.155.000	7.099.707	6.899.007
Gastos de interés	221.000	247.252	274.558
Ingresos antes de impuestos	3.934.000	6.852.455	6.624.449
Impuesto a las ganancias	770.000	1.430.124	1.447.933
Interés minoritario	(8.000)	(25.380)	-
Ingresos netos de operaciones continuas	3.164.000	5.396.951	5.176.516
<b>Eventos no recurrentes</b>			
Operaciones discontinuadas	(22.000)	37.850	-
Elemento extraordinario	-	-	-
Efecto de cambios en la contabilidad	-	-	-
Otro elemento	-	-	-
<b>Ingreso neto</b>	<b>3.134.000</b>	<b>5.434.801</b>	<b>5.176.516</b>
Acciones preferentes y otros ajustes	-	-	-
<b>Ingreso neto aplicable a acciones ordinarias</b>	<b>3.134.000</b>	<b>5.434.801</b>	<b>5.176.516</b>

#### 4.2.2 Declaración de Ingresos Trimestral.

### Informe de Ingresos

#### Trimestrales

Periodo finalizado	30/09/2010	30/06/2010	31/03/2010	31/12/2009
<b>Ingresos totales</b>	<b>6.845.000</b>	<b>5.936.000</b>	<b>5.598.000</b>	<b>5.744.000</b>
<b>Coste de ingresos</b>	5.379.000	4.575.000	4.343.000	4.547.000
<b>Beneficio bruto</b>	<b>1.466.000</b>	<b>1.361.000</b>	<b>1.255.000</b>	<b>1.197.000</b>
<b>Gastos operativos</b>				
Investigación y desarrollo	239.000	216.000	207.000	217.000
Venta de general y administrativo	167.000	145.000	144.000	233.000
No recurrente	396.000	4.000	35.000	(238.000)
Otros	-	-	-	-
Total de gastos de explotación	-	-	-	-
<b>Beneficio o pérdida de explotación</b>	<b>664.000</b>	<b>996.000</b>	<b>869.000</b>	<b>985.000</b>
<b>Ingresos por operaciones continuas</b>				
Total otros ingresos/gastos, neto	1.324.000	51.000	64.000	62.000
Ganancias antes de intereses e impuestos	1.988.000	1.047.000	933.000	1.047.000
Gastos de interés	48.000	53.000	45.000	52.000
Ingresos antes de impuestos	1.940.000	994.000	888.000	995.000
Impuesto a las ganancias	209.000	177.000	214.000	175.000
Interés minoritario	3.000	1.000	(2.000)	(2.000)
Ingresos netos de operaciones continuas	1.734.000	818.000	672.000	826.000
<b>Eventos no recurrentes</b>				
Operaciones discontinuadas	-	-	-	(22.000)
Elemento extraordinario	-	-	-	-
Efecto de cambios en la contabilidad	-	-	-	-
Otro elemento	-	-	-	-
<b>Ingreso neto</b>	<b>1.734.000</b>	<b>818.000</b>	<b>672.000</b>	<b>796.000</b>
Acciones preferentes y otros ajustes	-	-	-	-
<b>Ingreso neto aplicable a acciones ordinarias</b>	<b>1.734.000</b>	<b>818.000</b>	<b>672.000</b>	<b>796.000</b>

4.2.3 *Balance General Anual.***Balance general****Anual**

Periodo finalizado	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
<b>Assets</b>			
<b>Activo actual</b>			
Caja y equivalentes de caja	243.000	188.928	197.233
Inversiones a corto plazo	4.373.000	3.502.742	2.971.800
Cuentas por cobrar, neto	6.242.000	6.441.924	5.543.676
Inventario	1.866.000	1.918.503	1.638.192
Otro activo circulante	926.000	841.580	704.482
<b>Activo circulante total</b>	<b>13.650.000</b>	<b>12.893.677</b>	<b>11.055.383</b>
<b>Inversiones a largo plazo</b>	<b>3.044.000</b>	<b>2.339.757</b>	<b>1.852.316</b>
<b>Maquinaria y equipos en propiedad</b>	<b>9.660.000</b>	<b>9.690.340</b>	<b>8.007.991</b>
<b>Fondo de comercio</b>	<b>5.305.000</b>	<b>5.188.996</b>	<b>5.142.083</b>
<b>Activos intangibles</b>	<b>1.074.000</b>	<b>1.107.224</b>	<b>1.084.982</b>
<b>Amortización acumulada</b>	-	-	-
<b>Otro activo</b>	<b>356.000</b>	<b>206.083</b>	<b>495.872</b>
<b>Cargos diferidos de activo a largo plazo</b>	<b>376.000</b>	<b>564.648</b>	<b>214.745</b>
<b>Total de activos</b>	<b>33.465.000</b>	<b>31.990.725</b>	<b>27.853.372</b>
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo actual</b>			
Cuentas pagables	5.256.000	5.520.463	5.833.216
Deudas a largo plazo circulante / corto plazo	1.125.000	1.597.371	1.671.635
Otro pasivo circulante	878.000	1.006.816	-
<b>Pasivo circulante total</b>	<b>7.259.000</b>	<b>8.124.650</b>	<b>7.504.851</b>
<b>Deuda a largo plazo</b>	<b>4.355.000</b>	<b>3.693.517</b>	<b>3.794.466</b>
<b>Otro pasivo</b>	<b>2.622.000</b>	<b>3.238.266</b>	<b>1.616.286</b>
<b>Cargos diferidos de pasivo a largo plazo</b>	-	-	-
<b>Interés minoritario</b>	<b>109.000</b>	<b>71.923</b>	<b>61.881</b>
<b>Fondo de comercio negativo</b>	-	-	-
<b>Pasivo total</b>	<b>14.345.000</b>	<b>15.128.356</b>	<b>12.977.484</b>
<b>Capital social</b>			
<b>Garantías de opciones de acción</b>	-	-	-
<b>Acción preferente redimible</b>	-	-	-
<b>Acciones preferentes</b>	-	-	-
<b>Acciones ordinarias</b>	<b>4.777.000</b>	<b>4.667.999</b>	<b>4.136.363</b>
<b>Beneficios retenidos</b>	<b>22.019.000</b>	<b>19.890.842</b>	<b>15.461.767</b>
<b>Acciones compradas por la empresa</b>	<b>(5.002.000)</b>	<b>(4.795.687)</b>	<b>(3.549.243)</b>
<b>Excedente de capital</b>	-	-	-
<b>Otro capital social</b>	<b>(2.674.000)</b>	<b>(2.900.785)</b>	<b>(1.172.999)</b>
<b>Total de capital social</b>	<b>19.120.000</b>	<b>16.862.369</b>	<b>14.875.888</b>
<b>Activos tangibles netos</b>	<b>\$12.741.000</b>	<b>\$10.566.149</b>	<b>\$8.648.823</b>

4.2.4 *Balance General Trimestral.***Balance general****Trimestral**

Todas las cantidades en miles.

Periodo finalizado	30/09/2010	30/06/2010	31/03/2010	31/12/2009
<b>Assets</b>				
<b>Activo actual</b>				
Caja y equivalentes de caja	1.114.000	229.000	271.000	243.000
Inversiones a corto plazo	1.511.000	2.849.000	3.932.000	4.373.000
Cuentas por cobrar, neto	8.600.000	6.382.000	6.126.000	6.242.000
Inventario	3.941.000	1.865.000	1.851.000	1.866.000
Otro activo circulante	1.280.000	905.000	885.000	926.000
<b>Activo circulante total</b>	<b>16.446.000</b>	<b>12.230.000</b>	<b>13.065.000</b>	<b>13.650.000</b>
<b>Inversiones a largo plazo</b>	<b>1.605.000</b>	<b>3.048.000</b>	<b>3.068.000</b>	<b>3.044.000</b>
<b>Maquinaria y equipos en propiedad</b>	<b>11.900.000</b>	<b>9.657.000</b>	<b>9.545.000</b>	<b>9.660.000</b>
<b>Fondo de comercio</b>	<b>13.671.000</b>	<b>5.854.000</b>	<b>5.397.000</b>	<b>5.305.000</b>
<b>Activos intangibles</b>	<b>5.626.000</b>	<b>1.729.000</b>	<b>1.173.000</b>	<b>1.074.000</b>
<b>Amortización acumulada</b>	-	-	-	-
<b>Otro activo</b>	<b>606.000</b>	<b>300.000</b>	<b>334.000</b>	<b>356.000</b>
<b>Cargos diferidos de activo a largo plazo</b>	-	<b>199.000</b>	<b>301.000</b>	<b>376.000</b>
<b>Total de activos</b>	<b>49.854.000</b>	<b>33.017.000</b>	<b>32.883.000</b>	<b>33.465.000</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo actual</b>				
Cuentas pagables	6.928.000	5.101.000	4.955.000	5.256.000
Deudas a largo plazo circulante / corto plazo	1.916.000	767.000	934.000	1.125.000
Otro pasivo circulante	1.217.000	908.000	865.000	878.000
<b>Pasivo circulante total</b>	<b>10.061.000</b>	<b>6.776.000</b>	<b>6.754.000</b>	<b>7.259.000</b>
<b>Deuda a largo plazo</b>	<b>4.820.000</b>	<b>3.729.000</b>	<b>4.052.000</b>	<b>4.355.000</b>
<b>Otro pasivo</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.628.000</b>	<b>2.538.000</b>	<b>2.622.000</b>
<b>Cargos diferidos de pasivo a largo plazo</b>	<b>1.557.000</b>	-	-	-
<b>Interés minoritario</b>	<b>218.000</b>	<b>106.000</b>	<b>111.000</b>	<b>109.000</b>
<b>Fondo de comercio negativo</b>	-	-	-	-
<b>Pasivo total</b>	<b>18.956.000</b>	<b>13.239.000</b>	<b>13.455.000</b>	<b>14.345.000</b>
<b>Capital social</b>				
<b>Garantías de opciones de acción</b>	-	-	-	-
<b>Acción preferente redimible</b>	-	-	-	-
<b>Acciones preferentes</b>	-	-	-	-
<b>Acciones ordinarias</b>	<b>11.874.000</b>	<b>4.920.000</b>	<b>4.841.000</b>	<b>4.777.000</b>
<b>Beneficios retenidos</b>	<b>24.454.000</b>	<b>23.007.000</b>	<b>22.440.000</b>	<b>22.019.000</b>
<b>Acciones compradas por la empresa</b>	<b>(2.803.000)</b>	<b>(5.420.000)</b>	<b>(5.221.000)</b>	<b>(5.002.000)</b>
<b>Excedente de capital</b>	-	-	-	-
<b>Otro capital social</b>	<b>(2.627.000)</b>	<b>(2.729.000)</b>	<b>(2.632.000)</b>	<b>(2.674.000)</b>
<b>Total de capital social</b>	<b>30.898.000</b>	<b>19.778.000</b>	<b>19.428.000</b>	<b>19.120.000</b>
<b>Activos tangibles netos</b>	<b>\$11.601.000</b>	<b>\$12.195.000</b>	<b>\$12.858.000</b>	<b>\$12.741.000</b>

4.2.5 *Flujo de Fondos Anual.***Flujo de caja****Anual**

Todos los números en miles

<b>Periodo finalizado</b>	<b>31/12/2009</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
<b>Ingreso neto</b>	3.134.000	5.434.801	5.176.516
<b>Actividades de explotación, flujos de caja ofrecidos por o usados en</b>			
Depreciación	2.476.000	2.268.508	1.953.987
Ajustes a los ingresos netos	(89.000)	32.362	(40.543)
Cambios en cuentas por cobrar	155.000	(944.294)	(1.016.545)
Cambios en pasivo	(611.000)	492.801	684.559
Cambios en inventarios	64.000	(299.142)	(356.294)
Cambios en otras actividades de explotación	129.000	(23.972)	(142.742)
<b>Flujo de caja total de actividades de explotación</b>	<b>5.311.000</b>	<b>6.961.064</b>	<b>6.258.938</b>
<b>Actividades de inversión, flujos de caja ofrecidos por o usados en</b>			
Gastos de capital	(2.395.000)	(3.722.976)	(2.931.366)
Inversiones	(1.113.000)	(597.985)	(88.815)
Otros activos de caja de actividades de inversión	(516.000)	(821.594)	(1.580.115)
<b>Total flujo de caja de actividades de inversión</b>	<b>(4.024.000)</b>	<b>(5.142.555)</b>	<b>(4.600.296)</b>
<b>Actividades financieras, flujos de caja ofrecidos por o usados en</b>			
Dividendos pagados	(1.006.000)	(964.140)	(771.350)
Precio de venta de acción	(294.000)	(1.467.429)	(657.711)
Préstamos netos	108.000	469.670	(201.367)
Otros activos de caja de actividades de financiación	-	137.491	-
<b>Total flujo de caja de actividades de financiación</b>	<b>(1.188.000)</b>	<b>(1.824.408)</b>	<b>(1.630.428)</b>
Efecto de cambios en la tasa de cambio	-	(2.406)	-
<b>Cambios en caja y equivalentes de caja</b>	<b>\$54.000</b>	<b>(\$8.305)</b>	<b>\$28.214</b>

4.2.6 Flujo de Fondos Trimestral**Flujo de caja  
Trimestral**

Todos los números en miles

<b>Periodo finalizado</b>	<b>30/09/2010</b>	<b>30/06/2010</b>	<b>31/03/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
<b>Ingreso neto</b>	1.734.000	818.000	672.000	796.000
<b>Actividades de explotación, flujos de caja ofrecidos por o usados en</b>				
<b>Depreciación</b>	693.000	638.000	620.000	628.000
<b>Ajustes a los ingresos netos</b>	(1.272.000)	26.000	50.000	32.000
<b>Cambios en cuentas por cobrar</b>	(266.000)	(174.000)	125.000	239.000
<b>Cambios en pasivo</b>	140.000	38.000	(332.000)	(16.000)
<b>Cambios en inventarios</b>	(51.000)	13.000	17.000	106.000
<b>Cambios en otras actividades de explotación</b>	(165.000)	(61.000)	(165.000)	135.000
<b>Flujo de caja total de actividades de explotación</b>	810.000	1.297.000	989.000	1.967.000
<b>Actividades de inversión, flujos de caja ofrecidos por o usados en</b>				
<b>Gastos de capital</b>	(824.000)	(634.000)	(449.000)	(676.000)
<b>Inversiones</b>	1.017.000	1.135.000	468.000	(346.000)
<b>Otros activos de caja de actividades de inversión</b>	249.000	(1.005.000)	(213.000)	(25.000)
<b>Total flujo de caja de actividades de inversión</b>	442.000	(504.000)	(194.000)	(1.047.000)
<b>Actividades financieras, flujos de caja ofrecidos por o usados en</b>				
<b>Dividendos pagados</b>	(251.000)	(251.000)	(254.000)	(248.000)
<b>Precio de venta de acción</b>	(268.000)	(486.000)	(222.000)	(450.000)
<b>Préstamos netos</b>	(222.000)	(111.000)	(291.000)	(35.000)
<b>Otros activos de caja de actividades de financiación</b>	-	-	-	-
<b>Total flujo de caja de actividades de financiación</b>	(741.000)	(834.000)	(767.000)	(733.000)
<b>Efecto de cambios en la tasa de cambio</b>	-	(1.000)	-	-
<b>Cambios en caja y equivalentes de caja</b>	\$511.000	(\$41.000)	\$28.000	\$142.000

### 4.3 Análisis Financiero.

Se describirán las medidas de valoración y posteriormente se añadirá una tabla que refleje los datos de la compañía Schlumberger Limited (NYSE:SLB) basada en los datos obtenidos de la bolsa de valores de Nueva York.

Capitalización del mercado: precio actual de una acción multiplicada por el número de acciones en venta de Schlumberger Limited (NYSE:SLB) en el mercado de valores.

Valor de la empresa: depende del flujo de caja que genere como negocio en marcha y de varias circunstancias tanto internas como externas.

Tasa de crecimiento/coeficiente PEG: Manera en que se cuantifica el progreso que experimenta SLB en un periodo determinado.

#### 4.3.1 Estadísticas Clave.

##### MEDIDAS DE VALORACIÓN

Capitalización de mercado (inter-día) <sup>5</sup> :	110,02MM
Valor de empresa (02/12/2010) <sup>3</sup> :	114,41MM
P/E últimos 12 meses (ttm, inter-día):	24,52
Precio/Beneficio anticipado (fye 31/12/2011) <sup>1</sup> :	21,34
Ratio PEG (5 esperado de año) <sup>1</sup> :	1,63
Precio/Ventas (ttm):	4,57
Precio/valor contable (Dinero total por acción (cmr)):	3,57
Valor/Ingresos de la empresa (ttm) <sup>3</sup> :	4,74
Valor/EBITDA de empresa (ttm) <sup>3</sup> :	17,53

##### Ranking de Compañías del Sector Energético de acuerdo a ventas

Compañía	Símbolo	Precio	Cambio	Capitalización de mercado	Precio/Beneficio (P/E)
BP plc	BP	41,21	1,45%	129,06MM	N/A
Exxon Mobil Corp.	XOM	71,25	-0,11%	359,28MM	12,62
	RDS.A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total SA	TOT	50,35	1,57%	112,52MM	8,20
Chevron Corp.	CVX	84,41	2,07%	169,87MM	10,08
ConocoPhillips	COP	63,66	1,94%	93,53MM	8,63
Petróleos de Venezuela S.A.	"Privado"				
Petróleos Mexicanos	"Privado"				
Eni SpA	E	41,91	2,02%	75,91MM	9,49
Repsol YPF SA	REP	25,91	2,21%	31,63MM	12,19

#### 4.4 Análisis Financiero (indicadores)

31/12/2009

$$LIQUIDEZ ACTUAL = \frac{ACTIVO CIRCULANTE}{PASIVO CIRCULANTE} = \frac{13.650.000}{7.259.000} = 1.8804243009$$

$$PRUEBA DEL ACIDO = \frac{ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO}{PASIVO CIRCULANTE}$$

$$= \frac{13.650.000 - 1.866.000}{7.259.000} = 1.6233640997$$

#### SOLVENCIA

##### APALACAMIENTO

$$GESTION DE LA DEUDA = \frac{PASIVO TOTAL}{ACTIVO TOTAL} = \frac{14.345.000}{33.465.000} = 0.4286568056$$

**Liquidez:** 1.88 es el número de veces que el activo circulante de SLB cubre su pasivo a corto plazo.

**Prueba del ácido:** 1.62 es el número de veces que SLB tiene la capacidad para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.

**Apalancamiento:** el 0.42 el número de veces que representa el total de las deudas que tiene SLB respecto a los recursos de que dispone para satisfacerlo. Por lo que le queda un margen pequeño de endeudamiento, ya que el máximo que se recomienda es de 0.5

Debido a que el año fiscal de SLB concluye el 31 de Diciembre de 2010, a continuación se muestra una grafica con los resultados obtenidos en la bolsa valores y su comportamiento en comparación con los índices NASDAQ y DOWN JONES durante este año. Además de tabla con los datos financieros más destacados.

Schlumberger N.V. Common Stock

■ SLB ■ DOW ■ NASDAQ



Schlumberger N.V. Common Stock

(NYQ: SLB)

Último cambio:	82,74
Hora de cotización:	3 de dic. 22:00
Cambio:	↑2,00 (2,48%)
Cierre anterior:	80,74
Apertura:	79,67
Oferta:	82,52 x 300
Demanda:	82,80 x 400
Objetivo est 1a:	83,33

Rango diario:	79,67 - 83,00
Rango a 52sem:	51,67 - 83,00
Volumen:	10.792.346
Vol medio (3m):	9.719.820
Capitalización de mercado:	112,89MM
Precio/Beneficio (P/E) (ttm):	25,16
BPA (ttm):	3,29
Div & Rendimiento:	0,84 (1,00%)

**DESTACADOS FINANCIEROS**

<b>Año fiscal</b>				
Año fiscal finalizado:				<b>31 de dic.</b>
Trimestre más reciente (Dinero total por acción (cmr)):				<b>30/09/2010</b>
<b>Rentabilidad</b>				
Margen de beneficios (ttm):				<b>16,66%</b>
Margen de explotación (ttm):				<b>16,37%</b>
<b>Efectividad de la gerencia</b>				
Retorno sobre activos (ttm):				<b>5,95%</b>
Retorno sobre capital (ttm):				<b>16,09%</b>
<b>Informe de ingresos</b>				
Ingresos (ttm):				<b>24,12MM</b>
Ingreso por acción (ttm):				<b>19,96</b>
Crecimiento trimestral de ingresos (interanual):				<b>26,10%</b>
Beneficio bruto (ttm):				<b>5,31MM</b>
EBITDA (ttm):				<b>6,53MM</b>
Ingresos netos disponibles (ttm):				<b>4,04MM</b>
BPA diluido (ttm):				<b>3,29</b>
Crecimiento trimestral de ganancias (interanual):				<b>120,30%</b>
<b>Balance general</b>				
Efectivo total (Dinero total por acción (cmr)):				<b>2,64MM</b>
Efectivo total por acción (Dinero total por acción (cmr)):				<b>1,93</b>
Endeudamiento total (Dinero total por acción (cmr)):				<b>6,74MM</b>
Endeudamiento/Patrimonio total (Dinero total por acción (cmr)):				<b>21,80</b>
Parcial actual (Dinero total por acción (cmr)):				<b>1,64</b>
Valor contable por acción (Dinero total por acción (cmr)):				<b>22,65</b>
<b>Informe de flujo de caja</b>				
Flujo de caja de explotación (ttm):				<b>5,02MM</b>
Flujo de caja disponible apalancado (ttm):				<b>-407,62Mill</b>
<b>Año finalizado el 31 de diciembre</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Ingresos		\$ 22,702	\$27,163	<b>\$ 23,277</b>
Ingresos de seguir operaciones		\$ 3,156	\$ 5,397	<b>\$ 5,177</b>
Ganancias por acción diluidas de seguir operaciones		\$ 2.61	\$ 4.42	<b>\$ 4.20</b>
Los dividendos en efectivo declarados por acción		\$ 0.84	\$ 0.84	<b>\$ 0.70</b>
Devolución en ventas		14%	20%	<b>22%</b>
Devolución en equidad		17%	33%	<b>41%</b>
Deuda Neta		\$ 126	\$ 1,129	<b>\$ 1,857</b>

La siguiente tabla que muestra una comparativa de SLB y su competencia:

### COMPETIDORES

#### Comparación con el competidor directo

	SLB	BHI	HAL	WFT	Sectores
Capitalización de mercado:	110,13MM	23,46MM	36,93MM	15,70MM	N/A
Empleados:	77.000	52.000	55.000	52.000	5,00Mil
Crecimiento de ingresos trimestral (interanual):	26,10%	82,70%	30,00%	17,90%	0,00%
Ingresos (ttm):	24,12MM	12,42MM	16,50MM	9,74MM	N/A
Margen bruto (ttm):	22,87%	22,95%	16,23%	24,67%	32,43%
EBITDA (ttm):	6,53MM	2,12MM	3,52MM	1,62MM	N/A
Margen de explotación (ttm):	16,37%	9,61%	14,86%	6,04%	-2,41%
Ingresos netos (ttm):	4,04MM	561,00Mill	1,42MM	47,88Mill	N/A
BPA (ttm):	3,29	1,54	1,62	0,06	N/A
Precio/Beneficio (P/E) (ttm):	24,54	35,39	25,05	330,94	N/A
PEG (estimado a 5 años):	1,63	1,67	1,26	2,24	N/A
Relación precio/ventas (P/S) (ttm):	4,57	1,87	2,16	1,61	N/A

BHI = Baker Hughes Incorporated

HAL = Halliburton Company

WFT = Weatherford International Ltd.

Industria = Oil & Gas Equipment & Services

#### 4.4.1 Proyecciones Financieras Basadas en Análisis Anteriores.

Ganancias estimadas	Trimestre actual dic. de 2010	Próximo trimestre mar de 2011	Año actual dic. de 2010	Próximo año dic. de 2011
Media estimada	0,77	0,83	2,76	3,78
Número de analistas	33,00	20,00	35,00	35,00
Mínimo estimado	0,72	0,76	2,56	3,50
Máximo estimado	0,83	0,97	2,90	4,55
BPA del año pasado	0,67	0,62	2,78	2,76

Ingresos estimados	Trimestre actual dic. de 2010	Próximo trimestre mar de 2011	Año actual dic. de 2010	Próximo año dic. de 2011
Media estimada	8,68MM	8,86MM	27,06MM	37,37MM
Número de analistas	21	14	27	28
Mínimo estimado	8,25MM	8,49MM	26,09MM	33,74MM
Máximo estimado	9,17MM	9,46MM	27,61MM	40,30MM
Ventas del año pasado	5,74MM	5,60MM	22,70MM	27,06MM
Crecimiento en ventas (año/estimado)	51,10%	58,40%	19,20%	38,10%

Historial de ganancias	dic. de 2009	mar de 2010	jun. de 2010	Sep. de 2010
BPA Est	0,64	0,61	0,68	0,69
BPA actual	0,67	0,62	0,68	0,70
Diferencia	0,03	0,01	0,00	0,01
Sorpresa %	4,70%	1,60%	0,00%	1,40%

Tendencias en BPA	Trimestre actual dic. de 2010	Próximo trimestre mar de 2011	Año actual dic. de 2010	Próximo año dic. de 2011
Estimado actual	0,77	0,83	2,76	3,78
Hace 7 días	0,77	0,83	2,76	3,78
Hace 30 días	0,77	0,83	2,76	3,78
Hace 60 días	0,78	0,85	2,77	3,74
Hace 90 días	0,79	0,85	2,79	3,77

Revisiones en BPA	Trimestre actual dic. de 2010	Próximo trimestre mar de 2011	Año actual dic. de 2010	Próximo año dic. de 2011
Hasta los últimos 7 días	0	0	0	1
Hasta los últimos 30 días	1	0	3	2
Bajadas en los últimos 30 días	0	0	0	0
Bajadas en los últimos 90 días	N/A	N/A	N/A	N/A

Crecimiento estimado	SLB	Sectores	Sector	S&P 500
Trimestre actual	14,90%	13,00%	27,80%	60,60%
Próximo trimestre	33,90%	18,00%	21,00%	38,30%
Este año	-0,70%	20,80%	24,90%	40,40%
Próximo año	37,00%	18,50%	22,80%	13,20%

<b>5 años pasados (por año)</b>	<b>1,93%</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>Máximo 5 años (por año)</b>	<b>17,18%</b>	<b>11,79%</b>	<b>12,48%</b>	<b>10,86%</b>
<b>Ratio Precio/Ganancias (promedio por categorías de comparación)</b>	<b>28,02</b>	<b>31,35</b>	<b>17,67</b>	<b>15,25</b>
<b>Ratio PEG (promedio por categorías de comparación)</b>	<b>1,63</b>	<b>2,04</b>	<b>0,54</b>	<b>1,75</b>

#### **Divisa en USD.**

Los ingresos del primer trimestre registraron un descenso marginal secuencial así como un fuerte desempeño en América del Norte y la continua fortaleza en el Oriente Medio y Asia compensaron una disminución general de las ventas de productos y software de los altos niveles del cuarto trimestre y una fuerte caída en el Mar del Norte y Rusia debido a la eficiencia de la perforación y al mal tiempo.

En América del Norte los márgenes de mejora en todos mercados de la zona aumento la actividad. Mientras que el rendimiento fuerte se registró en la región de América Latina y Medio Oriente y las zonas de Asia, en general los márgenes internacionales disminuyeron ligeramente debido a las adversas condiciones meteorológicas del invierno en Europa, África y la zona de la CE.I.

WesternGeco registró una disminución prevista de los ingresos secuenciales múltiples clientes mientras que la actividad marina ha mejorado ligeramente con la utilización de buques de mayor capacidad.

La perspectiva del año 2010 confirma el buen desempeño obtenido al inicio de año.

En WesternGeco, mientras tanto el segundo trimestre se observa un aumento de tránsitos de buques, la fuerte actividad de licitación Marina está llevando a una mejor visibilidad tanto en lo que resta de 2010 y la utilización será mayor de lo inicialmente previsto. Sin embargo, la nueva capacidad de entrar en el mercado es probable que se limiten los aumentos de precios hasta finales de año.

En América del Norte, la perforación tiene el compromiso de celebrar contratos de arrendamiento, así como el interés en obras de teatro nacional de petróleo deben mantener los actuales niveles de actividad en los EE.UU. durante el segundo trimestre, mientras que Canadá tendrá la experiencia de la normal de primavera ruptura. Más allá de eso, la situación es menos clara ya que los precios del gas natural y los fundamentos del mercado del gas natural siguen siendo inciertos.

Los altos precios del petróleo están provocando una evidencia tangible de que los operadores están contemplando los niveles más altos de actividad de lo previsto en los mercados internacionales. Es por eso que se prevén mejoras en algunos mercados en el extranjero en

particular el sector británico del Mar del Norte, América Latina y África Occidental, así como en la zona de Rusia. Con el fin de prepararse para este incremento en 2011 SLB ha aumentado sus Capex (Inversiones de Capital Fijo) en US \$ 400 millones, la mayor parte de los cuales se dirigirá a los Perforación y Mediciones y tecnologías por cable de alta gama.

Aparentemente los márgenes internacionales han tocado fondo y ahora están propensos a reanudar una tendencia positiva - salvo circunstancias excepcionales el 2011 será un año con una tasa de crecimiento estable para SLB y el sector energético de combustibles fósiles.

## **5.- CAPITULO 5: EXPLORACION DE ALTERNATIVAS.**

### 5.1 Estrategias implementadas por Schlumberger.

#### **Internacionalización del Trabajo en Equipo.**

Como reflejo de su creencia de que la diversidad estimula la creatividad, la colaboración y comprensión de las necesidades de los clientes, que emplean a más de 105.000 personas de más de 140 nacionalidades que trabajan en aproximadamente 80 países. Sus empleados están comprometidos a trabajar con sus clientes para crear el mayor nivel de valor agregado. Las comunidades de conocimiento y grupos de interés especial con la organización permiten compartir el trabajo en equipo y el conocimiento sin el estorbo de los límites geográficos.

#### **Innovación Tecnológica.**

Con 25 instalaciones de investigación y de ingeniería a nivel mundial, haciendo especial hincapié en el desarrollo de tecnología innovadora que aporta un valor añadido para sus clientes. En 2009, invirtió US \$ 802 millones en I + D.

#### **Diversidad.**

Una de sus mayores fortalezas es la diversidad de su fuerza laboral, con hombres y mujeres de muchas nacionalidades y orígenes trabajar juntos y compartir objetivos comunes. Schlumberger no tiene "nacionalidad" que describe su cultura, pero opera de

una manera verdaderamente global. Como empresa, recomiendan las prácticas justas de empleo en todo el mundo y ofrecer igualdad de oportunidades a todos sus empleados. También tratan de tener en cuenta las circunstancias familiares en cualquier decisión sobre cuestiones de personal o tareas.

 **Imagen de Prestigio.**

Para las compañías de petróleo y gas en todo el mundo, Schlumberger es el proveedor líder de servicios de campos petroleros y de confianza para obtener mejores resultados en cualquier lugar de ayudar a los clientes mejorar el rendimiento de E & P. Al igual que su reputación, su marca es sinónimo de innovación y tecnología, el conocimiento del dominio, la calidad del servicio, presencia global y la confianza de los accionistas.

 **Conocimiento total de la Empresa por parte del CEO.**

Andrew Gould es el presidente y director ejecutivo de Schlumberger Limited, antes de asumir su actual cargo en febrero de 2003, Gould fue presidente y director de operaciones de Schlumberger Limited. Antes de ese nombramiento, ocupó el cargo de vicepresidente ejecutivo de Schlumberger Oilfield Services. En una serie de trabajos anteriores, fue tesorero de Schlumberger Limited, y presidente de Sedco Forex, por cable y de la prueba, y de los productos Oilfield Services. Gould comenzó su carrera en Schlumberger en 1975 en el departamento de Interior de la empresa de auditoría en París. Antes de ingresar en Schlumberger, trabajó para Ernst & Young.

## 5.2 Niveles de Estrategia.

### 5.2.1 Estrategia de Nivel Corporativo.

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son: ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

### 5.2.2 Estrategia de Unidad de Negocios.

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como: ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? ¿A qué cliente intenta servir? ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado? ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio? Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado. Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. Posteriormente revisa los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

### 5.2.3 Estrategia a Nivel Funcional.

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial. Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

- 1) La comunicación de objetivos de corto plazo.
- 2) La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
- 3) La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso

realizar y se sientan más comprometidos con el plan. Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

### 5.3 Tipos de Estrategias.

Tomar las decisiones correctas es fundamental para el éxito en la industria de la energía. El capital involucrado es enorme. La escala típica de petróleo y proyectos individuales de gas puede rivalizar o superar la totalidad del presupuesto para traer una nueva plataforma en el mercado en las industrias del automóvil o el sector aeroespacial, y las grandes compañías de E & P, cada una tiene decenas de proyectos en marcha al mismo tiempo. El riesgo geopolítico sigue siendo un factor importante. Los plazos son largos, que se extiende a décadas.

En medio de estos riesgos inherentes, la marcha inexorable hacia adelante de la tecnología está cambiando continuamente, esta establece a las compañías de energía limpia como una excelente 'opción', la viabilidad del proyecto, y las perspectivas de rentabilidad son factores importantes a considerar. Muchas de estas tecnologías son específicas para el negocio de la energía, así que sin el conocimiento técnico, es difícil evaluar con precisión las alternativas estratégicas. La comprensión de cómo tomar las decisiones correctas es una tarea delicada en este entorno complejo, dinámico, y de alto riesgo.

Tomando en cuenta esto deben analizar, que existen diferentes tipos de estrategias y en esta oportunidad van a presentar una variedad muy representativa, integrada de la siguiente forma:

Estrategias de Integración.	Estrategias Intensivas.	Estrategias de Diversificación.	Estrategias Defensivas.	Estrategias Genéricas de Porter.
<i>Integración Vertical hacia Adelante.</i>	<i>Penetración en el mercado.</i>	<i>Diversificación concéntrica.</i>	<i>Empresa de Riesgo Compartido.</i>	<i>Liderazgo en Costos.</i>
<i>Integración Vertical hacia Atrás.</i>	<i>Desarrollo del mercado.</i>	<i>Diversificación Horizontal.</i>	<i>Encogimiento.</i>	<i>Diferenciación.</i>
<i>Integración Horizontal</i>	<i>Desarrollo del producto.</i>	<i>Diversificación Conglomerada.</i>	<i>Desinversión.</i>	<i>Enfoque o alta segmentación.</i>
			<i>Liquidación.</i>	

#### 5.3.1 Estrategias de Integración.

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

### 5.3.1.1 Integración vertical hacia adelante.

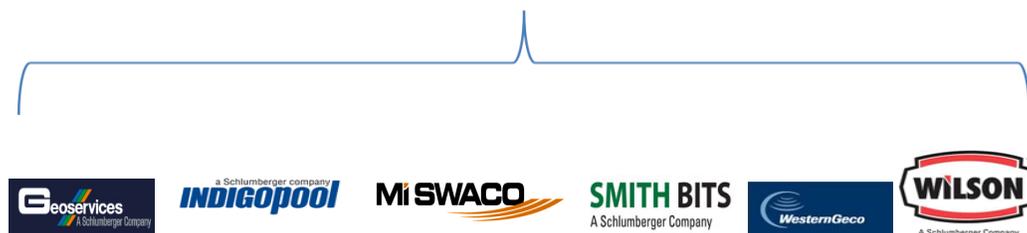
La Integración hacia adelante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia adelante no es aplicable al 100% en Schlumberger, ya que las empresas donde presta sus servicios generalmente son paraestatales o pertenecientes al gobierno, y la mayoría de los pozos que explota están expropiados por los propios países.

### 5.3.1.2 Integración vertical hacia atrás.

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable en Schlumberger pero no completamente, ya que al desarrollar sus propios equipos, usualmente ellos fabrican sus partes y muy pocos elementos son los que adquieren con proveedores.

### 5.3.1.3 Integración Horizontal.

La Integración Horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable totalmente en Schlumberger, ya que tiene bajo su control diversas compañías, que ofrecen varios servicios dirigidos al ramo petrolero.



### 5.3.2 Estrategias Intensivas.

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

#### 5.3.2.1 Penetración en el mercado.

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las

actividades publicitarias. Esta estrategia está totalmente establecida en Schlumberger, ya que cada desarrollo o innovación es publicitado y presentado a sus clientes con el fin de darlo a conocer y que ellos estén al tanto de las nuevas tecnologías que ofrece la compañía.

#### 5.3.2.2 Desarrollo del mercado.

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. Schlumberger prácticamente tiene todo su mercado potencial desarrollado, ya que al solo poder establecerse en zonas determinadas por la existencia de combustibles fósiles como lo son el petróleo y el gas, ya se encuentra establecido en casi todos los territorios que cuentan con estas características.

#### 5.3.2.3 Desarrollo del producto.

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo, esto es lo que ah venido haciendo Schlumberger los últimos años a través de su programa Gestión de la Tecnología, con el fin de contar con productos y servicios que satisfagan totalmente las necesidades de sus clientes.

### 5.3.3 Estrategias de Diversificación.

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

#### 5.3.3.1 Diversificación Concéntrica.

La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. En Schlumberger utilizan esta estrategia constantemente, con el fin de que al desarrollar nuevos productos, esto atraigan más clientes a sus productos o servicios ya posicionados.

#### 5.3.3.2 Diversificación Horizontal.

La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. Esta sería una estrategia muy considerable para implementarse en Schlumberger, ya que al trabajar con recursos agotables debería de empezar a diversificar sus áreas de injerencia con el fin de prepararse para el futuro.

#### 5.3.3.3 Diversificación Conglomerada.

Le estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. Si Schlumberger pretende permanecer en mercado como líder durante un largo tiempo, debe tomar en cuenta la Diversificación Conglomerada, con el fin de utilizar posibles combustibles naturales, que al parecer serán los más comúnmente utilizados en los años venideros.

#### 5.3.4 Estrategias Defensivas.

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

##### 5.3.4.1 Empresa de riesgo compartido (Joint Venture).

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Esto podría realizarlo Schlumberger en conjunto con otra empresa importante del ramo como por ejemplo Halliburton, con la finalidad de explorar otras áreas de inversión compartiendo el riesgo y minimizando las posibles pérdidas.

##### 5.3.4.2 Encogimiento.

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. En Schlumberger al ser la empresa líder en el ramo de servicios petroleros no sería factible el encogimiento, ya que provocaría dejar libre la posición de poder para las empresas competidoras.

##### 5.3.4.3 Desinversión.

La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. Schlumberger hace esto generalmente cuando ha encontrado desarrollos que sustituyan el área de trabajo de la cual se va a deshacer, con lo cual prácticamente no pierde ese segmento de mercado y es capaz de recuperar el capital invertido con anterioridad, para continuar con el desarrollo en áreas de innovación.

#### 5.3.4.4 Liquidación.

La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. Este tipo de estrategia no es recomendable para las empresas líderes en su ramo como Schlumberger.

#### 5.3.5 Estrategias Genéricas de Porter.

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.

##### 5.3.5.1 Liderazgo en Costos.

Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje. Una de las áreas que a menudo es víctima de recortes graves, es el costo a corto plazo, se centra mantenimiento de las instalaciones. Sin embargo, recortando los presupuestos de mantenimiento puede llegar a ser una victoria pírrica. El aplazamiento de las actividades no esenciales puede dar lugar a la integridad a largo plazo y a los desafíos de activos con fiabilidad. Además, la industria del petróleo y el gas es aquella en la que el mantenimiento de equipos e instalaciones tiene graves implicaciones. El incumplimiento puede dar lugar a penas severas, el riesgo operacional y de reputación e incluso lesiones o la muerte.

##### 5.3.5.2 Diferenciación.

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. Es por esto que Schlumberger utiliza la tecnología como un medio de diferenciación, la cual es la base principal del negocio de la energía. La tecnología le proporciona una ventaja competitiva, ya sea mediante el primer movimiento al desarrollar e innovar, o mediante la reducción de los costos de explotación, mejorando así la rentabilidad.

##### 5.3.5.3 Enfoque o Alta Segmentación.

Le estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados o nichos a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación. Es complicado utilizar esta estrategia en Schlumberger, ya que el mercado es muy grande y pese a ser segmentado, este tiene variables cambiantes que determinan sus preferencias y necesidades.

6.- CAPITULO 6: PRUEBA DE CONSISTENCIA.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Estrategias de Integración.	Las Estrategias de Integración , le permiten a Schlumberger manejar una amplia gama de servicios y productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor oferta de productos y servicios.</li> <li>• Reducción de la competencia al absorberla e integrarla.</li> <li>• Desarrollo de servicios en las nuevas áreas que atraigan clientes a los ya existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión demasiado grande para desarrollarla.</li> <li>• Problemas de unificación de criterios para la determinación de las políticas, procedimientos, etc.</li> <li>• Falta de integración y compromiso por parte del nuevo elemento humano.</li> </ul>
✓ Estrategias Intensivas.	Estas requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, pero le permitirían a Schlumberger mantener la posición de liderazgo que ocupa en la actualidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerza la imagen competitiva de la empresa.</li> <li>• Alcance de nuevas zonas geográficas de mercado.</li> <li>• Dar a conocer la empresa a clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos elevados de publicidad.</li> <li>• Sobre explotación de la imagen de la empresa.</li> <li>• Costos elevados en desarrollo y mejora de productos.</li> </ul>
✓ Estrategias de Diversificación.	La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Schlumberger debería analizar esta opción, ya que el recurso central con el que labora es agotable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un área de mercado mas diversificada.</li> <li>• Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados.</li> <li>• Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para administrar de manera competente varios negocios diferentes.</li> <li>• No contar la ventaja competitiva adicional que proporciona el ajuste estratégico.</li> <li>• Costos elevados de nuevas líneas de producción o de adquisición de nuevas compañías.</li> </ul>

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>✓ Estrategias Defensivas.</p>	<p>Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bajo nivel de riesgo.</li> <li>•Costos mínimos de acción.</li> <li>•Recuperación de capital invertido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Posible extinción de la compañía.</li> <li>•Riesgo de la posición de liderazgo.</li> <li>•Pérdida de Recurso Humano.</li> </ul>
<p>✓ Estrategias Genéricas de Porter.</p>	<p>Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mayor participación en el mercado.</li> <li>•Incremento de las ventas.</li> <li>•Conquista del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Limitada por la competencia.</li> <li>•Posible falta de atención en los mercados.</li> <li>•Imitación de la competencia.</li> </ul>

## 7.- CAPITULO 7: EVALUACION.

### 7.1 Evaluación de Opciones Estratégicas.

Vamos a utilizar distintos criterios a partir de los cuales se puedan evaluar y comparar las estrategias formuladas. Vamos a elegir la estrategia a llevar a cabo y descartar aquellas que no se consideren apropiadas.

El proceso comienza con el análisis estratégico identificando las circunstancias de la organización, para después estudiar las opciones estratégicas, filtrando las posibilidades.

Posteriormente valoramos las opciones, para ello existen tres criterios:

- ❖ **Oportunidad:** Si la opción es útil en la situación actual de la empresa.
- ❖ **Aceptabilidad:** Si los resultados de implantar la estrategia, son los esperados por los grupos participantes en la organización.
- ❖ **Factibilidad:** Si la estrategia podrá ser llevada a la práctica.

#### 7.1.1 Criterio de Oportunidad.

Valoramos la oportunidad de la estrategia, en las circunstancias en que está operando, o quiere operar la organización. Es la primera selección de estrategia según criterios de racionalidad, de modo que las estrategias no seleccionadas serán descartadas.

Para el cribado de las opciones tenemos:

- **Métodos de clasificación:** Es una forma sistemática de analizar alternativas. Se puede mejorar el método ponderando las variables.
- **Métodos de decisión:** Se clasifican las opciones mediante un proceso de eliminación de las demás.
- **Planificación de escenarios:** Generamos posibles planteamientos de la evolución futura de nuestro entorno.

#### 7.1.2 Análisis de Aceptabilidad.

El criterio de aceptabilidad trata de medir si las consecuencias de implantar la estrategia son aceptables o no para los distintos grupos participantes en la empresa. En general podemos señalar que, para cualquier grupo, una estrategia es aceptable cuando con ella se espera mejorar su situación, en el sentido de que las expectativas de beneficios esperados superan a los costes derivados de implantar la estrategia.

Para ello tenemos:

- **Análisis rentabilidad:** El análisis de los resultados nos dará la aceptabilidad de cada opción.
- **Análisis del riesgo:** Según el grado de incertidumbre que nos encontremos, vamos a considerar unas opciones más aceptables que otras.
- **Análisis de las reacciones de los stakeholder:** Analizaremos las reacciones de los agentes que se relacionan con la empresa, respecto a la estrategia que adoptemos.

### 7.1.3 Análisis de Factibilidad.

Hace referencia al hecho de sí la organización posee los recursos y competencias necesarios para aplicar las diferentes estrategias.

Esta opción se criba mediante:

- **Análisis de flujo de fondos:** Es la factibilidad financiera.
- **Análisis del umbral de rentabilidad:** Ver a partir de que volumen de ventas podemos empezar a cubrir costes de la empresa
- **Análisis del despliegue de recursos:** Para valorar la estrategia debemos valorar cuál de ellas se ajusta mejor a la configuración de sus recursos y competencias.

7.2 Selección de Alternativas Estratégicas.

<p><b>Estrategias de Integración.</b></p>	<p>Integración vertical hacia adelante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.</li> <li>✓ Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.</li> <li>✓ Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.</li> <li>✓ Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.</li> <li>✓ Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.</li> <li>✓ Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.</li> </ul>
	<p>Integración vertical hacia atrás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.</li> <li>✓ Cuando ni hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.</li> <li>✓ Cuando la organización compite en una industria que esta creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.</li> <li>✓ Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.</li> <li>✓ Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia; se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.</li> <li>✓ Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.</li> <li>✓ Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.</li> </ul>
	<p>Integración horizontal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando la organización puede adquirir características monopolísticas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por "tender notoriamente" a reducir la competencia.</li> <li>✓ Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.</li> <li>✓ Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.</li> <li>✓ Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.</li> <li>✓ Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización si tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.</li> </ul>

Estrategias Intensivas.	Penetración en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.</li> <li>✓ Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.</li> <li>✓ Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.</li> <li>✓ Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.</li> <li>✓ Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.</li> </ul>
	Desarrollo del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.</li> <li>✓ Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.</li> <li>✓ Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.</li> <li>✓ Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.</li> <li>✓ Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.</li> <li>✓ Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.</li> </ul>
	Desarrollo del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.</li> <li>✓ Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.</li> <li>✓ Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.</li> <li>✓ Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.</li> <li>✓ Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.</li> </ul>

<p><b>Estrategias de Diversificación.</b></p>	<p><b>Diversificación Concéntrica.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.</li> <li>✓ Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.</li> <li>✓ Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.</li> <li>✓ Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.</li> <li>✓ Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.</li> <li>✓ Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.</li> </ul>
	<p><b>Diversificación Horizontal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.</li> <li>✓ Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.</li> <li>✓ Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.</li> <li>✓ Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.</li> </ul>
	<p><b>Diversificación Conglomerada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.</li> <li>✓ Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.</li> <li>✓ Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.</li> <li>✓ Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación conglomerada es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.</li> <li>✓ Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.</li> <li>✓ Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición de ha concentrado en una sola industria.</li> </ul>

<h2>Estrategias Defensivas.</h2>	<h3>Empresa de Riesgo Compartido.</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la empresa doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.</li> <li>✓ Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.</li> <li>✓ Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.</li> <li>✓ Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.</li> <li>✓ Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.</li> </ul>
	<h3>Encogimiento.</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.</li> <li>✓ Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.</li> <li>✓ Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.</li> <li>✓ Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes)</li> <li>✓ Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.</li> </ul>
	<h3>Desinversión.</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.</li> <li>✓ Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía</li> <li>✓ Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.</li> <li>✓ Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.</li> <li>✓ Cuando se requiere una gran cantidad, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.</li> <li>✓ Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.</li> </ul>
	<h3>Liquidación.</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.</li> <li>✓ Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.</li> <li>✓ Cuando los accionista de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.</li> </ul>

<p><b>Estrategias Genéricas de Porter.</b></p>	<p>Liderazgo en Costos.</p>	<p>✓La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.</p>
	<p>Diferenciación.</p>	<p>✓A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.                  ✓La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.</p>
	<p>Enfoque o Alta Segmentación.</p>	<p>✓La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.                  ✓La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.</p>

### 7.3 Conclusión.

Tomando en cuenta el análisis de cada una de las estrategias a implementar, hemos decidido que la estrategia más recomendable para aplicar es la de Diversificación, ya que es el área donde fueron encontrados más puntos de posible mejora, esto tomando en cuenta que Schlumberger brinda servicios enfocados al petróleo y el gas, los cuales al ser recursos no renovables tienden a agotar sus reservas a corto o mediano plazo. Aunado a esto debemos tomar en cuenta el surgimiento de leyes y productos que pretenden reducir el consumo de este tipo de combustibles, ya que estos producen la emisión de gases que contaminan la atmosfera y resultan altamente tóxicos, como pueden ser el dióxido de carbono, el monóxido de carbono, los hidrocarburos, los óxidos de nitrógeno, los óxidos de azufre y el ozono. Diferentes fuentes producen estos compuestos químicos pero la principal fuente artificial es la quema de combustible fósil.

Como una Estrategia de Diversificación mas especifica, recomendamos la producción del etanol como combustible. El etanol es un compuesto químico que puede utilizarse bien solo, o bien mezclado en cantidades variadas con gasolina, y su uso se ha extendido principalmente para reemplazar el consumo de derivados del petróleo.

El combustible resultante de la mezcla de etanol y gasolina se conoce como *gasohol* oalconafta. Dos mezclas comunes son E10 y E85, con contenidos de etanol del 10% y 85%, respectivamente.

El etanol también se utiliza cada vez más como añadido para oxigenar la gasolina estándar, reemplazando al éter metil tert-butílico (MTBE). Este último es responsable de una considerable contaminación del suelo y del agua subterránea. También puede utilizarse como combustible en las celdas de combustible.

Esta recomendación de Diversificación la hacemos basándonos en datos emitidos durante la Conferencia Internacional sobre Biocombustibles de Sao Paulo: BOIFUELS 2008. En donde se analizo que la producción mundial del biocombustible etanol crecerá 191%, de 55.700 millones de litros fabricados en 2007 a 162.000 millones en 2015.

La demanda de etanol en 2010, según el estudio, será de 101.000 millones de litros, ante una oferta de 88.000 millones de litros.

Ese “escenario tiende al equilibrio en 2015, cuando la oferta deberá situarse cercana a 162.000 millones de litros, frente a una demanda que rondará 150.000 millones de litros”, revela el estudio de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Comisión Económica Para América Latina de la ONU (CEPAL) y el banco brasileño de fomento BNDES.

En 2007, el mundo produjo 55.700 millones de litros de etanol, de ellos 26.000 millones en Estados Unidos (en base a maíz), 20.000 millones en Brasil (de caña de azúcar), 7.400 millones en los países asiáticos, y cerca de 2.300 millones de litros en la Unión Europea (UE).

“En esos niveles, la producción de etanol en 2007 representó alrededor del 4% de los 1.300 billones de litros de gasolina consumidos anualmente en todo el mundo”, señaló.

“Los biocombustibles y el etanol, no fueron pensados como sustitutos integrales del petróleo, sino como aditivos”, dijo a la AFP el brasileño José Graziano, representante de la FAO en América Latina y el Caribe.

Para 2050 “nuestra proyección es que habrá espacio suficiente en la tierra para la producción de biocombustibles, considerando la adición de 5% de biodiesel y de 10% de etanol” en los combustibles derivados del petróleo, promedialmente en todo el mundo, precisó Graziano, que fue responsable de instrumentar el programa Hambre Cero en Brasil.

“Con el petróleo seguiremos conviviendo mientras exista petróleo”, declaró a la AFP, la mexicana Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la CEPAL.

El estudio de la FAO, la CEPAL y el BNDES indica que los biocombustibles líquidos -en especial el etanol producido de caña de azúcar, de maíz y de otros cereales y en escala menor el biodiesel (...)- representan hoy 1,5% de la matriz mundial de combustibles para el transporte.

El documento recuerda que desde el 2000, la producción global de etanol se triplicó y la de biodiesel casi cuadruplicó; la de petróleo, en cambio, aumentó sólo 7% y, “de acuerdo con algunos analistas, deberá alcanzar su máxima producción en algunos años”.

Añade en cambio que “en 2006, los biocombustibles líquidos fueron responsables por un poco más del 1% de la energía mundial renovable y poco menos del 1% de la oferta anual de petróleo bruto, evaluada en 4,8 billones de litros (aproximadamente 83 millones de barriles diarios)”.

“Este escenario podrá cambiar de forma muy acelerada en la mayoría de los grandes países consumidores de energía debido a la aplicación de políticas que apuntan a una utilización mucho mayor de biocombustibles para la próxima década”.

**BIBLIOGRAFIA.**

Mintzber, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997) El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. PEARSON Prentice Hall.

Schlumberger. Recuperado en Septiembre-Diciembre de 2010, de <http://www.slb.com>

PEMEX. Recuperado en Noviembre-Diciembre de 2010 de <http://www.pemex.com/index.cfm?action=news&sectionID=8&catID=40&contentID=19876>

Management Excellence. Recuperado en Noviembre de 2010 de <http://www.management-rating.com/>

Edecena. Recuperado en Noviembre-Diciembre de 2010 de <http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

CreceNegocios. Recuperado en Noviembre-Diciembre de 2010 de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

Caballano. Recuperado en Noviembre de 2010 de <http://www.caballano.com/evalua.htm>

BioDieselSpain. Recuperado en Diciembre de 2010 de <http://www.biodieselspain.com/2008/11/20/biofuels2008-brasil-la-produccion-mundial-de-etanol-crecera-casi-200-hacia-2015/>