

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES Y VENTAS DE OPTIDRILL, S.A., ANACO, ESTADO
ANZOÁTEGUI

Realizado por:

Alonzo O., Oriana I.

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como
Requisito para optar al Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Febrero de 2017

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES Y VENTAS DE OPTIDRILL, S.A., ANACO, ESTADO
ANZOÁTEGUI

Revisado por:

Ing. Campos, Jesús A.
Asesor Académico

Anaco, Febrero de 2017

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES Y VENTAS DE OPTIDRILL, S.A., ANACO, ESTADO
ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Ing. Campos, Jesús A.

Asesor Académico

MSc. Soto, Alberto

Jurado Principal

MSc. Bousquet, Juan C.

Jurado Principal

Anaco, Enero de 2017

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

A:

Mis Padres, por darme la vida, quererme mucho, creer en mi y porque siempre me apoyaron. Muchas gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

Mis abuelas Zoraida Caraballo y Elia Ordaz (QEPD) que me cuida desde el cielo, por quererme y apoyarme siempre, también se lo debo a ustedes.

Mis tías y tíos, principalmente Miriam y Chuíto, que han sido mis segundos padres y un pilar fundamental en mi vida, brindándome apoyo dondequiera que estén. Para Domingo, Elizabeth (QEPD), Manuel, Dulce, Aníbal e Isaura, va dedicado este logro con cariño.

Mi hermana, Indhira Beatriz, por estar conmigo y apoyarme siempre, te quiero mucho.

Mis primos, Jennifer, Gabriela, Jesús, Viviana, Allan, Carmen María, Dulmarys, Claudia y todos los demás, para que vean en mí un ejemplo a seguir.

Mis amigos, a quienes les agradezco compartir conmigo todos mis buenos y malos momentos durante este largo recorrido.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

Oriana Isabel Alonzo Ordaz

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi tutor Jesús Campos, le agradezco su apoyo incondicional, su confianza y sus conocimientos para la culminación de esta investigación. Mil gracias.

A la Universidad de Oriente y cada una de las personas que la conforman, por el tiempo dedicado en mi formación.

A OPTIDRILL, S.A, por permitirme conocer más a fondo la dinámica de una organización y abrirme las puertas para hacer este trabajo de investigación.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Oriana Isabel Alonzo Ordaz

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES Y VENTAS DE OPTIDRILL, S.A., ANACO, ESTADO
ANZOÁTEGUI**

Autora: Alonzo O., Oriana I.

Asesor Académico: Ing. Campos, Jesús A.

Línea de Investigación: Gerencia y Administración

Fecha: Febrero de 2017

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito diseñar un plan estratégico en el Departamento de Operaciones y Ventas de la empresa OPTIDRILL S.A., con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas mediante un direccionamiento estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Este estudio se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo. El mismo se ejecutó siguiendo la metodología de Serna Gómez (2010), para lo cual, inicialmente se llevó a cabo un análisis general del ente en cuestión. Inmediatamente, se realizó la auditoría interna para detectar las fortalezas y debilidades por medio de la utilización de la Matriz PCI. Después se llevó a cabo la evaluación externa, que evidenció las oportunidades y amenazas de la entidad estudiada, empleando como recurso la Matriz POAM. Estas auditorías, en conjunto con el estudio situacional inicial, fueron el punto de partida para la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos del departamento, así como para la generación de las estrategias. Finalmente, se diseñaron planes de acción para cada una de las estrategias y se plantearon los indicadores de gestión aplicando los principios del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Descriptor: Plan Estratégico, Estrategias, Misión, Visión, Objetivos, Plan de Acción.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	18
EL PROBLEMA	18
1.1 Planteamiento del problema.....	18
1.2 objetivos de la investigación	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Descripción de la empresa	24
1.3.1 Generalidades.....	24
1.3.2 Misión	25
1.3.3 Visión.....	25
1.4 Estructura organizativa.....	26
CAPÍTULO II	32
MARCO TEÓRICO.....	32
2.1 Antecedentes de la investigación	32
2.2 Bases teóricas	35
2.2.1 Planificación estratégica	35
2.2.1.1 Objetivos de la planificación estratégica.....	35
2.2.1.2 Importancia de la planificación estratégica.....	37
2.2.2 Misión	37
2.2.3 Visión.....	40
2.2.4 Objetivos	41
2.2.5 Diagnóstico interno	43
2.2.5.1 Categorías del diagnóstico interno.....	43
2.2.5.2 Perfil de capacidad interna (PCI)	44
2.2.6 Diagnóstico externo	47
2.2.6.1 Factores del diagnóstico externo.....	48
2.2.6.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	49
2.2.7 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	51

2.2.8 Planes de acción	53
2.2.9 Cuadro de mando integral (CMI).....	54
2.2.9.1 Perspectivas del CMI	55
2.2.9.2 Mapa estratégico	59
CAPÍTULO III	61
MARCO METODOLÓGICO	61
3.1 Tipo de investigación	61
3.2 Diseño de la investigación	61
3.3 Población y muestra	62
3.3.1 Población.....	62
3.3.2 Muestra.....	62
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
3.4.1 Técnicas de recolección de datos	63
3.4.1.1 Observación directa.....	63
3.4.1.2 Entrevista no estructurada	64
3.4.1.3 Revisión documental	65
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos	65
3.4.2.1 Cuestionario	65
3.5 Técnicas de análisis de datos.....	66
3.5.1 Perfil de capacidad interna (PCI)	66
3.5.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	67
3.5.3 Matriz de ponderación de variables	67
3.5.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	68
3.5.5 Cuadro de mando integral (CMI).....	69
3.6 Operacionalización de variables	69
3.7 Procedimiento metodológico	71
3.7.1 Descripción de la situación actual del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	71
3.7.2 Realización del diagnóstico interno y externo para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	71
3.7.3 Formulación de la misión, visión y objetivos del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	72
3.7.4 Generación de las estrategias orientadas al logro de los objetivos estratégicos planteados para el departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	73
3.7.5 Planes de acción basados en las estrategias planteadas para el departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	73
3.7.6 Establecimiento del sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas al departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A., mediante la aplicación del cuadro de mando integral (CMI)	74

CAPÍTULO IV	75
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	75
4.1 Descripción de la situación actual	75
4.1.1 Generalidades del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	75
4.1.1.1 Actividades.....	75
4.1.1.2 Estructura organizativa.....	75
4.1.1.3 Infraestructura disponible.....	80
4.1.1.4 Flota vehicular asignada.....	83
4.1.2 Focos críticos del sistema	83
4.2 Evaluación interna y externa del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	84
4.2.1 Diagnóstico externo	84
4.2.1.1 Factores económicos	85
4.2.1.2 Factores políticos	95
4.2.1.3 Factores sociales.....	97
4.2.1.4 Factores tecnológicos	101
4.2.1.5 Factores competitivos	102
4.2.1.6 Factores geográficos.....	104
4.2.1.7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	106
4.2.2 Diagnóstico interno	111
4.2.2.1 Capacidad directiva.....	113
4.2.2.2 Capacidad competitiva	121
4.2.2.3 Capacidad financiera.....	125
4.2.2.4 Capacidad tecnológica	127
4.2.2.5 Capacidad del talento humano	128
4.2.2.6 Perfil de capacidad interna	131
4.3 Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.	138
4.3.1 Misión	138
4.3.2 Visión	141
4.3.3 Objetivos estratégicos	144
4.4 Generación de las estrategias orientadas al logro de los objetivos estratégicos.....	145
4.4.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)...	145
4.4.2 Formulación de estrategias.....	151
4.5 Planes de acción basados en las estrategias planteadas	155
4.5.1 Planes de acción	155
4.6 Establecimiento del sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas, mediante la aplicación del cuadro de mando integral (CMI).....	167
4.6.1 Mapa estratégico	167

4.6.2 Definición de la orientación estratégica y de los indicadores de gestión para el departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.....	169
4.6.3 Comunicación, implementación y automatización	181
CAPÍTULO V	182
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	182
5.1 Conclusiones	182
5.2 Recomendaciones.....	184
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	186
ANEXOS	189
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	190

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. Estructura del Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	47
Tabla 2.2. Estructura del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	51
Tabla 2.3. Estructura de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	52
Tabla 2.4. Formato de plan de acción	54
Tabla 3.1. Cuadro de operacionalización de variables.....	70
Tabla 4.1. Evolución porcentual de la inflación durante el periodo 2012-2016.....	88
Tabla 4.2. Precios promedio del barril de petróleo venezolano durante el período 2012-2016	89
Tabla 4.3. Evolución de la paridad cambiaria bolívar-dólar durante el periodo 2012-2016	93
Tabla 4.4. Protestas registradas durante el período 2012 - 2016	98
Tabla 4.5. Matriz del POAM del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	107
Tabla 4.6. Matriz de ponderación de variables externas del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	109
Tabla 4.7. Matriz del PCI del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	132
Tabla 4.8. Matriz de ponderación de variables internas del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	134
Tabla 4.9. Tabla de validación del contenido de la misión.....	141
Tabla 4.10. Tabla de validación del contenido de la visión.....	143
Tabla 4.11. Estrategias FO.....	147
Tabla 4.12. Estrategias FA.....	148
Tabla 4.13. Estrategias DO	149
Tabla 4.14. Estrategias DA	150
Tabla 4.15. Objetivos estratégicos vs. Estrategias formuladas	152
Tabla 4.16. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 1	153
Tabla 4.17. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 2	153
Tabla 4.18. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 3	154
Tabla 4.19. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 4	154
Tabla 4.20. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 5	154
Tabla 4.21. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 6	155
Tabla 4.22. Plan de acción del objetivo estratégico N° 1	156
Tabla 4.23. Plan de acción del objetivo estratégico N° 1	157

Tabla 4.24. Plan de acción del objetivo estratégico N° 2	158
Tabla 4.25. Plan de acción del objetivo estratégico N° 2	159
Tabla 4.26. Plan de acción del objetivo estratégico N° 2	160
Tabla 4.27. Plan de acción del objetivo estratégico N° 2	161
Tabla 4.28. Plan de acción del objetivo estratégico N° 3	162
Tabla 4.29. Plan de acción del objetivo estratégico N° 3	163
Tabla 4.30. Plan de acción del objetivo estratégico N° 4	164
Tabla 4.31. Plan de acción del objetivo estratégico N° 5	165
Tabla 4.32. Plan de acción del objetivo estratégico N° 6	166
Tabla 4.33. Cédula del indicador de gestión asociado al objetivo estratégico N° 1	170
Tabla 4.34. Cédula del indicador de gestión N° 1 asociado al objetivo estratégico N° 2	171
Tabla 4.35. Cédula del indicador de gestión N° 2 asociado al objetivo estratégico N° 2	172
Tabla 4.36. Cédula del indicador de gestión asociado al objetivo estratégico N° 3	173
Tabla 4.37. Cédula del indicador de gestión N° 1 asociado al objetivo estratégico N° 4	174
Tabla 4.38. Cédula del indicador de gestión N° 2 asociado al objetivo estratégico N° 4	175
Tabla 4.39. Cédula del indicador de gestión N° 3 asociado al objetivo estratégico N° 4	176
Tabla 4.40. Cédula del indicador de gestión asociado al objetivo estratégico N° 5	177
Tabla 4.41. Cédula del indicador de gestión N° 1 asociado al objetivo estratégico N° 6	178
Tabla 4.42. Cédula del indicador de gestión N° 2 asociado al objetivo estratégico N° 6	179
Tabla 4.43 Cédula del indicador de gestión N° 3 asociado al objetivo estratégico N° 6	180

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1.1. Estructura organizativa de OPTIDRILL, S.A.....	26
Figura 1.2. Estructura organizativa de la Coordinación General de Perforación Direccional de OPTIDRILL, S.A.....	31
Figura 4.1. Estructura organizativa del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	76
Figura 4.2. Panorámica de las instalaciones del Taller de OPTIDRILL, S.A.....	81
Figura 4.3. Maquinaria disponible en las instalaciones del Taller de OPTIDRILL, S.A.	81
Figura 4.4. Instalaciones del Taller de OPTIDRILL, S.A.	81
Figura 4.5. Vista panorámica de la empresa OPTIDRILL, S.A.	82
Figura 4.6. Instalaciones del laboratorio MWD/LWD de OPTIDRILL, S.A.....	82
Figura 4.7. Instalaciones de OPTIDRILL, S.A.....	82
Figura 4.8. Jerarquía Centros Externos Anaco	105
Figura 4.9. Ubicación geográfica de OPTIDRILL. S.A.	106
Figura 4.10. Resultados ítems N° 1, 2 y 3 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.....	113
Figura 4.11. Resultados ítems N° 4, 5 y 6 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.....	115
Figura 4.12. Resultados ítems N° 7, 8 y 9 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.....	116
Figura 4.13. Resultados ítems N° 10, 11 y 12 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	117
Figura 4.14. Resultados ítems N° 13, 14 y 15 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	118
Figura 4.15. Resultados ítems N° 16, 17 y 18 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	119
Figura 4.16. Resultados ítems N° 19, 20 y 21 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	122
Figura 4.17. Resultados ítems N° 22, 23, 24 y 25 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	124
Figura 4.18. Resultados ítems N° 26, 27, 28, 29 y 30 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	126
Figura 4.19. Resultados ítems N° 31, 32, 33, 34 y 35 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	128
Figura 4.20. Resultados ítems N° 36, 37, 38, 39 y 40 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	129
Figura 4.21. Mapa estratégico del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	168

INTRODUCCIÓN

En Venezuela las pequeñas y medianas empresas de servicios especializados juegan un papel muy importante en la economía nacional. Son generadoras de puestos de trabajo e impulsan el sistema financiero, asimismo son una gran fuente de ingresos para el Estado por conceptos de impuestos, a la par que dinamizar los mercados y varias de ellas han logrado expandir sus operaciones hacia otras partes del mundo, alcanzando desarrollo y progreso, no sólo para ellas, sino para el país.

No obstante, algunas no logran crecer al ritmo esperado, que es aquel donde se supera el punto de equilibrio y se empieza a obtener utilidad. En los últimos años varias de estas empresas han tenido que suspender sus operaciones al no poder sostenerse en el mercado, como consecuencia directa de la desaceleración de la economía nacional.

En países monoprodutores cuya economía rentista es de total incertidumbre, donde existe fuerte dependencia hacia los ingresos en divisas de un precio fluctuante de su principal producto de exportación y en los cuales predomina el control de cambio, una marcada tendencia al estancamiento y constante alza inflacionaria, se ha visto que sólo las empresas con mayor sentido de organización y estrategia son las que logran adaptarse y sobrevivir en el mercado. Escenarios como estos han obligado a los pequeños y medianos empresarios a la búsqueda constante del mejoramiento continuo de sus actividades, para obtener costos de operación más bajos, enfocados en la mejor atención al cliente y con una reconocida imagen corporativa. Es por esto que han decidido optimizar sus procesos productivos y administrativos, para hacerse más competitivos frente a las nuevas exigencias que impone la dinámica de los mercados a nivel nacional y mundial.

Sin embargo, mejorar los procesos en ocasiones no resulta tan sencillo, pues esto empieza con un cambio de mentalidad al interior de la organización desarrollado por sus directivos y colaboradores e incluso por sus propios clientes. En este contexto, la empresa OPTIDRILL, S.A. creada en 1998, es una muestra de todo esto, siendo una organización relativamente joven en el mercado de la perforación direccional y servicios especializados a pozos petroleros, la cual en los últimos años ha perdido grandes oportunidades de crecimiento y expansión, generación de recursos de forma rentable, así como una mejor representación en el mercado debido a su limitada estructura administrativa, pues la misma no proporciona las herramientas necesarias para una gestión adecuada por parte de la gerencia, en función de guiar a toda la organización dentro de un marco de reconocimiento propio, y que evite seguir generando todo tipo de inconvenientes en su proceso administrativo, financiero, de mercadeo y de gestión humana.

Es así como el plan de direccionamiento estratégico, el cual es el tema de estudio de este trabajo de investigación, pretende ser una herramienta gerencial que permita el crecimiento sustancial de la organización, y en particular de su Departamento de Operaciones y Ventas, optimizando todos sus procesos y haciendo que los esfuerzos de esta dependencia encaminen a la empresa a contar con un instrumento adecuado para conquistar nuevos mercados.

En tal sentido, para el alcance de los fines investigativos propuestos, este trabajo consta de cinco (5) capítulos, constituidos de la siguiente manera:

Capítulo I (El Problema): acá se describió el problema y se plantearon los objetivos de la investigación. Igualmente, en esta parte se realizó la descripción de la empresa objeto de estudio para identificar todas sus generalidades, las cuales permitieron conocer el contexto macro donde se llevó a cabo el trabajo.

Capítulo II (Marco Teórico): comprendió todo el sustento teórico necesario para el desarrollo de la investigación, traducido en los antecedentes existentes y las bases teóricas.

Capítulo III (Marco Metodológico): recogió el tipo de investigación, así como el diseño de la misma. Además, se definieron la población, la muestra, conjuntamente con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de análisis de datos y el procedimiento metodológico que se siguió para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo IV (Análisis y Presentación de los Resultados): es el momento de la investigación en donde se presentaron los resultados derivados del trabajo ejecutado.

Capítulo V (Conclusiones y Recomendaciones): se presentaron las conclusiones derivadas del estudio y las recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, Venezuela sigue posicionada en el primer lugar con las mayores reservas probadas de petróleo a nivel mundial, seguida por Arabia Saudita y Canadá, de acuerdo con estadísticas suministradas por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Este aspecto favorecedor ha servido de atractivo para la creación de empresas nacionales, así como para el asentamiento de organizaciones de capital foráneo, las cuales prestan sus servicios dentro del territorio nacional, con la particularidad de que muchas de ellas adolecen de las herramientas necesarias y adecuadas que las conduzcan al éxito y al logro de un posicionamiento estable en este sector tan competitivo.

Por lo general, el desconocimiento de las técnicas, la inexperiencia en la elaboración y aplicación de controles o simplemente la resistencia al cambio en las empresas son factores conducentes al fracaso, lo cual trae como consecuencia el incumplimiento en la entrega de los proyectos o servicios prestados, desmejoramiento de la imagen corporativa, elevadas pérdidas económicas, entre otras; haciéndose necesaria la generación de estrategias que permitan atacar estas deficiencias, trazando el mejor plan de acción para erradicarlas, siendo el mejor camino para lograrlo dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿dónde se está actualmente?, ¿hacia dónde se quiere ir? y ¿cómo llegar allá?, de tal manera que la contestación a estas preguntas dé como resultado una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de los fines propuestos.

Así pues, la planificación estratégica se encarga de analizar la situación actual y la que se espera en un mediano y largo plazo, determinando el sentido de dirección de la empresa, desarrollando medios para lograr la misión, permitiendo enfrentar situaciones que se presenten dentro y fuera de ésta, a la par de que coadyuva a elaborar una serie de actividades encaminadas a lograr que la organización cumpla con cada una de las metas que se haya propuesto. La misma se concibe en el poder de la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, sustentando sus actos con métodos, ayudando a fijar prioridades que permitan concentrarse en las fortalezas, para tratar los problemas internos y externos de cualquier corporación o institución.

Una de las principales organizaciones ubicadas en Venezuela, perteneciente al sector de servicios a la industria petrolera, específicamente en el área de optimización, servicios direccionales del rendimiento de los procesos inherentes a la perforación y reacondicionamiento de pozos, es OPTIDRILL, S.A., fundada el 3 de febrero de 1998, la cual cuenta con su base principal en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui, además de disponer con otras bases operativas en las localidades de Ciudad Ojeda, Estado Zulia y Barinas, Estado Barinas. Todas ellas están conformadas por un equipo de profesionales y técnicos con alta calificación y trayectoria en la industria petrolera.

En su base de Anaco, la empresa OPTIDRILL, S.A. está estructurada organizacionalmente por los siguientes departamentos: Presidencia; Gerencia General; Gerencia de Planificación, Control y Gestión Administrativa; Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas; Coordinación de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente (QHSE) y Coordinación de Perforación Direccional. En esta última se encuentra el Departamento de Operaciones y Ventas, que fue el objeto del presente estudio. Esta dependencia es la encargada de planificar y seleccionar los contratos de trabajo, el personal necesario que se enviará a cada pozo,

el tipo de maquinarias y herramientas que se utilizarán en cada taladro, desarrolla la supervisión e inspección de trabajos operacionales, constata la realización del mantenimiento correspondiente a las herramientas y maquinarias, coordina el transporte del personal y el despacho hacia los pozos, así como también efectúa los estudios y pruebas de maquinarias en el laboratorio y la emisión de proformas.

Actualmente, en el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. se han desencadenado un conjunto de situaciones internas que de no ser atacadas a tiempo, podrían comprometer gravemente el futuro inmediato de la organización. Entre ellas están: el descenso en el volumen de contratos con respecto a períodos anteriores, disminución de sus ingresos, aumento de los costos operacionales, retraso en los pagos por servicios prestados a los clientes, cancelación tardía de los sueldos y salarios al personal, limitaciones para la adquisición y renovación del inventario de materiales, equipos y herramientas, sólo por puntualizar algunos focos problemáticos que se han evidenciado.

Estas situaciones son consecuencia directa de la difícil situación económica por la que atraviesa el país, la cual ha incidido notablemente en el principal cliente de la compañía, el cual es Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), que durante los últimos tiempos no ha honrado oportunamente sus compromisos de pago, principalmente los referentes a los contratos que se suscriben con esta organización en moneda extranjera, lo que ha suscitado problemas para costear el mantenimiento a las herramientas y equipos, así como para su reposición en caso de pérdida o daños. De igual manera, estas repercusiones en el equipamiento han generado penalizaciones, por parte del cliente, en los pozos por inconvenientes que se presentan, por lo que la empresa, con el fin de resguardar su buena imagen y como demostración de responsabilidad, recurre a tiempo extra para atender estas fallas imputables a OPTIDRILL, S.A., pese a que esto incide directamente en la disminución del monto total por el servicio prestado.

Lo anteriormente expuesto se agudiza, en gran medida, por la inexistencia de una cultura de planificación estratégica promovida desde los principales niveles de mando, lo cual se observa en la situación crítica que enfrenta el Departamento de Operaciones y Ventas, donde se observa poca previsión para atender escenarios complejos, falta de personal capacitado para desarrollar estas labores de planificación, así como la existencia de un esquema de decisiones para obtener resultados en el menor tiempo posible, sin medir si las alternativas son las más viables o si son las que generarán mejores beneficios económicos para esta dependencia, así como para la organización en general.

Por todo el conjunto de problemas mencionados previamente, se hizo necesaria la realización de este trabajo de investigación, el cual consistió en el diseño de un plan estratégico, que comienza con la descripción de la situación actual de OPTIDRILL, S.A. específicamente en el Departamento de Operaciones y Ventas, luego se procede a realizar los diagnósticos interno y externo para detectar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, mediante la aplicación de la metodología de Serna Gómez. Asimismo, se lleva a cabo la formulación de la misión y la visión del mismo, con la finalidad de generar planes de acción estructurados bajo la metodología del mismo autor, en función de conducir a la empresa al logro de sus metas planteadas. Finalmente, se propondrá el sistema de indicadores de gestión basados en las cuatro (4) perspectivas señaladas por la metodología del Cuadro de Mando Integrado (CMI).

En cuanto a su alcance, este trabajo abarcó lo referente a la fase de diseño del plan estratégico al cual se ha hecho referencia, por lo que la Gerencia del Departamento de Operaciones y Ventas, así como los niveles más altos de OPTIDRILL, S.A., se encargarán de su evaluación e implementación. Por otro lado, este proyecto es el primero en su naturaleza a desarrollarse en el ente bajo estudio, a

la par que emplea la metodología de Serna Gómez conjuntamente con la herramienta del CMI, todo lo cual que contribuye a realzar su originalidad.

Este proyecto será de gran ayuda para los estudiantes y futuros ingenieros sirviendo de modelo y guía en cuanto a planificación estratégica se refiere, sentando las bases para futuras investigaciones relacionadas con el tema, ofreciendo conocimientos y metodologías que podrán aplicar durante la realización de un trabajo en específico. Además, vale decir que, en lo que respecta a su importancia, este estudio brinda una serie de orientaciones estratégicas que le servirán de ayuda al departamento para ejecutar adecuadamente su proceso de toma de decisiones, en función de lograr los objetivos y metas propuestas, tanto actuales, como las que se propongan en el mediano y largo plazo.

Finalmente, partiendo de lo anteriormente expuesto, se establecieron las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del Departamento objeto de estudio?

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden sobre la dinámica del Departamento de Operaciones y Ventas?

¿Cuál sería la nueva misión, visión y objetivos estratégicos de Departamento de Operaciones y Ventas?

¿Cuáles son las estrategias que conllevarían al logro de los objetivos estratégicos planteados para el Departamento?

¿Cuáles son los planes de acción para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias?

¿Cómo debe constituirse el sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral?

1.2 objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el Departamento de Operaciones y Ventas de la empresa OPTIDRILL, S.A, ubicada en el Municipio Anaco, Estado Anzoategui.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL S.A.
- Realizar el diagnóstico interno y externo para la identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.
- Generar las estrategias orientadas al logro de los objetivos estratégicos planteados para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.
- Efectuar los planes de acción basados en las estrategias planteadas para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.
- Establecer el sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas al Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.3 Descripción de la empresa

1.3.1 Generalidades

OPTIDRILL, S.A, es una empresa venezolana con personalidad jurídica independiente, fundada por Hal Hubbar y Bob Hubbar, ambos ciudadanos norteamericanos. Son pioneros en mejoramiento continuo y garantía de la calidad al introducir el primer banco de calibración de herramientas magnéticas de Latinoamérica, conjuntamente con un sistema de prueba y certificación de motores de fondo con los cuales, previo a las corridas, se puede comprobar el desempeño de estas herramientas, respectivamente.

Esta organización fue fundada el 3 de febrero de 1998, estableciéndose en Anaco, Estado Anzoátegui, donde tiene su base principal de operaciones. Posteriormente, debido al crecimiento de la organización, la misma fue expandiéndose en el territorio nacional por lo que se abrieron bases operativas en Barinas (Estado Barinas) y Ciudad Ojeda (Estado Zulia).

La empresa desde sus inicios ha enfocado sus operaciones en la prestación de los servicios de perforación optimizada de pozos direccionales para la industria petrolera, así como también los servicios de verticalización de pozos, diseños y consultoría en general para la construcción de los mismos, registro direccional en tiempo real, MWD/LWD (Measurement While Drilling -Medición durante la perforación- y Logging While Drilling -Registro durante la perforación-), suministro de herramientas de perforación, perforadores automáticos, registros magnéticos y no magnéticos, ampliación de hoyos, apertura y ampliación de ventanas, así como servicios de taller en general, servicios de desenrosque y mantenimiento de herramientas de perforación, servicios de registros direccionales “multishots-

singleshot” para registros de inclinación del hoyo en tiempo real durante la perforación.

Para los mismos, se dispone de los equipos más sofisticados, así como también de una variedad de repuestos en stock, en conjunto con un taller para el ensamblaje y desmontaje de las diferentes partes de los equipos. Además, presta el servicio de alquiler de diferentes herramientas utilizadas en las perforaciones de pozos petroleros tales como: motores de fondo, martillos, estabilizadores, flota sub, orienting sub, ampliadores y cross-over. Cabe destacar, que en Venezuela, la empresa es representante exclusivo de los productos Wildcat.

1.3.2 Misión

Proveer servicios direccionales y de optimización del rendimiento de los procesos inherentes a la perforación y reacondicionamiento de pozos petroleros, con la aplicación de avanzadas tecnologías que garanticen la satisfacción de nuestros clientes a través de la obtención de resultados precisos y confiables en el menor tiempo de ejecución posible.

1.3.3 Visión

Lograr consolidar el estatus de empresa venezolana líder en el área de servicios direccionales y optimización de los procesos de perforación y reacondicionamiento de pozos petroleros, con la aplicación de tecnología innovadora, confiable y competitiva.

1.4 Estructura organizativa

En la actualidad, la empresa OPTIDRILL, S.A, cuenta con una estructura organizativa formalmente definida en la cual basa sus actividades. En la figura 1.1 se presenta el organigrama estructural existente:

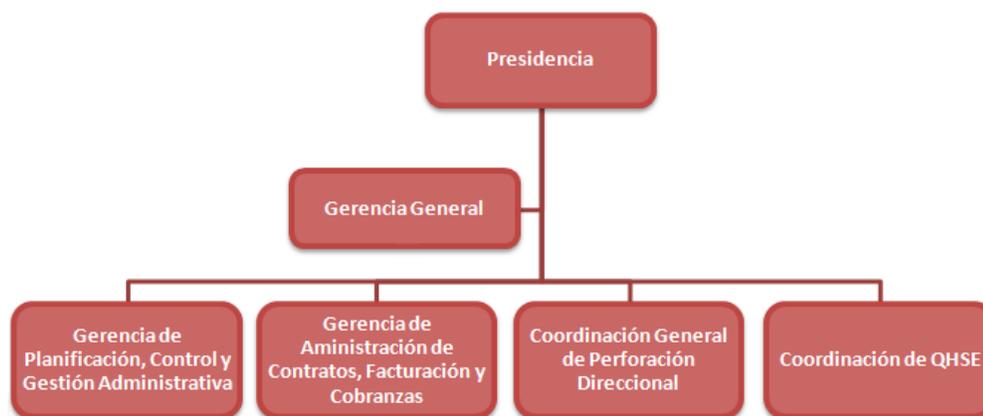


Figura 1.1. Estructura organizativa de OPTIDRILL, S.A
Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2015)

Tal como se observa, la empresa posee una estructura organizativa integrada por siete (6) departamentos principales, entre los cuales están: Presidencia; Gerencia General; Gerencia de Planificación, Control y Gestión Administrativa; Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas; Coordinación General de Perforación Direccional y Coordinación de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente (QHSE).

A continuación se efectuará una descripción general de cada una de las áreas existentes en la organización:

a. Presidencia

En este departamento se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de todos los departamentos de OPTIDRILL, S.A, así como también el empleo de los recursos organizacionales. Entre las funciones principales que se llevan a cabo en la presidencia se encuentran:

- Garantizar el cumplimiento de las normativas mediante el procedimiento establecido por la empresa.
- Diseñar planes estratégicos para la optimización de los procesos a mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente de trabajo óptimo para el máximo aprovechamiento de los recursos.
- Mantener contacto con proveedores para constantes actualizaciones tecnológicas o de materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Realizar actividades motivacionales a todos los empleados.
- Responder ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.

b. Gerencia General

Su rol radica en coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades relacionadas con la administración, ventas, recursos humanos y el buen funcionamiento de OPTIDRILL, S.A, con la finalidad de garantizar la eficiencia de las actividades realizadas por estos. Dentro de sus responsabilidades están:

- Verificar la situación financiera de la empresa.
- Realizar pagos a proveedores.
- Buscar clientes nacionales e internacionales.
- Supervisar periódicamente el buen funcionamiento de las actividades.

- Representar a OPTIDRILL, S.A en los ámbitos legal, político, social y administrativo.
- Controlar los procesos inherentes a los recursos humanos.
- Evaluar la efectividad de los trabajadores.
- Ejercer liderazgo para ejecutar planes y estrategias diseñadas.
- Establecer políticas de compra y venta.

c. Gerencia de Planificación, Control y Gestión Administrativa

Este departamento tiene por objeto desarrollar en forma oportuna y eficiente la aprobación y asignación del talento humano, velando por su desarrollo y capacitación permanente, planificando las necesidades de los trabajadores, mejorando las condiciones de trabajo y dando cumplimiento a la obligación de salarios. Algunas de sus funciones son:

- Realizar pagos de bonificaciones, aportes al Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH), Seguro Social Obligatorio (SSO), prestaciones, liquidaciones y bonos de alimentación.
- Verificar pagos de nóminas quincenales a trabajadores.
- Establecer sistemas adecuados para gestiones presupuestarias, sistemas de endeudamiento y sistemas administrativos.
- Realizar solicitudes de pólizas de riesgos, para asegurar bienes y activos de la empresa.
- Realizar todas las transacciones bancarias relacionadas con depósitos o retiros que efectúa la empresa, ya sea en cuentas corrientes, ahorros y también registro de créditos.
- Girar los recursos económicos que se necesiten para la implementación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión (QHSE).

d. Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas

Se encarga de clasificar, registrar y analizar todas las operaciones económicas de la empresa, así como también los movimientos contables y financieros. Incluye todo lo relacionado con presupuestos, facturaciones, gastos e inversiones de la organización. Entre sus actividades están:

- Ejecutar correctamente los pagos a proveedores y demás acreedores de la compañía, de acuerdo a las programaciones establecidas.
- Realizar la aprobación y revisión de facturación.
- Realizar la selección y aprobación de inscripción de proveedores y clientes.
- Supervisar la emisión de informes financieros por parte del área de Contabilidad.
- Mantener al día la contratación del personal, evitando la mayor cantidad de vacantes.

e. Coordinación de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente (QHSE)

Este departamento es encargado de dar el cumplimiento a planes y normativas legales vigentes, con el fin de desarrollar las operaciones de la empresa, garantizando integridad del personal, instalaciones, equipos y herramientas, evitando contaminación y riesgos a terceros, así como también cumple con un sistema de Gestión de Calidad para obtener información precisa de herramientas y mejoramiento continuo de las mismas, aumentando el nivel de productividad y satisfacción de clientes. Sus principales atribuciones son:

- Elaborar planes de emergencia de acuerdo a la identificación de riesgos y peligros.
- Vigilar y verificar que el personal utilice adecuadamente su Equipo de Protección Personal (EPP) en áreas que sea requerido.

- Cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional establecidas por la compañía o el cliente.
- Identificar los riesgos y peligros encontrados en las actividades diarias de la empresa.
- Determinar, implementar y verificar que se cumplan los requisitos legales de QHSE aplicados en la empresa.

f. Coordinación General de Perforación Direccional

Se encarga de diseñar, planificar y ejecutar los trabajos de perforación direccional, su logística, alquiler de herramientas, delegar trabajos de mantenimiento, vinculando a la empresa directamente con el cliente. Las principales actividades que se realizan en este departamento son:

- Delegar funciones a los ingenieros para cada proyecto.
- Verificar que los subcontratistas de cada proyecto cumplan con los requerimientos aplicables.
- Revisar y aprobar los planos de ingeniería.
- Desarrollar reuniones periódicas con el cliente para revisiones de avance del proyecto.
- Velar por el cumplimiento de los cronogramas establecidos.
- Liderar los procesos de los diferentes proyectos de la empresa.

Es importante recalcar que dentro de la Coordinación General de Perforación Direccional se encuentra la unidad administrativa objeto de este estudio, llamada Departamento de Operaciones y Ventas. Para obtener un mejor entendimiento y mayor visión del mismo, se presentará la estructura organizacional de la Coordinación General de Perforación Direccional (ver figura 1.2).



Figura 1.2. Estructura organizativa de la Coordinación General de Perforación Direccional de OPTIDRILL, S.A

Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2016)

Cabe resaltar que el detalle y las especificaciones sobre toda la información referente a la Departamento de Operaciones y Ventas se hará en el capítulo IV de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En investigaciones anteriores, estudiantes de la Universidad de Oriente han desarrollado algunos trabajos de grado relacionadas con este tema en otras organizaciones, entre los cuales se pueden nombrar:

Lineros (2016). “Diseño de un plan estratégico para el proyecto de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) de las instalaciones para el almacenamiento de diluyente producción temprana, ejecutado en la División Junín de la Faja Petrolífera del Orinoco por la Gerencia de Construcción de PDVSA Ingeniería y Construcción”. En dicho proyecto se observaron ciertas deficiencias que ameritaban ser canalizadas mediante un plan estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito su ejecución.

El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la situación actual del proyecto mediante la metodología propuesta por Peter Checkland, la cual también permitió la definición de la misión y visión. Seguidamente, con los lineamientos propuestos por Fred David se realizó la auditoría interna y externa, con cuyas variables se construyó la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos planteados, para culminar con la elaboración de los planes de acción de acuerdo a la estructura definida por George Morrissey y la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) estructurado por Kaplan y Norton, el cual se basa en indicadores de gestión, de acuerdo a cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

El aporte de esta investigación radica en que proporcionó estrategias que puedan tomarse como guía para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. para mejorar su gestión, a la par que aportó orientación teórica necesaria para la formulación de los indicadores de gestión devenidos con la aplicación del CMI.

Villarroel (2014). “Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Operaciones de la empresa Lodos de Venezuela, C.A (LOVENCA), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”. Esta investigación consistió en el diseño de un plan estratégico orientado al mejoramiento de las actividades llevadas a cabo por la empresa LOVENCA, específicamente, en su Departamento de Operaciones. Para lograr este fin, debió partirse del análisis de la situación problemática existente, para que posteriormente se ejecuten las auditorías interna y externa, en función de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes, todo ello empleando los principios metodológicos de Fred David. Asimismo, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos estratégicos. En la etapa final del estudio, se formularon las estrategias y se elaboraron los planes de acción para el logro de los referidos objetivos, conforme a lo dispuesto por el autor George Morrissey en su metodología.

De acuerdo a lo señalado, este trabajo de grado aportó conocimientos teóricos adicionales sobre planificación estratégica y sirvió de guía para el desarrollo de los análisis interno y externo.

Cedeño (2014). “Diseño de un plan estratégico para el desarrollo e implementación de un sistema de información para el control y rastreo de herramientas de pozos petroleros de OPTIDRILL S.A., ubicada en Anaco”. El propósito de este estudio fue diseñar un plan estratégico en el Departamento de Taller de la mencionada empresa, con el objetivo de promover el desarrollo e

implementación de un sistema de información para el control y rastreo de herramientas de pozos petroleros, las cuales son operadas por dicha dependencia. Esta investigación se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo y se ejecutó siguiendo la metodología de Fred David, la cual se empleó para llevar a cabo las auditorías interna y externa, así como para la formulación de la carpeta estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias), conjuntamente con los principios de George Morrissey para la elaboración de los planes de acción.

Este trabajo de grado aportó gran información sobre la empresa por ser la misma del objeto de estudio, indicando aspectos relativos a su misión, visión, ubicación, situación actual, entre otros.

Mendoza (2013). “Diseño de un plan estratégico para la optimización de matrices de control de proyectos, basándose en la técnica del Valor Ganado, en la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA Gas”. Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Región Centro-Sur. Esta investigación surge como necesidad ante la búsqueda orientada a mejorar los procedimientos de control empleados por la Gerencia del Proyecto Pirital I de PDVSA Gas, mediante la implementación de la técnica del Valor Ganado en sus matrices de control de proyectos. Es preciso agregar, que este plan fue concebido siguiendo la metodología de Fred David para todo lo referente a la gerencia estratégica, en conjunto con las orientaciones de George Morrissey para la elaboración de los planes de acción.

Con base a lo anteriormente explicado, este antecedente sirvió principalmente para la utilización de la metodología de George Morrissey, la cual fue empleada en este trabajo de investigación para la elaboración de los planes de acción.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Planificación estratégica

A grandes rasgos, se puede concebir la planificación estratégica como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Serna Gómez (2008), define la planificación estratégica de manera más elaborada tal como se describe a continuación:

La Planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 55).

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, fomenta la participación, reduce los conflictos e implementa el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

2.2.1.1 Objetivos de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene como objetivo principal proveer la dirección para las actividades de todas las jerarquías inferiores. Todos los planes, programas y proyectos tácticos que se deben llevar a cabo en los niveles inferiores para poder alcanzar su visión, parten del plan estratégico elaborado en el nivel superior. Es el plan general con relación al cual se coordinan todos estos. De allí la importancia vital

de la planificación estratégica si se quiere que la dirección sea efectiva y que tenga éxito.

Sin embargo, D'Alessio Ipinza (2008) señala que: “Para llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

- a. Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.
- b. Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.
- c. Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país” (p.10)

Básicamente, la planificación estratégica busca los siguientes objetivos: mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente; y cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización. En otras palabras, permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Permitiendo a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Un último objetivo y no menos importante que persigue la planificación estratégica está relacionado con la inclusión de una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

2.2.1.2 Importancia de la planificación estratégica

González y Fuentes (2009), manifiestan que la importancia de una planificación estratégica radica en que:

Es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una organización o un territorio. Analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de coste, inversión y resultados (p.32)

Es importante ya que proporciona la teoría para la acción que se halla en la cultura de la organización y sus empleados, lo cual permite a los gerentes y empleados de la compañía, en especial el personal del Departamento de Operaciones y Ventas que evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje similar y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

2.2.2 Misión

Uno de los aspectos más importantes y a menudo, uno de los más difíciles del proceso de planificación estratégica es el desarrollo de la misión, la cual Serna Gómez (op.cit.), la define como “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (p. 59).

De acuerdo con lo anterior, la misión declara el por qué y para qué está formada una organización. Toda empresa debe saber o tener presente su razón de ser, el

motivo de su creación, en función de promover una declaración de sus objetivos que se corresponda con los propósitos reales de la misma.

La misma realidad que se enfrenta al momento de definir la misión organizativa aparece cuando se intentan seleccionar las preguntas que deben efectuarse para su formulación, pues el número y tipo de preguntas depende en muchos casos de la claridad y amplitud de la definición. Serna Gómez (op.cit.) indica que la misión de una empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?

Esta interrogante representa el punto de partida en la definición de la misión, para ello un equipo estratégico de OPTIDRILL.S.A, debe analizar el desarrollo del sector industrial en el que se desempeña la empresa, es decir: la intensidad, características de la competencia, desarrollo de productos, el servicio, los cambios financieros y tecnológicos que pudieran afectar el negocio.

- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

Además de generar utilidades, la empresa debe contribuir al desarrollo del país, generar empleos, transferir tecnologías, siendo esta la innovación principal de OPTIDRILL.S.A, y asumir su responsabilidad social con las comunidades y el medio ambiente dentro de su área de influencia.

- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

Aquí es donde se debe definir cuál es o debería ser el diferencial de la empresa, basándose en lo que es relevante para el mercado objetivo y en lo que ya está diciendo la competencia (para no decir lo mismo). Tener una clara y detallada definición del mercado objetivo al que se dirige la compañía es el punto de partida para construir un diferencial relevante. Dado que son estas las personas que al final determinarán lo significativo de nuestro diferencial, es fundamental que estén definidas y conocer en detalle lo que tiene sentido para ellas. El objetivo de diferenciarse es lograr la preferencia de los clientes, pues a menos que ese argumento nos ayude a vender más, sólo habrá sido un lindo ejercicio teórico.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Las organizaciones tienen diferentes tipos de clientes, por lo general, las empresas deben enfocarse en el cliente que genera más valor, dando respuesta a la pregunta: ¿Para quiénes queremos ser relevantes?, se busca dejar de perseguir al cliente equivocado, enfocándose en aquellos que generan más valor. Lo importante es el compromiso de plasmarlo por escrito en el propósito organizacional.

- ¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?

En la misión deben expresarse claramente los productos y servicios que clientes, tales como: perforación direccional, alquiler de herramientas, entre otros, usuarios o consumidores van a recibir de la empresa. Estos deben hacerse explícitos individualmente o como líneas de productos o servicios, dependiendo claramente del tipo y características de la empresa. Las empresas se definen por su producto o servicio: fábrica de muebles, pescadería, lavandería, entre otros.

- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Una empresa tiene que observar el pasado, el presente y el futuro. La innovación estuvo y está presente en las 3 áreas. Donde hay una empresa una vez hubo un emprendedor-empresario que innovó, con un producto o servicio, con una idea original, o simplemente aprovechando una oportunidad de mercado. Una empresa tiene que estar orgullosa de su pasado y capitalizar su innovación en el presente. Ayer, hoy y mañana, la empresa tiene que estar atenta, valorar y actuar con relación a la innovación del pasado, actuando en el presente y anticipando el futuro. He ahí la importancia de conocer y definir el mercado al momento de elaborar la misión.

- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Los canales de distribución representan la manera como llegamos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores finales. Es necesario conocer los canales de distribución por ser estos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Representan un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor.

- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

Debe quedar claramente establecido en la misión que la rentabilidad es una condición necesaria para que una empresa pueda crecer y mantenerse en el mercado, solo así estará en capacidad de generar utilidades para retribuir a sus colaboradores y accionistas. Este objetivo de rentabilidad debe estar formulado con claridad en la misión.

- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

Los principios organizacionales son de suma importancia, tienen la finalidad de guiar a los demás en el desempeño de sus funciones y en armonía con el resto del equipo de trabajo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. En la misión es indispensable que se haga referencia a estos principios con el fin de incorporarlos al quehacer diario y hacerlos parte de la definición del negocio.

- ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

Las empresas están comprometidas a cumplir sus responsabilidades ante sus accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad; por lo tanto, las mismas deben ser parte de la misión y deben constituir la base para su formulación (pp. 203-206).

Respondido este ciclo de preguntas, lo lógico es que la misión, esté por escrito, sobretodo en el caso de grandes organizaciones; recordemos que la utilidad de éstas es servir de orientadoras de las acciones definiendo un horizonte claro al que se quiere llegar. El ponerlas por escrito y en lugares visibles contribuye a la difusión de la información, pues aquello que no es conocido por todos difícilmente puede ser cumplido.

2.2.3 Visión

Serna Gómez (op.cit.), la define como el “conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y

quiere ser en el futuro” (p. 61). De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, es decir la imagen del futuro deseado por la organización.

La visión de la empresa implica la concepción de la organización acerca del futuro en general del medio en que se desenvuelve y del lugar que ocupará la organización en ese futuro. Tanto la declaración de la misión como la visión y el negocio de la empresa, deben ser formulados claramente y comunicados con el fin de generar entusiasmo a todos los involucrados en la organización.

Serna Gómez (op.cit.) refiere que para formular la visión de una empresa, se deben considerar las respuestas planteadas a las siguientes interrogantes:

- Si todo tuviera éxito, ¿cómo sería su empresa dentro de tres años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?
- ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años? (p. 216).

Estas preguntas proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y desea ser en el futuro, señalando el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en un horizonte trazado.

2.2.4 Objetivos

Los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Deben ser: razonables, claros, coherentes y estimulantes. Se consideran vitales en el éxito de la organización porque pautan

direcciones, evalúan los procesos, revelan aspectos que en algunas ocasiones no se tienen en cuenta, permiten ejecutar actividades de control, motivación y planificación. En opinión del autor Serna Gómez (op.cit.):

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, por ser globales, estos objetivos deben cubrir o involucrar a toda la organización, pero, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa (p. 197).

Por otra parte se tiene que los objetivos estratégicos están estrechamente vinculados con las metas y estrategias planteadas para lograr los planes a largo plazo de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Una vez que se ha establecido la misión, la visión, los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, así como la evaluación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr para saber hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa.

2.2.5 Diagnóstico interno

Serna Gómez (op.cit.) lo define de la siguiente manera: “es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia, es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y la competencia” (p. 119).

Es decir, que corresponde al estudio de fortalezas y debilidades de la organización; se refiere a la evaluación de todos los factores que influyen para poder determinar las fortalezas y debilidades de este para luego, someterlas a un proceso de evaluación que facilite el camino hacia el desarrollo de las estrategias.

2.2.5.1 Categorías del diagnóstico interno

El diagnóstico interno es una manera de hacer el análisis estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El Diagnóstico Interno examina cinco (5) capacidades, a saber:

- a. La Capacidad Directiva: comprende todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control, entre otras.
- b. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo): abarca todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.
- c. La Capacidad Financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital,

disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

- d. La Capacidad Tecnológica (Producción): aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- e. La Capacidad del Talento Humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

2.2.5.2 Perfil de capacidad interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización con relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

Como se señaló anteriormente, con el PCI se busca examinar cinco (5) categorías o capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y la del talento humano. Las fortalezas y debilidades generadas con este perfil se evalúan con relación a su grado de importancia en la escala de alto (A), medio (M) y bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M),

y bajo (B). Cada empresa es distinta, por lo tanto, las preguntas que se formulan, están realizadas de acuerdo con las características que la empresa ha encontrado relevantes.

Para realizar el PCI se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

a. Preparación de la información preliminar

Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.

b. Conformación de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

- De acuerdo con la estructura organizacional

Se hace el diagnóstico por cada área o sub-área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

- Por grupos estratégicos

Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

- Participación total

El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan

estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

c. Identificación de fortalezas y debilidades

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas. Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización.

Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización. Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

d. Priorización de los factores

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales.

e. Calificación de los factores

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

f. Calificación del impacto

Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

Estos resultados se transfieren a la siguiente hoja de trabajo (ver tabla 2.1):

Tabla 2.1. Estructura del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
CAPACIDAD TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										

Fuente: El autor(2016)

2.2.6 Diagnóstico externo

Para Serna Gómez (op.cit.):

Es la fuente de sus oportunidades y amenazas, para el efecto tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta, Este análisis contempla todo lo que se puede aprovechar para así también minimizar de las oportunidades o partiendo de ellas, elementos que puedan ser nocivos e incluso destructivos para las organizaciones (p. 107).

Con la auditoría externa se pretende identificar los factores críticos que pueden afectar a la hora de buscar el éxito de la empresa, como lo son: tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

2.2.6.1 Factores del diagnóstico externo

Por lo general, las empresas se enfrentan a ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su análisis e interpretación. Al diagnóstico externo, lo integra el análisis de:

- a. Factores Económicos: es evidente que la salud de la economía de un país afecta el desempeño de las empresas e industrias. Como resultado de ello, los estrategas estudian el ambiente económico para identificar los cambios, las tendencias y sus implicaciones estratégicas. El ambiente económico, se refiere aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, tasas de interés, déficits o superávit comercial, tasas de ahorro personal y empresarial y el comportamiento de la economía internacional.
- b. Factores Políticos y Legales: aquellos que se refieren al uso o migración del poder; datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio. En otras palabras es la arena en la cual cada organización y grupo de interés compiten por los servicios y recursos y el cuerpo de las leyes y reglamentos que dirigen estas interacciones.

- c. Factores Sociales y Culturales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc), actitudes sociales.
- d. Factores Tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- e. Factores Geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros.
- f. Factores Competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

2.2.6.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

El análisis POAM permite determinar que tan apta y capacitada se encuentra la organización para enfrentarse al medio externo. Para valorar de una forma más precisa las fortalezas, las amenazas, las oportunidades y las debilidades se utilizaron los factores: alto (A), medio (M) y bajo (B), con los que se podrán definir el nivel de impacto de cada factor.

Todo este proceso se basará en las características más relevantes a nivel interno de la empresa; de acuerdo con el grado de importancia que cada área posee dentro de la misma. Además se planteará una estrategia específica para cada una; partiendo de la combinación de factores que se puedan desarrollar. Para el desarrollo del diagnóstico externo se trabaja de igual manera los factores o índices de mayor relevancia para la organización; y los indicadores se distribuyen de la misma manera.

La forma de elaborar el POAM es muy similar a la forma en que se lleva a cabo el PCI descrito anteriormente, basándose en la siguiente metodología:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d. Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procedió en el PCI, es decir, el grupo califica según su leal saber y entender las oportunidades y las amenazas, bajo la escala de Alto (A), medio (M) y bajo (B), donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- e. Calificación del Impacto: Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.
- f. Elaboración del POAM: El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Estos resultados se transfieren a la siguiente hoja de trabajo (ver tabla 2.2):

Tabla 2.2. Estructura del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTORES ECONÓMICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
FACTORES POLÍTICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
FACTORES SOCIALES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
FACTORES TECNOLÓGICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
FACTORES COMPETITIVOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										
2										
FACTORES GEOGRÁFICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1										

Fuente: El autor (2016)

2.2.7 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Según Koontz y Weihrich (2005) “esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (p.138).

Gómez (2010) añade que: “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva” (p.186).

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, (FO, DO, FA y DA). El propósito de una matriz FODA es generar estrategias alternativas viables y no se centra en seleccionar, ni determinar cuáles estrategias son las mejores.

Seguidamente se mencionan los pasos para construir la matriz FODA:

- Realizar una lista de las fortalezas internas claves.
- Realizar una lista de las debilidades externas claves.
- Realizar una lista de oportunidades externas claves.
- Realizar una lista de amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
- Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

En la tabla 2.3 se aprecia la estructura general de esta matriz:

Tabla 2.3. Estructura de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1.	A1.
	O2.	A2.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1.	FO1.	FA1.
F2.	FO2.	FA2.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1.	DO1.	DA1.
D2.	DO1.	DA2.

Fuente: El autor (2016)

2.2.8 Planes de acción

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su control, seguimiento y evaluación. El plan de acción es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas.

En esta etapa del proceso señala Serna Gómez (op.cit.) que “cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido” (p. 247). Para ello se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Establecer un indicador de éxito global.
2. Definir las tareas que debe realizarse para hacer realidad cada estrategia.
3. Identificar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea.
4. Especificar la meta que se desea alcanzar en términos concretos, cualitativos y cuantitativos.
5. Señalar el responsable de cada tarea o sub-actividad.
6. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Mencionar las limitaciones o los obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

Como se puede observar en la tabla 2.4, un plan de acción permite organizar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas, permitiendo al mismo tiempo definir indicadores de gestión.

Tabla 2.4. Formato de plan de acción

Objetivo Estratégico OE1			Responsable:			
			Unidad Estratégica:			
Estrategia Básica			Indicador Global:			
<i>¿Qué hacer?</i>	<i>¿Cuándo?</i>	<i>Resultados Esperados</i>	<i>¿Quién?</i>	<i>¿Con qué recursos?</i>	<i>Posibles dificultades</i>	
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitaciones
	Inicio	Termino				

Fuente: El autor (2016)

2.2.9 Cuadro de mando integral (CMI)

Kaplan y Norton (2009) establecen que el Cuadro de Mando Integral (CMI) “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p.18). El CMI mide la actuación de toda organización desde cuatro (4) perspectivas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos y la formación y crecimiento, permitiendo monitorear los resultados económicos y paralelamente observar los progresos en el resto de las áreas de una empresa.

2.2.9.1 Perspectivas del CMI

a. Perspectiva Financiera

Kaplan y Norton (op.cit.) afirman que: “el Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado” (p. 59).

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido. El Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada Cuadro de Mando Integral que se ha visto utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.

Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y

finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción de riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

b. Perspectiva del Cliente

Kaplan y Norton (op.cit.) indican que en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, “los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados” (p. 76).

Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

Así pues, esta perspectiva permite a los directivos de las unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, se deben seleccionar objetivos

y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con los clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de productos y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y prestigio: al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

c. Perspectiva de Procesos Internos

Partiendo de lo señalado por Kaplan y Norton (op.cit.):

En la perspectiva de procesos internos, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (p. 105).

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad

y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

En esta perspectiva, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados; por ejemplo, el proceso de servicio posventa permite a las empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

d. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

De acuerdo con Kaplan y Norton (op.cit.), la cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (p. 139).

Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. Para los autores referidos, la formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelaran grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo

tiempo, mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral.

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

2.2.9.2 Mapa estratégico

Según Kaplan y Norton (op.cit.) se define como:

El conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa – efecto entre dichos objetivos, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y cómo la implantación de determinadas mejoras en ciertos objetivos pueden influir en otros; con la finalidad de contribuir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus distintos stakeholders. Así pues se logra visualizar de una manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización, además de conseguir aglutinar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración. (p. 112).

Un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como a entender la coherencia e integración entre estos. Tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en perspectivas fundamentales. De esta manera consigue que la estrategia sea más entendible y comunicable, y recuerda la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves.

Según Kaplan y Norton (op.cit.) los pasos para la elaboración de un mapa estratégico son los siguientes:

1. Realizar un diagnóstico estratégico.
2. Definir los ejes estratégicos del plan, los cuales serán contemplados en el mapa
3. Direccionar cada uno de los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje).
4. Correlacionar los diversos objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas en función de aquellos ejes estratégicos considerando las estrategias y el tiempo que dispondrá la organización. Todos estos aspectos convergerán en la Visión Estratégica de la empresa. (p.165).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación de este trabajo de grado fue descriptiva, definida por Arias (2006) como aquella que:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24)

Para la realización de esta investigación se consideró este modelo descriptivo, ya que se detallaron y analizaron los procesos intervinientes en la situación actual del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. lo cual ayudó a obtener las variables y factores externos e internos para el desarrollo del plan estratégico que se desea realizar.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de campo, la cual Arias (op.cit) define como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

Para el desarrollo de esta investigación, la recolección de datos se produjo desde el lugar de los hechos, es decir, el Departamento de Operaciones y Ventas de

OPTIDRILL S.A, procurando que la información se obtuviera de la forma más objetiva posible, a fin de que las soluciones a aportar se correspondan con la verdadera realidad del sistema objeto de estudio.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Arias (op.cit) señala que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” (p.98). Representa todas las unidades de la investigación de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes.

Para el desarrollo de la investigación, se necesitó realizar un estudio de la población perteneciente al Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., para saber cómo aplicar la propuesta y de qué manera beneficiará al ente en estudio. De manera pues que la población del Departamento está integrada por treinta y dos (32) personas, divididas en: un (1) supervisor, un (1) jefe de taller, un (1) supervisor de Laboratorio MWD/LWD, tres (3) técnicos de laboratorio MWD/LWD, dos (2) planificadores direccionales, dos (2) técnicos de almacén, un (1) despachador, ocho (8) técnicos de ensamblaje, un (1) inspector, dos (2) estabilizadores de fresas, ocho (8) transportistas y dos (2) mantenedores de campo.

3.3.2 Muestra

Balestrini (1997) establece que la muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares las propiedades de una población” (p. 138). Es una parte de la población, es decir, un número de individuos u

objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.

En vista de que la población del Departamento de Operaciones y Ventas es menor a 50 personas, se tomaron todos los empleados como muestra para el estudio, todo ello considerando lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (1998), quienes señalan que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, población es igual a la muestra” (p.69). En tal sentido, la muestra también será igual a treinta y dos (32) individuos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tomando en cuenta que el diseño de la investigación será descriptivo y de campo, se procederán a definir las técnicas e instrumentos para obtener la información que se aplicarán en la realización del proyecto.

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

3.4.1.1 Observación directa

Arias (op.cit.) define la observación directa como:

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (p.69).

Esta técnica se utilizó para captar los hechos que acontecieron en las instalaciones del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL S.A, en función de describirlos tal cual ocurran o perciban, tales como: herramientas y

equipos deteriorados por falta de mantenimiento, vehículos de transporte ciertas fallas, taller con escasos de inventario de herramientas, con la finalidad de sustentar la problemática que se presentará a lo largo de esta investigación.

3.4.1.2 Entrevista no estructurada

La entrevista no estructurada está definida por Arias (op.cit.) como aquella donde:

No se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por esto que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia (p.73).

Por medio de esta técnica, se recaudó información proveniente de los trabajadores pertenecientes al Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. para la comprensión de la problemática detectada, mediante preguntas que se presentaron a medida que surgieron los distintos diálogos informales, mediante un guión, combinándose con la toma de notas, con el fin de que los actores del sistema proporcionaran la información requerida de las actividades realizadas en dicha dependencia y su realidad existente, donde se detectaron fallas a nivel estratégico así como: ausencia un plan estratégico, falta de motivación a empleados, comunicación entre trabajadores de manera ineficiente, desconocimiento de labores explícitas por parte de empleados, entre otros.

3.4.1.3 Revisión documental

Es definida por Bardin (1999) como “la operación o conjunto de operaciones, tendente a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización en los estudios” (p.34)

La aplicación de esta técnica fue fundamental en este trabajo de grado ya que permitió mediante la revisión de textos, bases de datos, tesis, páginas web, entre otras, obtener la mayor cantidad de información relacionada con las bases teóricas, así como la planificación estratégica por la metodología de Serna Gómez, visión, misión, Matriz Foda, indicadores de gestión, entre otros, con la finalidad de tener información fiable y diversa respecto a este tema.

Igualmente, se consultó la documentación existente en la organización y en el departamento objeto de estudio, a fin de sustentar de forma más amplia la situación encontrada.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

3.4.2.1 Cuestionario

De acuerdo con Arias (op.cit.), el cuestionario se define como la “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.74).

Para fines de la investigación, se realizó un cuestionario con preguntas cerradas (de carácter dicotómico) que permitieron a la muestra consultada expresar sus opiniones y obtener resultados que confirman la necesidad plasmada a lo largo de la

investigación (ver anexo A). Mediante el análisis de confiabilidad KR 20 (técnica de Kuder Richardson), se validó la confiabilidad del cuestionario aplicado (ver anexo B), adicionalmente fue examinado por tres (3) especialistas quienes indicaron que el instrumento elaborado permitía el alcance de los objetivos pautados para la investigación.

Con el cuestionario se permitió conocer a fondo el Departamento, de manera directiva, financiera, competitiva, tecnológica y su talento humano. Se observaron fallas tales como visión y misión no explícita, tecnología de punta en herramientas y equipos, ausencias de planes de mantenimiento preventivo a equipos, altos costos de transporte, personal capacitado, entre otros.

Los perfiles obtenidos mediante la aplicación del cuestionario se validaron mediante el análisis del coeficiente de confiabilidad Kuder-Richardson (KR-20), el cual arrojó un valor de 0,8635, que le otorga un 86,35% de posicionamiento como instrumento confiable para la recolección de información al cuestionario aplicado.

3.5 Técnicas de análisis de datos

3.5.1 Perfil de capacidad interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna permitió la evaluación de las fortalezas y debilidades del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A, mediante un diagnóstico estratégico examinando cinco categorías: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano.

Este perfil se representó gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado: alto (A), medio (M), bajo (B). Esto permitió

examinar la posición estratégica del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A, en un momento dado para establecer las áreas que necesitan atención.

3.5.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es la herramienta que se utilizó para identificar las oportunidades y amenazas potenciales del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A, donde se recopiló información evaluando: factores económicos, políticos, sociales tecnológicos, geográficos y competitivos para luego calificar las oportunidades y amenazas con escala de: alto, medio o bajo, permitiendo realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentó la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como el impacto de cada factor frente al Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

3.5.3 Matriz de ponderación de variables

La matriz de ponderación o priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de su importancia y aplicación de criterios. La misma hace posible la determinación de alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión y clarificar oportunidades de mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos que permitan facilitar la toma de decisiones. Su aplicación conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y valoración del peso que cada uno ellos tendrá en la toma de decisiones.

En el caso objeto de este estudio, se procedió a la conformación de un grupo estratégico con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de

las diferentes áreas de la empresa. Cabe destacar que la metodología del Autor Serna Gómez, establece que cada compañía decide hasta que nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología para la conformación de este grupo estratégico.

El grupo estratégico seleccionó las áreas de análisis (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales) y sobre cada una se realizó una tormenta de ideas. Luego procedió a calificar según su leal saber y entender las oportunidades (AMB) y amenazas (AMB); donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante. Finalmente se promediaron las calificaciones y se obtuvo el POAM ponderado.

3.5.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La utilización de esta matriz ayudó a desarrollar estrategias de mejora para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., a través de la generación de cuatro (4) tipos de estrategias que resultaron de la unión de las siguientes variables: FA (fortalezas y amenazas), FO (fortalezas y oportunidades), DA (debilidades y amenazas) y DO (debilidades y oportunidades).

- Estrategias FO: se basan en el uso de fortalezas internas de una organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Algunas veces una organización disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que les impiden explotar sus oportunidades.
- Estrategias FA: se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. Su objetivo es aprovechar,

las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

- Estrategias DA: presenta como objetivo derrotar las debilidades internas y reducir el efecto de las amenazas externas, se deben intentar reducir al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición inestable.

3.5.5 Cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permitió establecer un sistema de supervisión y control empresarial, cuya función principal es monitorear el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores de gestión, los cuales aportarán nuevas estrategias para llevar al Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A, al cumplimiento de los objetivos, siendo la base de la planificación estratégica a realizar.

3.6 Operacionalización de variables

En la tabla 3.1 se puede observar un esquema que muestra la operacionalización de variables a utilizar durante la investigación. Dicha tabla, fue construida a partir de los objetivos generales y específicos planteados en pro del logro de las mejoras requeridas en base a la problemática actual del departamento.

Tabla 3.1. Cuadro de operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA - INSTRUMENTO
Describir la situación actual del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL S.A.	Situación actual del Departamento	Situación actual	Descripción general del departamento	Revisión documental, observación directa y entrevistas no estructuradas
			Focos críticos estratégicos del departamento	
Realizar el diagnóstico interno y externo para la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	Diagnóstico interno	Fortalezas y debilidades	Capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano	Cuestionario
	Diagnóstico externo	Oportunidades y amenazas	Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos	Revisión documental
Formular la misión, visión y objetivos estratégicos del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.	Plan estratégico	Carpeta estratégica	Misión, visión y objetivos	Revisión documental
Generar las estrategias orientadas al logro de los objetivos estratégicos planteados para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.		Estrategias	Estrategias FO, FA, DO y DA	Revisión Documental y Matriz FODA
Efectuar los planes de acción basados en las estrategias planteadas para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.			Planes de acción estratégica	Revisión Documental y Planes de Acción
Establecer el sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas al Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI).		Sistema de indicadores de gestión	Perspectivas financiera, del cliente, de aprendizaje y crecimiento y procesos internos	Revisión Documental y Cuadro de Mando Integral

Fuente: El autor (2016)

3.7 Procedimiento metodológico

El proyecto fue desarrollado bajo diferentes etapas, las cuales se describen a continuación:

3.7.1 Descripción de la situación actual del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

En esta etapa se analizó la situación existente en el Departamento de Operaciones y Ventas de la empresa OPTIDRILL, S.A., con el fin de comprender mejor su realidad, sus condiciones actuales y detectar los focos críticos que afectan su funcionamiento. Para ello, se hizo uso de las técnicas de recolección de datos mencionadas en este proyecto como son las entrevistas no estructuradas para la obtención de información de las labores de cada puesto y observación directa para tomar fotos de las instalaciones. Además, se requirió información del Departamento de Recursos Humanos para obtener el organigrama explícito y actualizado,

3.7.2 Realización del diagnóstico interno y externo para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

En esta etapa se analizó el Departamento por medio de su evaluación interna, de la cual se obtuvo como resultado una serie de fortalezas y debilidades, las cuales sirvieron como base para la construcción del Perfil de Capacidad Interna (PCI) así como la matriz de ponderación de variables internas, la cual se realizó mediante reuniones con grupos estratégicos para asignar los valores correspondientes a cada fortaleza y debilidad. Todas las variables internas que se detectaron en esta parte de la investigación, provienen de la aplicación de entrevistas no estructuradas y del cuestionario dirigido a la muestra calculada.

Se procedió a estudiar las fuerzas externas que inciden directamente en las actividades del Departamento de Operaciones y Ventas, las cuales se obtuvieron por medio de la revisión bibliográfica y consulta de estadísticas oficiales, así como de información reseñada en textos y medios impresos como tablas de paridad cambiaria actualizada, protestas registradas, entre otros. Como resultado, se obtuvo una serie de oportunidades y amenazas, las cuales se convirtieron en insumo para la elaboración del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).

Cabe destacar que el PCI y el POAM se realizaron con base a los principios metodológicos expuestos por el autor Serna Gómez.

3.7.3 Formulación de la misión, visión y objetivos del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

En esta etapa se buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cuál es su propósito? (misión) y ¿a dónde quieren llegar? (visión). Posteriormente, se formularon/reformularon la misión, visión y objetivos, mediante la metodología de Serna Gómez, respondiendo a las interrogantes que el plantea para la realización de la visión y misión, los cuales fueron redactados partiendo de la información recogida mediante entrevistas no estructuradas. Además, esto sirvió para la definición de las estrategias que se generaron para mejorar el funcionamiento del Departamento de Operaciones y Ventas, asimismo, se realizaron consultas pertenecientes al personal para verificar que la misión, visión y objetivos fuesen acordes a la realidad y a las expectativas del Departamento.

3.7.4 Generación de las estrategias orientadas al logro de los objetivos estratégicos planteados para el departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

En esta etapa se utilizó la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), tomando en cuenta la información proveniente del PCI y el POAM, haciendo las combinaciones respectivas: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades con oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), las cuales se alinearon en función de los objetivos estratégicos adaptados al Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

3.7.5 Planes de acción basados en las estrategias planteadas para el departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

Una vez definidas las estrategias factibles seleccionadas, se diseñaron planes de acción y la programación de actividades para la ejecución de cada una de ellas, ordenados según su prioridad, así como los programas a emplear en el Departamento, los recursos necesarios para realizar las mismas, fecha de inicio y finalización de actividades, consecuencia de acciones y futuras revisiones. Para su realización, se utilizó la metodología de Serna Gómez planteada en su libro “Gerencia Estratégica”, el cual especifica por cada objetivo estratégico: responsable, que hacer, cuando, resultados esperados y posibles dificultades, para mejorar las actividades y el correcto funcionamiento del Departamento en estudio.

3.7.6 Establecimiento del sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas al departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A., mediante la aplicación del cuadro de mando integral (CMI)

En esta parte se lleva a cabo el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A, luego de relacionar los objetivos estratégicos con cada una de las cuatro perspectivas de la metodología (financiera; del cliente; de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), para posteriormente finalizar señalando los indicadores que miden el cumplimiento de dichos objetivos, en conjunto con la elaboración del mapa estratégico respectivo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Descripción de la situación actual

4.1.1 Generalidades del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

4.1.1.1 Actividades

El Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., es el ente encargado de planificar, coordinar y ejecutar los trabajos de cada línea de producto, como por ejemplo: perforación direccional, alquiler de herramientas, registros direccionales, ampliación de hoyos, entre otros. De igual forma, tiene bajo su responsabilidad la gestión de la logística de movilización de herramientas y personal al pozo, con sus respectivos retornos.

Igualmente, se encarga de organizar y aprobar la emisión de proyectos de Ingeniería y Producción, así como también tiene dentro de sus atribuciones la presentación de resultados obtenidos del pozo al cliente a través de informes técnicos.

4.1.1.2 Estructura organizativa

El departamento de Operaciones y Ventas cuenta actualmente con un total de treinta y dos (32) trabajadores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: un (01) supervisor, un (01) jefe de taller, un (01) supervisor de Laboratorio MWD/LWD, tres (03) técnicos de Laboratorio MWD/LWD, dos (02) planificadores direccionales, dos (02) técnicos de almacén, un (01) despachador, ocho (08) técnicos de ensamblaje,

un (01) inspector, dos (02) estabilizadores de fresas, ocho (08) transportistas y dos (02) mantenedores de campo, todos altamente capacitados para ejercer cada uno de sus cargos.

En la figura 4.1 se muestra la estructura interna del Departamento de Operaciones y Ventas:

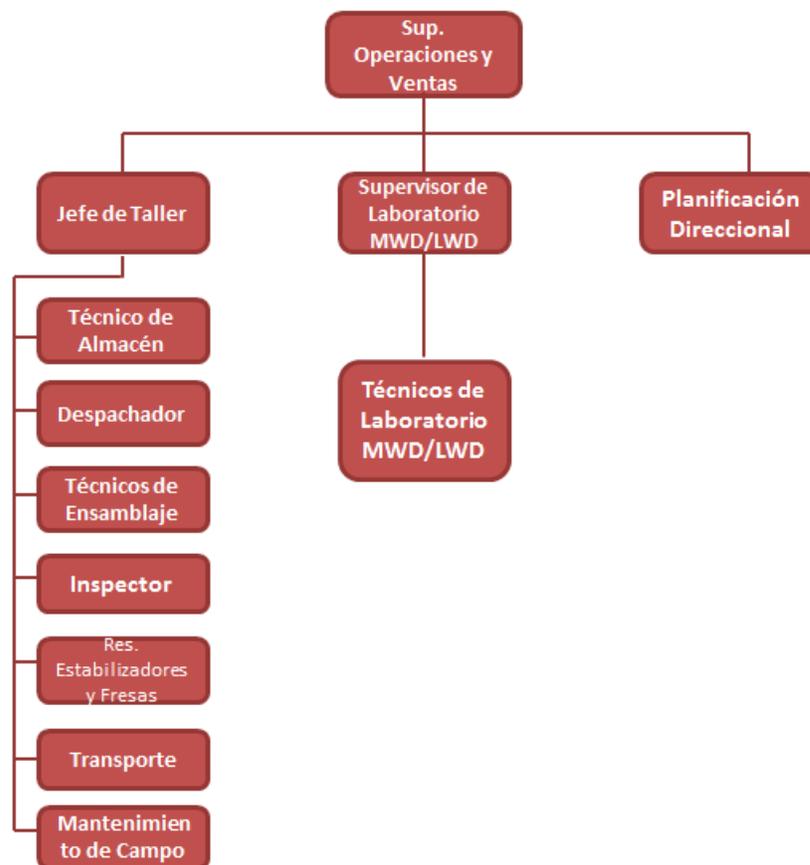


Figura 4.1. Estructura organizativa del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

Fuente: Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. (2015)

A continuación, se hace una descripción de las funciones correspondientes a cada cargo:

a) Supervisor de Operaciones y Ventas

- Vincular a la empresa con el cliente mediante la asignación de trabajos.
- Recopilar información requerida por el cliente para la ejecución de trabajos.
- Planificar y dirigir la asignación de recursos para poner las herramientas en condiciones operativas.
- Coordinar el suministro de equipos, herramientas y personal cuando es requerido por el cliente para la ejecución del trabajo.
- Presentar informes finales de resultados al cliente.
- Constatar que la facturación del proyecto se desarrolle oportunamente.

b) Supervisor de Laboratorio MWD/LWD

- Planificar y coordinar requerimientos de insumos utilizados por el Laboratorio MWD/LWD.
- Verificar el funcionamiento de herramientas electrónicas que salen al pozo.
- Realizar pruebas de calibración y desempeño que garantiza la operatividad de las herramientas en el pozo.
- Realizar seguimiento del desempeño de las herramientas electrónicas durante la ejecución de trabajos.

c) Técnicos del Laboratorio MWD/LWD

- Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de herramientas.
- Preparar los Kit de herramientas de acuerdo a requerimientos de trabajo.
- Recibir y evaluar las herramientas post-trabajo para saber el estado de las mismas.

d) Planificadores Direccionales

- Ejecutar la planificación de la trayectoria direccional atendiendo el programa original del pozo suministrado por el cliente.

- Realizar planificación hidráulica, posibles arremetidas, diseños de sartas, entre otras pruebas o simulaciones.
 - Imprimir plots que muestran la planificación de la trayectoria direccional y la presentan al cliente.
 - Realizar informes trimestrales anuales sobre la cantidad de planificaciones que hacen.
- e) Jefe del Taller
- Chequear entrega de reportes de actividades del personal.
 - Realizar la verificación, así como el control de calidad de la materia prima la cual podría afectar la calidad del producto o servicio.
 - Planificar la salida y custodia de herramientas o materiales utilizados.
 - Realizar el seguimiento al material suministrado por el cliente.
- f) Técnico de Almacén
- Recibir revisar y organizar los materiales y equipos adquiridos por la empresa.
 - Realizar la clasificación y codificación de los materiales que ingresan al almacén.
 - Cumplir con las normas y procedimientos de Seguridad establecidos por OPTIDRILL, S.A.
 - Colaborar con la realización de inventarios periódicos.
- g) Despachador
- Coordinar el embarque y desembarque de materiales, equipos y otros activos en custodia de la empresa al interior y exterior de los almacenes.
 - Realizar las actividades necesarias de inventarios y auditorias.
 - Coordinar que se realice una rápida y eficiente entrega de materiales.
 - Estar al tanto de la trazabilidad de materia prima dentro del proceso de fabricación.

h) Técnicos de Ensamblaje

- Ejecutar el armado de las herramientas de rotación, tales como: motores de fondo, martillos de perforación, ampliadores, entre otros.
- Realizar el desarmado y diagnóstico de herramientas usadas en el pozo.
- Lubricar y pintar las herramientas para conseguir un estado óptimo a la hora de presentar a los clientes y realizar trabajos.
- Hacer cumplir las normas para los trabajos realizados.

i) Inspector

- Realizar y ejecutar las inspecciones de roscas y cuerpo de las herramientas aplicando métodos de partículas magnéticas y tintas penetrantes para determinar la aptitud de la herramienta.
- Realizar certificación de herramientas.
- Emitir el certificado de inspección, en caso de herramientas que presenten daños, se especifican y dan posibles soluciones.

j) Restauradores de Estabilizadores y Fresas

- Reparar estabilizadores, componentes de motor de fondo, martillos de perforación, entre otros.
- Realizar revestimiento de aletas de estabilizadores mediante la utilización de equipos arco sumergidos como por ejemplo el kutrite.
- Realizar soldaduras de revestimiento por medio de titanio y soldaduras de revestimiento de acero 40-41.

k) Transportistas

- Realizar traslado de operadores al lugar de trabajo.
- Efectuar mantenimiento preventivo a vehículos.

- Llevar a cabo el transporte de materiales y herramientas.
 - Conducir los vehículos de la compañía asignados por sus jefes directos o por el Director de Operaciones.
- l) Personal de Mantenimiento de Campo
- Efectuar la limpieza del campo.
 - Realizar el mantenimiento de áreas verdes.
 - Ejecutar la recolección de desechos sólidos.
 - Llevar a cabo el control, conservación y limpieza del material a su cargo.

4.1.1.3 Infraestructura disponible

El Departamento de Operaciones y Ventas cuenta con: una (01) Oficina para el Supervisor y los Planificadores Direccionales, una (01) Oficina para Operadores, una (01) Oficina para el Despachador y una (01) Oficina para el Jefe de Taller. Todas ellas están debidamente equipadas con escritorios, sillas, computadoras, impresoras, archivos, materiales de oficina, redes telefónicas e internet. En la parte operativa, cuenta con un (01) taller de herramientas y un (01) taller de piezas.

Seguidamente entre las figuras 4.2 a la 4.7 se muestran parte de las instalaciones de la empresa:



Figura 4.2. Panorámica de las instalaciones del Taller de OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)



Figura 4.3. Maquinaria disponible en las instalaciones del Taller de OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)



Figura 4.4. Instalaciones del Taller de OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)



Figura 4.5. Vista panorámica de la empresa OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)



Figura 4.6. Instalaciones del laboratorio MWD/LWD de OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)



Figura 4.7. Instalaciones de OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)

4.1.1.4 Flota vehicular asignada

Los cargos operacionales y supervisorios cuentan con una flota vehicular a su disposición, tales como: cinco (05) camionetas pick-up para el traslado de ingenieros y operadores a pozos, un (01) camión Ford 350, para el traslado de herramientas y carga, un (01) NPR 600 y tres (03) chutos-batea para la movilización de equipos.

4.1.2 Focos críticos del sistema

Una vez analizada la situación actual del sistema, se presentan los aspectos más problemáticos, es decir, aquellos que generan situaciones no deseadas y que influyen de manera directa en el desempeño de las actividades del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., tomando en consideración los puntos de vista de los trabajadores del mismo. Es importante destacar que toda la información manejada en este estudio fue suministrada por medio de entrevistas directas con el personal. A continuación se describen los focos críticos percibidos:

a. Ausencia de un plan estratégico

Por medio de observaciones y contacto directo con el Departamento en estudio, se pudo constatar que el mismo carece de un plan estratégico que le permita tomar decisiones de manera organizada y estructurada, lo que indica que el grado en que los objetivos se comparten con los demás miembros del Departamento es casi nulo, impidiendo a estos conocerlos y orientarlos al logro, generando consecuencias negativas a la hora de realizar las actividades de dicho Departamento.

b. Ausencia de funciones laborales claramente definidas

Dentro del Departamento se encuentra un organigrama que especifica los cargos desempeñados por cada uno de los empleados, sin embargo, se pudo comprobar a través de entrevistas no estructuradas a cada uno de ellos, que sus funciones no están definidas, es decir, existen trabajadores que realizan las obligaciones de otros existiendo falta de comunicación, lo que ocasiona que los objetivos y metas planteadas por el Departamento no se logren de manera eficiente.

c. Inexistencia de incentivos laborales para empleados

Los empleados no cuentan con un incentivo laboral que les permita incrementar su motivación para realizar sus actividades con miras a la superación y al logro personal, ocasionando que, a largo plazo, la empresa deba emplear nuevos trabajadores producto de la renuncia de sus empleados, que se retiran de la empresa en búsqueda de mejores ofertas de empleo.

4.2 Evaluación interna y externa del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

4.2.1 Diagnóstico externo

La evaluación externa tiene como propósito elaborar una lista de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización. La auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que puedan llegar a influir en una organización, por lo contrario, trata de identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Es por ello que la empresa OPTIDRILL, S.A, debe tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Dicho análisis externo se realizó en el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A, con el fin de detectar las oportunidades y amenazas existentes, aunado a esto, se estudiaron factores que incidieron directamente en la empresa, con el fin de aprovechar las oportunidades y evadir o contrarrestar posibles amenazas.

Los factores externos que incidieron en la realización de este análisis fueron los siguientes, de conformidad con lo establecido por la metodología de Serna Gómez:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentos locales, órganos de representación y decisiones políticas (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de las personas, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, cultura).
- Factores tecnológicos: relacionado con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, procesos, entre otros.
- Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, entre otros.

4.2.1.1 Factores económicos

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el desarrollo y ejecución de las diferentes estrategias que implementan las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Básicamente, los desafíos principales que enfrenta la economía venezolana en la actualidad giran en torno a varios factores o elementos

claves como son: la inflación, los precios del petróleo, el control cambiario y el plan de inversiones de la industria petrolera.

Es conocido por todos que la economía venezolana se sustenta principalmente en la explotación y refinación de petróleo y sus derivados para la exportación, dándole a la empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) la dirección de dicha producción. Sin embargo, la economía del país se ha tornado crítica en el último quinquenio, siendo su principal característica la tendencia inflacionaria de la misma, por lo cual los entes gubernamentales se han visto en la obligación de crear e implementar medidas que permitan establecer controles sobre esta variable, buscando controlar la inestabilidad de los índices macroeconómicos.

La elevada inflación y las dificultades cambiarias han impactado en las operaciones de muchas empresas e incluso de personas naturales, en cuanto al poder de adquisición de los bienes y servicios. En consecuencia, a raíz de estos desniveles se ha percibido la influencia destacada que tienen las variables económicas sobre la situación de la empresa OPTIDRILL, S.A. en sus actividades, incidiendo de forma evidente sobre su Departamento de Operaciones y Ventas.

a) Tasa de Inflación

Mucho se habla de la inflación en Venezuela, pero a veces no se tiene absoluta claridad del verdadero significado del término y de sus nefastas consecuencias en el sector empresarial.

Desde el punto de vista de la ciencia económica, la inflación es la pérdida de valor del dinero, es decir la disminución en el tiempo del poder adquisitivo de una moneda. En Venezuela, en opinión de estudiosos del tema, se tiene una inflación que se deriva tanto del incremento de costos (como resultado de la mega devaluación de

la moneda que afecta el componente de materia prima importada, como los costos de mantenimiento y reposición de la maquinaria y equipos), como del exceso de demanda.

Cuando se dice “exceso de demanda” no es que haya en Venezuela más compradores sobre una misma cantidad de productos, sino que cada día hay menos productos con la misma cantidad de consumidores.

La inflación en Venezuela está determinada por factores como: la estructura de los mercados en la oferta y demanda de los bienes y servicios; la política de gasto y déficit fiscal; la política cambiaria y las devaluaciones del bolívar; la política monetaria, que corresponde al nivel de liquidez monetaria, tasas de interés, la estructura de costos y los márgenes de ganancias; y las expectativas macroeconómicas. De igual forma, los aumentos en los salarios desde el Ejecutivo Nacional cada año, junto con las pérdidas de competitividad, impactan negativamente en la inflación.

La inflación es una de las variables económicas más importantes, pues controlándola se garantiza el ingreso real a la población y la competitividad de los productos en el mercado nacional e internacional, de allí que el interés gubernamental se centra en su control. Metodológicamente se define un nivel de inflación baja entre 0-10%, moderada de 11-30%, alta de 31-100% e hiperinflación más del 100%.

En la tabla 4.1 se observa la evolución del índice inflacionario nacional durante el período 2012-2016, en el cual se evidencia un ascenso sostenido en esta variable particularmente a partir del año 2013:

Tabla 4.1. Evolución porcentual de la inflación durante el periodo 2012-2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Porcentaje (%)	20.1	56.2	63.3	180.9	216

Fuente: Banco Central de Venezuela (2017)

Haciendo énfasis en la tabla anterior, se puede notar que los precios de los bienes y servicios han incrementado significativamente de un año a otro, lo que paralelo a esto ha implicado un menor poder adquisitivo de la población, realidad de la cual no escapan las empresas y en particular, la empresa OPTIDRILL, S.A.

Vale destacar que esta empresa ha visto incrementar sus costos de operación, como consecuencia de las alzas inflacionarias, lo cual ha repercutido en el tiempo de ejecución de sus servicios y en sus estructuras de costos, por lo que ha tenido que efectuar revisiones presupuestarias sucesivas para ajustarlos a la realidad económica actual, en función de no paralizar las actividades programadas, ni generar retrasos en las mismas.

b) Precios del petróleo

La disminución en el precio de los hidrocarburos tiene un efecto importante en la economía nacional, ya que las exportaciones petroleras constituyen la principal fuente de ingresos de divisas con que cuenta el Estado venezolano para impulsar el desarrollo social y económico del país.

En proporción, de cada 100 dólares que entran a la nación, 96 provienen de la renta petrolera. En condiciones favorables, cuando suben los precios del petróleo ingresan más dólares y aumentan las reservas internacionales, mientras que al caer los precios de la cesta petrolera, la cantidad de divisas que entra al país es menor, lo que

disminuye los recursos con los que cuenta el Estado para continuar impulsando el desarrollo socioeconómico nacional.

La producción actual de crudo y de líquidos de gas natural (LGN) del país supera los 3.600.000 barriles por día, de los cuales 2.400.000 barriles diarios se comercializan en el mercado mundial, de acuerdo con estadísticas aportadas por el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería (MPETROMIN). Si estas exportaciones se calculan a un promedio de US\$ 100 por barril ingresarían al país, un total de US\$ 240.000.000 diarios; pero si el petróleo se comercializa a US\$ 44,65 por barril, la cifra disminuye a US\$ 107.160.000 por día.

Con base a las cifras aportadas por el MPETROMIN, durante el 2015 el crudo venezolano registró un promedio de US\$ 44,65 por barril, lo que representa la mitad de la media de US\$ 88,42 por barril que mantuvo en 2014 (ver tabla 4.2). Producto de esta caída en el precio del petróleo, la nación perdió el 49,50 % de los ingresos en divisas en 2015. Para el año 2016 estuvo prevista la disminución de la sobreoferta debido a que un aumento de la demanda mundial y el desplome de los precios generan una menor producción en algunos países fuera de la OPEP, cerrando con US\$ 44.90 por barril.

Tabla 4.2. Precios promedio del barril de petróleo venezolano durante el período 2012-2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Precio del barril de Petróleo (USD)	103.46	99.87	88.42	44.65	44.90

Fuente: Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería (MPETROMIN) (2017)

La baja en la cotización del crudo tiene un impacto directo sobre las inversiones que debe emprender PDVSA, cuyos costos de producción por cada barril de crudo oscila entre los US\$ 8 y los US\$ 19 (basándose en informaciones aportadas por

PDVSA), dependiendo de la zona en donde se extraiga el petróleo y de acuerdo a su densidad medida en grados API (American Petroleum Institute), que determina qué tan liviano o pesado es.

Asimismo, tiene un efecto negativo sobre los proyectos estratégicos que debe emprender la empresa estatal para impulsar el crecimiento de la producción de crudo en el país. De hecho, los pagos que realiza PDVSA en divisas puras a las empresas de servicios especializados en sus áreas operacionales se han visto disminuidos significativamente, tal es el caso para la empresa OPTIDRILL, S.A. con la cual ha tenido atrasos que superan el año.

La crisis económica que se ha venido suscitando en el país a partir del declive de los precios petroleros ha generado una crisis general, que se está haciendo sentir drásticamente en todo el territorio, generando problemas para la adquisición de maquinarias y herramientas relacionadas con servicios de perforación, mantenimiento y registros de pozos petroleros, por lo que las contrataciones de la empresa OPTIDRILL, S.A. con PDVSA y algunas Empresas Mixtas del sector se han visto afectadas como ha ocurrido en todo el territorio.

c) Control Cambiario

El Control de Cambio es una medida oficial que se toma para proteger tanto el valor de la moneda local como las reservas internacionales de un país mediante la restricción de la compra y venta de divisas. El mismo es una intervención oficial del mercado de divisas, en la que los mecanismos normales de oferta y demanda, quedan total o parcialmente fuera de operación y en su lugar se aplica una reglamentación administrativa sobre compra y venta de divisas. En un control de cambio se imponen un conjunto de restricciones tanto cuantitativas como cualitativas de una entrada y salida de cambio extranjero.

En este contexto, PDVSA exporta petróleo al resto del mundo, quien le retribuye su venta en dólares. Estos son convertidos en bolívares, a la tasa de cambio vigente, en el Banco Central de Venezuela (BCV). Con esos bolívares paga impuestos al Gobierno, quien los gasta fundamentalmente en la economía interna. Esta última utiliza los bolívares para obtener dólares en el Banco Central y con esos dólares compra bienes y servicios en el resto del mundo. El circuito luce así equilibrado: se comienza por exportar petróleo, el cual se convierte al final en bienes y servicios importados. Los dólares entran pero luego salen y los bolívares son creados en el Banco Central mediante la entrega de dólares al Instituto emisor, quien luego los devuelve.

En el país existe un control cambiario establecido desde el año 2003, luego del paro petrolero nacional que afectó severamente a este sector. Esta medida se instauró con la finalidad de disminuir la fuga de capitales, justificado por la disminución en las reservas internacionales, para lo cual se creó en aquél momento la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), que tendría por finalidad la administración, control y coordinación de la política cambiaria nacional.

Hasta el año 2013, existió una sola tasa de cambio oficial (denominada tasa de cambio CADIVI), que experimentó diversas alzas desde la instauración del control de cambio, hasta ubicarse en Bs. 6,30/\$. Sin embargo, este organismo fue absorbido a principios del año 2014 y sus funciones fueron asumidas de forma transitoria por el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) hasta el 31 de diciembre de 2014, fecha a partir de la cual se llevó a efecto la eliminación definitiva de CADIVI.

Continuando con lo anterior, en 2013 se creó una nueva tasa de cambio perteneciente al Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD), denominada “Tasa SICAD I”, el cual era un sistema de subastas que permitía a

empresas en sectores específicos, adquirir divisas para la importación, así como para inversiones internacionales y transacciones financieras.

Posteriormente, se hace una modificación a la Ley de Régimen Cambiario y sus Ilícitos para dar nacimiento también a la Tasa del Sistema Cambiario Alternativo de Administración de Divisas (SICAD) II el 10 de marzo del 2014, sistema que permitía tanto a personas naturales como a empresas comprar y vender divisas con menos restricciones que los otros sistemas de asignación de divisas.

El 10 de febrero de 2015, según Gaceta Oficial N° 6.171, el Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (MEFBP), conjuntamente con el Banco Central de Venezuela (BCV), anunciaron que a partir del 12 de febrero del mismo año no se procesarían cotizaciones de compra y venta de divisas en efectivo o de títulos de valores en moneda extranjera a través del sistema SICAD II. Asimismo, se creó el Sistema Marginal de Divisas (SIMADI), a fin de suplantar el anterior.

El SIMADI quedó formalmente establecido mediante el Convenio Cambiario N° 33, iniciando sus operaciones el 13 de febrero de 2015, fecha en la cual el BCV fijó la tasa inicial promedio a Bs. 170/\$ y finalizando ese año con una tasa de Bs. 199.42/\$, teniendo así la vigilancia del sistema, permitiéndole a este ente oficial intervenir para controlar la tasa de cambio. Con la introducción de este nuevo sistema, Venezuela manejaba al momento de efectuar esta investigación, un total de tres (3) tipos de cambio distintos: el establecido por CENCOEX, el definido por SICAD y el que se gestiona a través del SIMADI. Para el año 2016, el dólar SIMADI continuó como cambio establecido oficial al igual que en el 2015, cerrando el año con 674.01Bs por US\$ dólar.

La evolución de la tasa cambiaria durante el período 2012-2016 se puede apreciar en la tabla 4.3:

Tabla 4.3. Evolución de la paridad cambiaria bolívar-dólar durante el periodo 2012-2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Paridad Cambiaria- CENCOEX (Bsf/USD)	-	-	-	6.30	12.80
Paridad Cambiaria- SICAD I (Bsf/USD)	-	-	11.80	12.00	13.50
Paridad Cambiaria- SIMADI (Bsf/USD)	-	-	-	-	199.42
Paridad Cambiaria- SIMADI (Bsf/USD)	-	-	-	199.42	674.01

Fuente: Banco Central de Venezuela (2017)

Para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. el incremento en las tasas cambiarias reflejadas en la tabla 4.3, influye notablemente en los costos de los materiales y herramientas tecnológicas que necesitan adquirir para el desarrollo de las operaciones, como lo son: motores de fondo, martillos, estabilizadores, flota sub, orienting sub, amplificadores y cross-over, entre otros insumos, destacando el hecho de que aunque los mismos sean cancelados por ésta en bolívares (Bs.), sus costos son ajustados al precio del dólar estadounidense (USD) debido a que los componentes de fabricación de los recursos necesarios son importados, puesto que no se hallan en existencia en Venezuela.

Por otra parte, el actual régimen cambiario ha tenido demoras en otorgar las divisas a las empresas para que realicen sus actividades de rutina como serían la compra de materia prima, herramientas y demás insumos, adicionalmente, PDVSA ha dejado de honrar sus compromisos en divisas, por lo que OPTIDRILL, S.A. no ha podido efectuar oportunamente la procura de materiales, herramientas y equipos que garanticen sus operaciones con eficacia y eficiencia.

Lo planteado anteriormente afecta la ejecución de adecuadas decisiones de inversión y financiamiento en la empresa, fundamentalmente lo referente a la planificación y control de compras de insumos y en general de sus importaciones, generándose dificultades que repercuten en las operaciones y el cumplimiento de sus compromisos.

d) Plan de inversiones de la industria petrolera

Actualmente, PDVSA desarrolla y tiene previsto ejecutar en el corto y mediano plazo proyectos muy importantes en el territorio venezolano, los cuales se encuentran establecidos en su plan de inversiones para el período 2013-2019. Para ello se estima una cifra de doscientos cincuenta y siete mil millones de dólares (US\$ 257.000.000.000) con el objetivo de alcanzar una producción de 6 millones de barriles diarios (6 MMBD) de petróleo crudo, diez mil cuatrocientos noventa y cuatro 10.494 millones de pies cúbicos de gas (10.494 MMPCD), y elevar la capacidad de refinación hasta (1.8 MMBD).

Igualmente, dentro de ese plan de negocios de PDVSA, está contemplada la explotación de la Faja Petrolífera del Orinoco, mediante el desarrollo integral de la región norte del estado Anzoátegui y el sur del Orinoco en forma armónica. Con la explotación de esta faja, se pretende convertir esa región en el eje impulsor de desarrollo sustentable desde el punto de vista social, industrial, económico y tecnológico del país. Este hecho ofrece a muchas empresas la oportunidad de ser protagonistas del desarrollo de cada uno de los proyectos planificados, dentro de las que se encuentra OPTIDRILL, S.A., quien ejecuta operaciones y actividades especializadas relacionadas con la perforación automática y direccional de pozos petroleros, siendo esto un factor generador de ingresos y a su vez se convierte en una oportunidad para captar talento humano que facilite el fortalecimiento de la organización y el crecimiento del sector.

En función a lo anteriormente mencionado para cada uno de los elementos desarrollados, se procede a mencionar las variables detectadas durante la auditoría de los factores económicos:

Oportunidad:

- ✓ Existencia de un plan de negocios por parte de PDVSA.

Amenazas:

- ✓ Caída en los precios de la cesta petrolera venezolana.
- ✓ Elevadas tasas de inflación.
- ✓ Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.

4.2.1.2 Factores políticos

Los factores políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

a) Marco legal regulatorio para las empresas del sector petrolero

Gran parte de estos factores están asociados con elementos de índole legal, que al circunscribirlo al ámbito de las empresas del sector petrolero, dan origen a la existencia de un conjunto de normativas y leyes encargadas de regular el accionar de este sector, traducidas en regulaciones asociadas a evitar daños al entorno y a la generación de mayor responsabilidad social, laboral y ética por parte de las empresas asentadas en el territorio nacional dedicadas a la actividad petrolera. Algunas de éstas leyes son: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; la Ley Orgánica del Ambiente; Ley Orgánica para la Ordenación del Territorio; Ley de Contrataciones; Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras; Ley

Penal del Ambiente; Ley sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos; Ley Forestal de Suelos y Agua, entre otras. Algunas de las instituciones gubernamentales que se pueden mencionar son: IVSS, SENIAT, BANAVIH, entre otros.

b) Controles en los procesos de asignación y pago de contratos con el Estado

La problemática política existente en Venezuela ha tenido significativas implicaciones para la industria petrolera del país y por supuesto para la economía en líneas generales, desencadenando un bajo crecimiento, alta inflación, reducción de la producción nacional en todos los sectores, incremento de las restricciones sobre la importaciones, escasez de divisas, todo lo cual ha ido en detrimento la producción en todos los sectores de la economía y sumiendo al país en la incapacidad de maximizar su posición como el dueño de las reservas más grandes de petróleo en el mundo.

Asimismo, como consecuencia de la aplicación de excesivos controles en los procesos administrativos, para OPTIDRILL, S.A. los trámites se han vuelto engorrosos, producto de la existencia de vicios y corruptelas de funcionarios públicos quienes exigen comisiones en la asignación de contratos y pagos de los mismos, lo cual ha vuelto engorroso la posibilidad de suscribir una relación contractual entre la empresa y el Estado, concretamente con PDVSA.

Aunque el entorno político ha demostrado ser muy difícil para los inversionistas privados, la creciente necesidad de una recuperación de la producción de petróleo y la incapacidad del país para invertir en sí mismo, son signos de que el gobierno y PDVSA deban simplificar o suprimir algunas de las restricciones sobre operaciones y términos, en función de que esto abra la posibilidad de que existan mejores condiciones de inversión para las empresas en el futuro.

Partiendo de lo explicado con anterioridad y luego de finalizada la auditoría aplicada a esta área funcional, se pudieron evidenciar las siguientes variables:

Amenazas:

- 3 Dificultades para la asignación de contratos.
- 4 Retraso en pagos por parte de empresas mixtas y del Estado.

4.2.1.3 Factores sociales

Son los factores relativos a los aspectos, modelos y cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales que afectan las operaciones y funciones de la organización, sus mercados, clientes y servicios. Muchas organizaciones grandes y pequeñas se ven impactadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales. Como en toda organización, para OPTIDRILL, S.A. este tipo de factores son muy importantes ya que ofrecen información para la toma de decisiones y el establecimiento de políticas que contribuyan a reducir o frenar posibles desviaciones del entorno.

a) Conflictos Sociales

En los últimos años debido a diversos factores políticos, económicos y sociales, se ha producido una gran cantidad de conflictos y protestas a nivel nacional y regional que desestabilizan de una manera u otra el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas en general. El Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS) registró hasta el mes de Diciembre de 2015 al menos 518 protestas durante dicho año, superando así la cantidad de protestas en los cuatro (4) años anteriores, tal como se aprecia en la Tabla 4.4:

Tabla 4.4. Protestas registradas durante el período 2012 - 2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad de protestas registradas	291	274	445	518	504

Fuente: Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (2016)

Vale destacar que según el informe generado por la OVCS, durante el año 2016, las acciones de calle registradas fueron para demandar exigencias en el cumplimiento de los derechos sociales. De este porcentaje, el 21% se orientó hacia el rechazo a la escasez y desabastecimiento de alimentos, seguido de un 20% para solicitudes de vivienda dignas y servicios básicos, un 20% para derechos políticos, 19% para derechos laborales, 16% en demandas por seguridad ciudadana, derechos de las personas privadas de libertad y derecho a la justicia, finalizando con un 4% para protestas por el derecho a la educación.

La empresa OPTIDRILL, S.A localizada en el municipio Anaco, ejecuta sus actividades operacionales en diversos campos diseminados a lo largo de los estados Anzoátegui y Monagas, los cuales no han escapado de la conflictividad social a la cual se ha hecho mención, en virtud de que se han registrado diversas protestas y paralizaciones para solicitar respuestas por parte de los gobiernos locales respecto a demandas efectuadas por la ciudadanía, así como de la Gerencia de PDVSA para la atención de reclamos o necesidades de los habitantes que moran dentro o en las adyacencias a centros de actividad petrolera.

Estas acciones de calle emprendidas por los moradores de esas localidades, afectan el normal desenvolvimiento de las actividades de OPTIDRILL, S.A., en virtud de que se generan cierres de vías de acceso a las instalaciones donde se deben llevar a cabo las operaciones, los cuales se prolongan por varias horas o incluso días, interrumpiendo el flujo de trabajo y alterando el cumplimiento de las diversas tareas planificadas.

b) Talento humano

La captación del talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados, de tal manera que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo. Captar no significa la selección directa del trabajador, pues se pueden captar muchos aspirantes, pero sólo se seleccionará uno. Seleccionar es lograr captar el individuo indicado, para el puesto indicado, en el momento indicado.

Para OPTIDRILL, S.A. la captación y selección de personal es uno de sus procesos más cuidadosos de llevar a cabo, para ello tienen establecidas políticas y normas de carácter confidencial que les permiten mantener contactos directos con universidades y escuelas, gremios estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Inclusive, aunque no haya vacantes en el momento, la empresa administra una base de datos de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

También ofrece charlas y/o conferencias en las universidades de la zona y del oriente del país para promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece. Adicionalmente mantiene contactos con otras organizaciones que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. Precisamente, estas características han posicionado a OPTIDRILL, S.A. como una organización atractiva en el campo laboral.

El estado Anzoátegui está considerado una de las zonas geográficas más importantes en generación de empleos. Esto ha contribuido a que se posicione como

uno de los estados con mayor índice de Población Económicamente Activa (PEA), al registrar una tasa de actividad del 47,50%, según informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2014. Igualmente, de la totalidad de la PEA del estado objeto de estudio, casi un 20% de la misma tiene estudios de educación superior, lo cual le confiere adicionalmente de un conjunto de profesionales y técnicos para servir en las más variadas ramas y sectores económicos.

Gran parte de estas cifras, se deben a la existencia de un importante número de instituciones universitarias diseminadas a lo largo de la región, dentro de las cuales se pueden mencionar: la Universidad de Oriente (UDO), la Universidad Nacional Abierta (UNA), la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño (IUPSM) y la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA), las cuales ofrecen diversas especialidades de gran demanda e importantes perspectivas laborales.

Asimismo, se cuenta en esta entidad federal con el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre (IUTAJS), el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial (IUTA), el Instituto Universitario de Tecnología Henry Pittier (IUTHEPI), el Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loero Arismendi (IUTIRLA) y el Instituto Universitario de Tecnología Superior de Oriente (IUTSO), que ofrecen carreras técnicas de las que egresan en tres (3 años) a personal especializado que rápidamente se incorpora al mercado de trabajo.

Sin lugar a dudas, este escenario ofrece un abanico de posibilidades a OPTIDRILL, S.A., en virtud de que se cuentan con pasantes y futuros profesionales en diversas áreas, los cuales pueden prestar su apoyo, así como sus conocimientos técnicos para abordar diversos procesos de la empresa, y en especial, los que presenta su Departamento de Operaciones y Ventas, el cual es el objeto de estudio de esta investigación.

Luego de finalizado el estudio de los factores sociales, se han encontrado las siguientes variables de interés:

Oportunidad:

- ✓ Disponibilidad de pasantes y profesionales en diversas áreas.

Amenaza:

- ✓ Constantes protestas de la comunidad.

4.2.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos se derivan de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. El principal obstáculo para ello se encuentra en el elevado capital desembolsado para llevar a cabo el uso y renovación o reposición de las maquinarias o herramientas.

A nivel mundial, el desarrollo tecnológico ha tenido gran auge, permitiendo el surgimiento de diversas herramientas cibernéticas que junto a la telemetría han abierto nuevas oportunidades a las organizaciones, al permitirles obtener rapidez y confiabilidad en la solución de sus problemas, convirtiéndose además, en un factor primordial y determinante para el desarrollo de sus actividades y el establecimiento de estrategias. Toda empresa de servicios especializados puede verse afectada debido a los avances tecnológicos. El nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos evalúa la capacidad que tiene la empresa a nuevos cambios que se estén dando en la actualidad.

En el caso de OPTIDRILL, S.A., existen muchas oportunidades, ya que cuenta con equipos computarizados con tecnologías de punta para sus operaciones de campo, que facilitan el desarrollo de las actividades de la empresa, sobretodo lo relacionado con la perforación direccional de pozos y el control-rastreo de

herramientas de perforación de pozos petroleros. En términos generales, la empresa se ha visto favorecida por el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación que facilitan y agilizan muchos de sus procesos.

Es importante destacar que aun cuando la empresa utiliza tecnología de punta, la misma proviene de países desarrollados como EEUU, y para ello se requiere facturar algunos rubros en dólares por la prestación de sus servicios, por lo que a raíz de la situación actual que atraviesa el país con las restricciones de dicha divisa extranjera, OPTIDRILL, S.A. se ha visto en serias dificultades financieras que limitan el mantenimiento y/o reposición de sus herramientas, impactando esta situación en su Departamento de Operaciones y Ventas, puesto que está inmerso en una estructura de costos que la organización no es capaz de asumir, dado el encarecimiento progresivo de la plataforma tecnológica mínima para satisfacer los requerimientos internos de los usuarios que de ellas se benefician.

Con base en la auditoría aplicada las fuerzas tecnológicas, se pudo detectar las siguientes variables:

Oportunidad:

- ✓ Existencia de equipos con avanzada tecnología en el mercado.

Amenaza:

- ✓ Precios en divisas de los recursos tecnológicos.

4.2.1.5 Factores competitivos

Según los líderes empresariales más notables, en el mundo de los negocios, para que una empresa triunfe, tiene que ser competitiva, así de simple. Si la compañía no está preparada para competir, entonces no podrá alcanzar el éxito.

Una empresa competitiva debe ser productiva, rentable, con buenas relaciones humanas, excelente dirección, calidad del servicio, clima de confianza y credibilidad en las personas, manejo del tiempo, trabajo en equipo, compañerismo, optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional.

La gerencia de la empresa debe tener conocimiento actualizado y permanente preocupación por estas fuerzas competitivas. No debe creer en ningún momento que el mercado “está ganado”, puesto que en el instante menos pensado la empresa competidora puede arrebátárselo. Las empresas con el mejor precio del mercado, con bienes o servicios de alta calidad, y con mecanismos para adaptarse a los cambios del medio ambiente, son las que no sólo sobreviven sino que avanzan en su posición relativa en el mercado interno y/o externo.

Para que cualquier empresa pueda sobrevivir y triunfar en el actual ambiente de globalización y turbulencia económica, financiera y tecnológica, es necesario que desarrolle características, mecanismos y aproveche oportunidades que le permitan ser competitiva en todos sus aspectos y en todos los ámbitos donde compita; por lo menos esa debe ser su máxima aspiración.

Reunir y evaluar información sobre los competidores que tiene OPTIDRILL, S.A. es esencial para formular buenas estrategias. La misma es una empresa con una reconocida trayectoria en el mercado del oriente y occidente de Venezuela. Su principal ventaja competitiva radica en el uso de equipos con tecnología de punta, patentadas y de uso exclusivo. No obstante, la empresa no es la única en el mercado, puesto que en el mismo también deben considerarse el gran número de organizaciones asentadas a lo largo de la geografía venezolana, con las cuales se disputa el liderazgo nacional en las compañías del ramo. Así pues, entre los rivales más cercanos a OPTIDRILL, S.A., se tienen: Weatherford International Ltd, Schlumberger Limited, Rosneft, Precision Drilling, Industria Oil & Gas Equipment &

Services y Baker Hughes Incorporated. Todas ellas ofrecen una variada gama de servicios, así como precios atractivos para quienes requieran de ellos. Si compite contra los mejores, de por sí es competitiva.

Luego del estudio de este factor, se puede decir que se detectaron las siguientes variables:

Oportunidad:

- ✓ Herramientas patentadas y exclusivas.

Amenaza:

- ✓ Existencia de empresas competidoras en la zona.

4.2.1.6 Factores geográficos

Geográficamente, la empresa se encuentra establecida en el municipio Anaco ubicado en la parte central del estado Anzoátegui, el cual ocupa una superficie de 795 Km², correspondiendo al 1.8% de la superficie del estado. En general se puede decir que está relacionada con la zona petrolera de oriente por ser el municipio un área dedicada principalmente a la explotación petrolera y gasífera. Se comunica con la zona sur y norte del estado a través de la TO-16 Barcelona, Anaco, Cantaura, El Tigre, Ciudad Bolívar, y desde Anaco – Santa Rosa- La Ceiba- El Tejero con el estado Monagas.

El municipio Anaco tiene como centro de funcionalidad la ciudad de Anaco, capital del municipio, donde se concentra un 91% de la población y donde se llevan casi todas las relaciones político administrativas del sector petrolero y agroindustrial.

Existe una relación directa con las ciudades de Barcelona y Puerto La Cruz donde se toman las decisiones gubernamentales y de intercambio con las actividades

industriales en un mínimo orden con la zona del centro del país: Caracas, Valencia, Maracay. También se considera cercana a la ciudad de Maturín como centro de primer orden por la relación de intercambio principalmente con el sector petrolero y a la conurbación petrolera formada por Cantaura – El Tigre – San Tomé, donde existe una interrelación de servicios petroleros y comerciales.

Por lo descrito anteriormente, se puede asegurar que la empresa OPTIDRILL, S.A. desde el punto de vista geográfico se encuentra ubicada estratégicamente para llevar a cabo sus operaciones. La misma se encuentra prácticamente a tiempos equidistantes en su zona de operaciones, lo cual se traduce en una ventaja competitiva en comparación con otras empresas que no están domiciliadas en esta zona (ver figura 4.8).

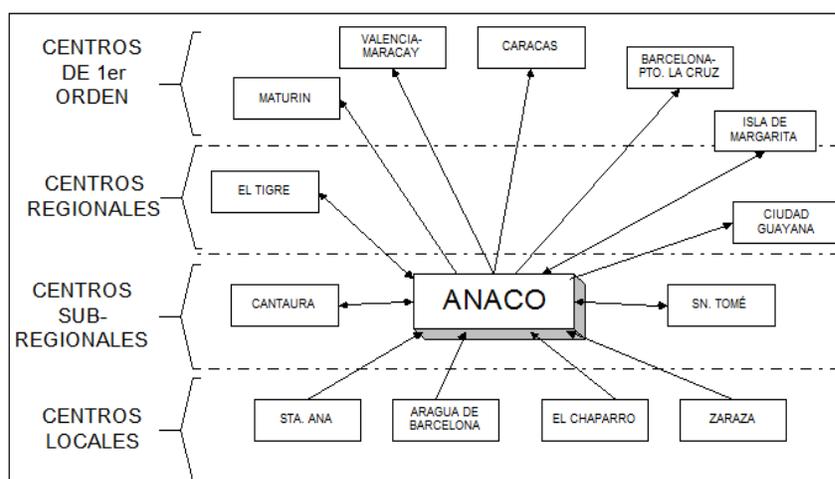


Figura 4.8. Jerarquía Centros Externos Anaco
Fuente: El autor (2016)



Figura 4.9. Ubicación geográfica de OPTIDRILL, S.A
Fuente: Google Maps (2016)

Luego del estudio de este factor, se puede decir que se detectó la siguiente variable de interés:

Oportunidad:

- ✓ Excelente ubicación estratégica.

4.2.1.7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. con el fin de identificarlas para el establecimiento de estrategias.

Para su elaboración se conformó un grupo estratégico de trabajadores conocedores de los diferentes elementos o factores externos, quienes mediante una tormenta de ideas amplia y exhaustiva definieron las posibles oportunidades y amenazas. Los perfiles obtenidos en este primer diagnóstico se complementaron con

la información actual que posee la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas. En esta etapa inicial de la planificación estratégica se enumeraron todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que pudieran tener relación con el desempeño de las funciones de la empresa; seguidamente el grupo estratégico procedió a seleccionar las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, competitivas y geográficas).

Luego, se procedió a priorizar y calificar estos factores. Seguidamente, el grupo calificó según su saber y entender las incidencia de las oportunidades y amenazas en una escala de valorización de tres opciones: alta (A), media (M) y baja (B); donde el nivel bajo es una oportunidad o amenaza menor y el nivel alto es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promediaron las calificaciones y se identificó el impacto actual de cada oportunidad o amenaza para el departamento, esta calificación del impacto se hizo igualmente en: Alto (3) – Medio (2) – Bajo (1). El POAM así elaborado permitió analizar el entorno, presentando la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. A continuación, en la tabla 4.5, se describe el POAM para el Departamento objeto de estudio:

Tabla 4.5. Matriz del POAM del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
1 Existencia de un plan de negocios por parte de PDVSA	X						X		
2 Caída en los precios de la cesta petrolera venezolana					X			X	
3 Elevadas tasas de inflación					X			X	
4 Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria				X			X		

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.5. Matriz del POAM del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

FACTORES POLÍTICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
1	Dificultades para la asignación de contratos				X			X		
2	Retraso en pagos por parte de empresas mixtas y del Estado				X			X		
FACTORES SOCIALES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
1	Disponibilidad de pasantes y profesionales en diversas áreas		X						X	
2	Constantes protestas de la comunidad					X			X	
FACTORES TECNOLÓGICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
1	Existencia de equipos con avanzada tecnología en el mercado	X						X		
2	Precios en divisas de los recursos tecnológicos				X			X		
FACTORES COMPETITIVOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
1	Herramientas patentadas y exclusivas	X						X		
2	Existencia de empresas competidoras en la zona						X			X
FACTORES GEOGRÁFICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
1	Excelente ubicación estratégica	X						X		

Fuente: El autor (2016)

Como parte final de la evaluación externa, se efectuó la evaluación ponderativa que permitió resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas y que impactan el desarrollo de actividades del Departamento de

Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. Seguidamente, se le asignó la calificación y la puntuación del impacto correspondiente a cada variable.

De la misma manera, se establecieron en las reuniones sostenidas con el equipo de trabajo de la empresa los pesos que tendría cada variable, considerando la relevancia que tiene su incidencia para el Departamento objeto de estudio. Definido este paso, se procedió a multiplicar el peso de cada variable con la puntuación de impacto designada para la misma, obteniendo de esta manera los pesos ponderados para cada factor clave externo. A continuación en la tabla 4.6 se muestran dichos resultados:

Tabla 4.6. Matriz de ponderación de variables externas del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

	VALORACIÓN	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Existencia de un plan de negocios por parte de PDVSA	3	3	0,12	0,36
Disponibilidad de pasantes y profesionales en diversas áreas	2	2	0,07	0,14
Existencia de equipos con avanzada tecnología en el mercado	3	3	0,08	0,24
Herramientas patentadas y exclusivas	3	3	0,21	0,63
Excelente ubicación estratégica	3	3	0,09	0,27
AMENAZAS				
Caída en los precios de la cesta petrolera venezolana	2	2	0,08	0,16
Elevadas tasas de inflación	2	2	0,04	0,08
Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria	1	3	0,07	0,21
Dificultades para la asignación de contratos	1	3	0,02	0,06
Retraso en pagos por parte de empresas mixtas y del Estado	1	3	0,08	0,24
Constantes protestas de la comunidad	2	2	0,07	0,14
Precios en divisas de los recursos tecnológicos	1	3	0,04	0,12
Existencia de empresas competidoras en la zona	1	1	0,03	0,03
PROMEDIO PONDERADO			1,00	2,68

Fuente: El autor (2016)

El valor ponderado promedio normal de una empresa es de 2,5 por lo que se dice que un valor ponderado total superior a 2,5 indica que la misma responde de manera ideal a las oportunidades y amenazas, por el contrario, un puntaje total ponderado menor de 2,5 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades, ni evitan las amenazas externas de manera eficiente.

Partiendo de esta teoría, se tiene que el valor total ponderado derivado del POAM es de 2,68, ubicándose por encima del promedio propuesto, indicando que el Departamento de operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. ha sabido aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y se ha enfrentado con éxito a las amenazas que se encuentran en el ambiente que le rodea. Esto se justifica en razón de los porcentajes obtenidos, donde las oportunidades agrupan el 38,46% del total, con un promedio ponderado de 1,64 en comparación con las debilidades que comprenden el 61,53% restante y un promedio ponderado de 1,04; lo cual permite inferir que las acciones actuales han permitido reducir los riesgos del ambiente externo y utilizar en forma constructiva los beneficios que este ofrece.

Igualmente, de los resultados evidenciados se puede apreciar que la variable más influyente fue “herramientas patentadas y exclusivas” que obtuvo una calificación de tres (3) puntos y un peso ponderado de 0,63, lo cual confirma que ésta es una de las oportunidades más importantes que puede aprovechar el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., con el fin de consolidarse como una empresa líder en la zona y así obtener mayores oportunidades operativas.

De igual manera, otra oportunidad que se le presenta al departamento en estudio es la “existencia de un plan de negocios por parte de PDVSA” que ocupó el segundo peso más alto (0,36) y una calificación equivalente a tres (3) puntos, ubicándolo como un elemento de gran relevancia, que garantiza un plan de trabajo para el período indicado.

Cabe señalar que, aun cuando el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRIL, S.A está respondiendo de forma eficiente a las oportunidades, también debe enfrentarse con una serie de amenazas que inciden directamente sobre el normal desenvolvimiento de sus actividades. Tal es el caso de la variable “retraso en pagos por parte de empresas mixtas y del Estado”, la cual ocupa el mayor peso porcentual dentro de este grupo de variables, siendo calificada con una puntuación equivalente a uno (1) y un alto impacto, lo cual permite afirmar que no se ha logrado brindar una respuesta adecuada para contrarrestar los efectos que esta variable juega sobre la estructura financiera y presupuestaria sobre la cual se sustenta este departamento.

Otro elemento como lo es “incremento de costos por aumento de la paridad cambiaria” se convierte en un aspecto sumamente relevante para el Departamento objeto de análisis, al ser un factor que genera retrasos en la adquisición y reposición de nuevos equipos y herramientas, las cuales son importadas con dólares estadounidenses; sumándose a esta situación la dificultad de obtener divisas en el mercado financiero, por encontrarse restringido el acceso a las mismas producto de las políticas de control cambiario que maneja el Estado venezolano.

4.2.2 Diagnóstico interno

El análisis del ambiente interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la misma. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las funciones de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar elementos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas para superar las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Para llevar a cabo este análisis se involucró a todos los empleados y miembros del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. haciéndolos partícipes del estudio en sus respectivas áreas funcionales. Para la realización de la auditoría interna, se utilizó el esquema metodológico propuesto por el Autor Humberto Serna Gómez, a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual es un medio para evaluar sus fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Para efectos de la investigación, se consideraron los siguientes tópicos:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad del talento humano

A continuación se mostrarán resultados y análisis de las preguntas aplicadas mediante cuestionario al personal del Departamento de operaciones y ventas de OPTIDILL, S.A., para cada una de estas capacidades.

4.2.2.1 Capacidad directiva

Está referida al manejo de los aspectos operacionales y estratégicos, así como la definición del rumbo y las estrategias de la organización. Debe gestionar los cambios dentro de ésta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión, en este caso, del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. En los gráficos que se detallan a continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta para esta capacidad.

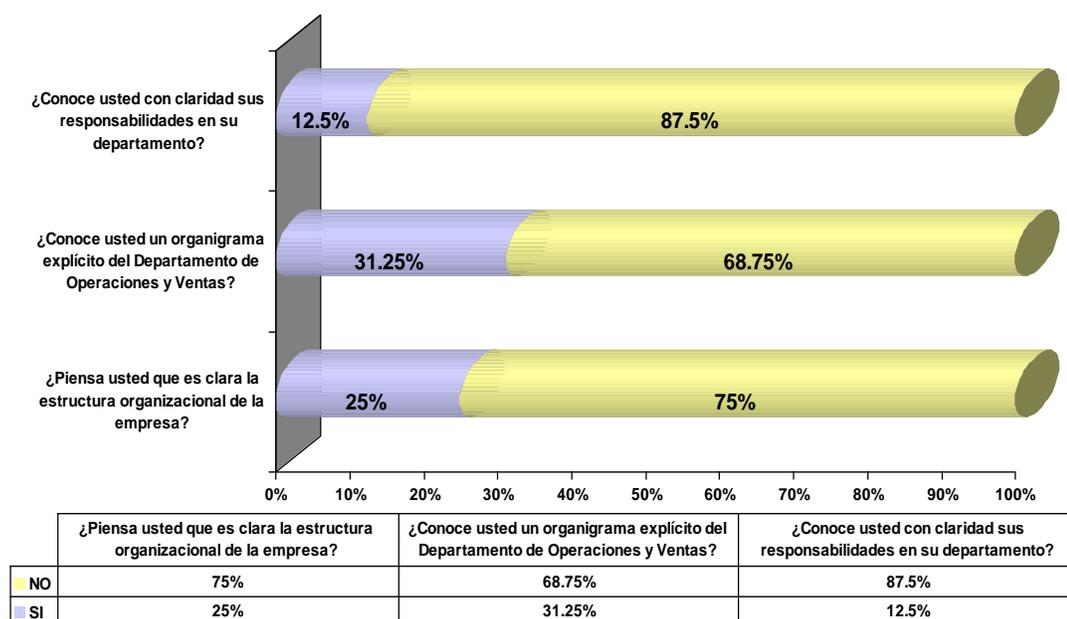


Figura 4.10. Resultados ítems N° 1, 2 y 3 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

Fuente: El autor (2016)

Dentro de la capacidad directiva se incluyen las actividades relacionadas con la estructura organizacional de la empresa que dan como resultado una interrelación entre las unidades administrativas, las tareas, los roles y la autoridad, determinando así las responsabilidades de cada persona y definiendo el sentido y dirección para que la comunicación fluya de manera efectiva. Los roles y funciones específicas incluyen la especialización de los puestos de trabajo, la descripción de los mismos, su ejecución y control, nivel de autoridad, coordinación, diseño y análisis de los puestos, entre otros.

En la figura 4.10 se plasman los resultados a las preguntas 1, 2 y 3 del cuestionario aplicado durante la investigación; se evidencia con los mismos que el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRLL, S.A. aun cuando posee su organigrama jerarquizando con la posición exacta de cada persona dentro de la empresa, el 75% de los encuestados manifiesta que la estructura organizacional no es clara, un 68,75% manifiesta que el organigrama no es lo suficientemente explícito y un 87,5% no tienen definidos de una manera concisa sus responsabilidades dentro del departamento.

Esto representa un punto de mucha importancia para la empresa dado que, es necesario estar al tanto de las funciones que ejecuta el personal, en virtud de que esto es un aspecto fundamental para diseñar los diversos puestos que exige la organización, la denominación de cada uno de ellos, las líneas de mando, además de conocer los insumos para la elaboración de los manuales de descripción de cargos y puestos donde se reflejan las actividades y atribuciones que debe cumplir para el rol asignado dentro del equipo de trabajo. Asimismo, a través de las interrogantes y sus resultados, se evidencia que la mayor parte del personal está inconforme con la distribución de la carga de trabajo, manifestando desconocer cabalmente las funciones vinculadas al cargo desempeñado.

Adicionalmente, el 84,38% de los encuestados sostiene que la estructura organizacional no está adecuada a las estrategias del Departamento; un 96,88% afirma que no tiene una metodología definida para realizar la planificación, cuestión que la reafirma el 100% del personal quienes respondieron que nunca se ha efectuado una auditoría interna para explorar el manejo del Departamento de Operaciones y Ventas con relación a sus mercados y el grado de satisfacción de los clientes (ver Figura 4.11).

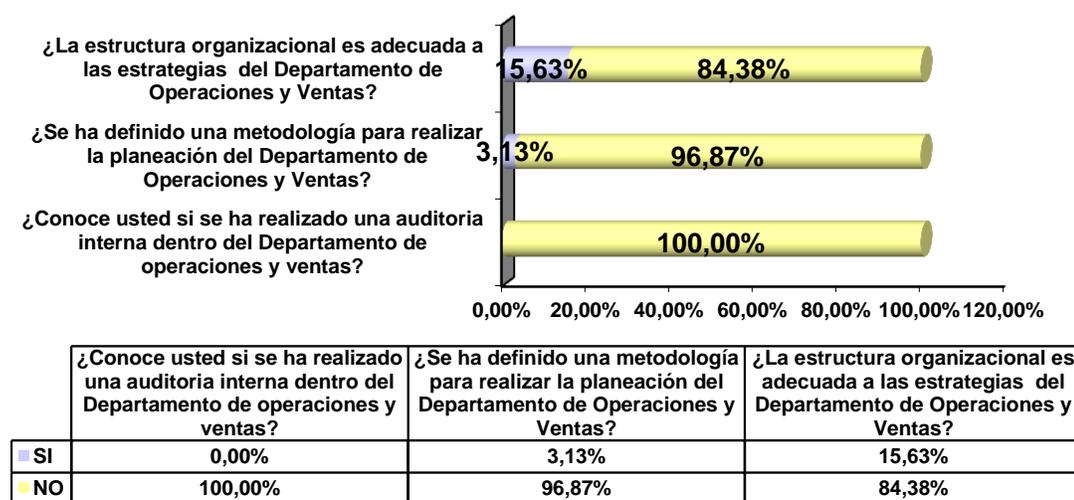


Figura 4.11. Resultados ítems N° 4, 5 y 6 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

Fuente: El autor (2016)

En la actualidad, la competitividad va creciendo día a día y muchas empresas han mermado su productividad, llegando incluso al cese de sus actividades, porque sus clientes se han decantado hacia la competencia. En este sentido, la clientela es un factor muy importante para la empresa, ya que esto puede determinar si la organización se mantiene en el juego empresarial o no. Se observa en la figura 4.12 que un alto porcentaje de los encuestados (62,5%) manifiesta que el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. no analiza, ni se anticipa a las necesidades reales de sus clientes, proveedores, distribuidores, acreedores y

accionistas, por lo que, debe comenzar a descubrir cuáles son las necesidades de estos si es que desea diferenciarse de la competencia.

Por otra parte, resulta altamente preocupante que el 100% de los encuestados afirme que no se tiene una visión y misión explícita que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; ni una misión clara y definida que establezca la razón de ser de este departamento, conceptos esenciales para determinar objetivos y formular estrategias.

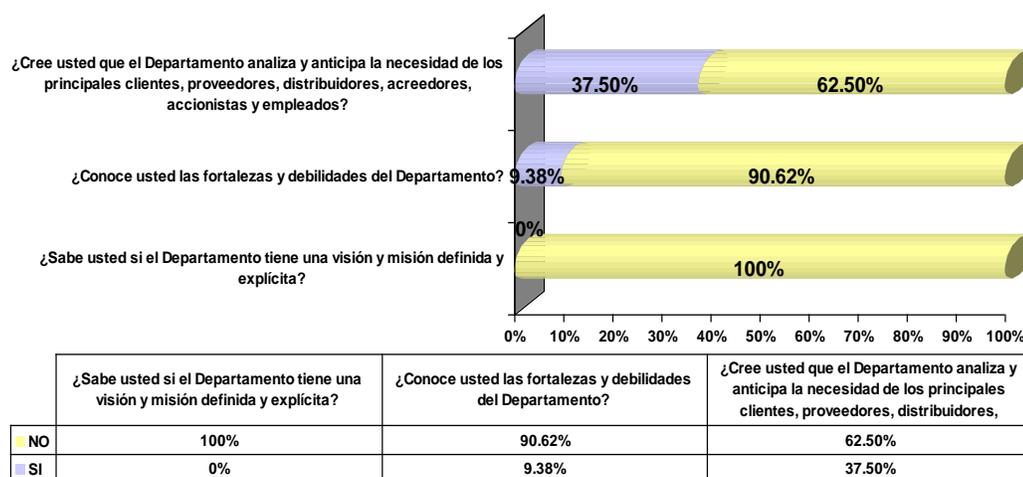


Figura 4.12. Resultados ítems N° 7, 8 y 9 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.

Fuente: El autor (2016)

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, se observa en este mismo gráfico que una mínima parte de los encuestados (9,38%) conoce las fortalezas y debilidades del departamento, mientras que una mayoría conformada por el 90,62%, las desconoce. Esto es un punto de gran importancia, dado que en el mundo económico actual, toda empresa debe estar al tanto del perfil de su capacidad interna para poder hacer frente a los puntos negativos y/o aprovechar las bondades propias del sistema objeto de estudio.

En otro orden de ideas, a través de la encuesta aplicada, se pudo inferir que el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. no tiene un plan estratégico implementado, ya que el 96,87% de los consultados (ver figura 4.13) mostró desconocer su existencia, lo cual confirma la situación problemática expuesta en capítulos anteriores, representando un aspecto negativo para dicha organización, dado que esto influye en la ejecución y control de las actividades programadas, al no disponerse, inclusive, de sistemas de control de gestión que contribuyan a medir la eficacia, eficiencia y efectividad para que se encamine hacia el logro de los objetivos propuestos.

Esto, sin lugar a dudas, representa una gran debilidad para la empresa, dado que no existe un marco de orientación que permita el establecimiento de metas, políticas y planes de acción para guiar a todo el personal hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos.

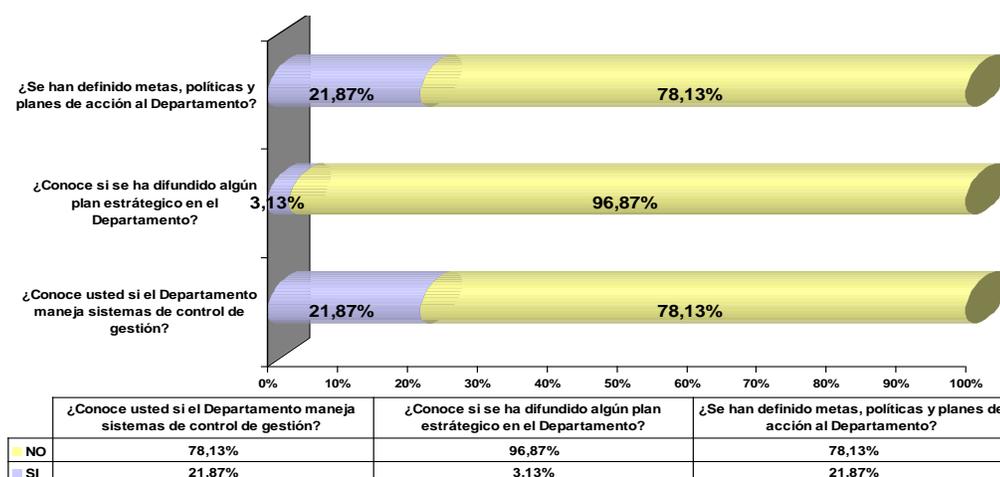


Figura 4.13. Resultados ítems N° 10, 11 y 12 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

Fuente: El autor (2016)

Frecuentemente, la información disponible de la empresa es una limitante para la toma de decisiones de manera ágil y oportuna, es por eso que hoy día las

compañías apuestan por la implementación de distintas herramientas y/o soluciones que les ayuden a alcanzar sus metas y simplificar la obtención de datos confiables para poder llevar a cabo un análisis válido y tomar decisiones acertadas. El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, con el fin de alcanzar los objetivos. Para ello se deben definir indicadores de gestión que se traduzcan en información confiable para el proceso de toma de decisiones tanto operativas como estratégicas, que permitan a su vez ayudar a la empresa a reducir la incertidumbre y el riesgo.

Al observarse los resultados expresados en la figura 4.14, se puede inferir que el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., en opinión de la gran mayoría de sus trabajadores, no cuenta con un sistema de control de gestión que garantice la toma de decisiones oportunamente mediante el uso de indicadores para medir el desempeño óptimo de la organización en diversas aristas: finanzas, desarrollo de los procesos internos, aprendizaje, desarrollo, manejo de la clientela, entre otros.

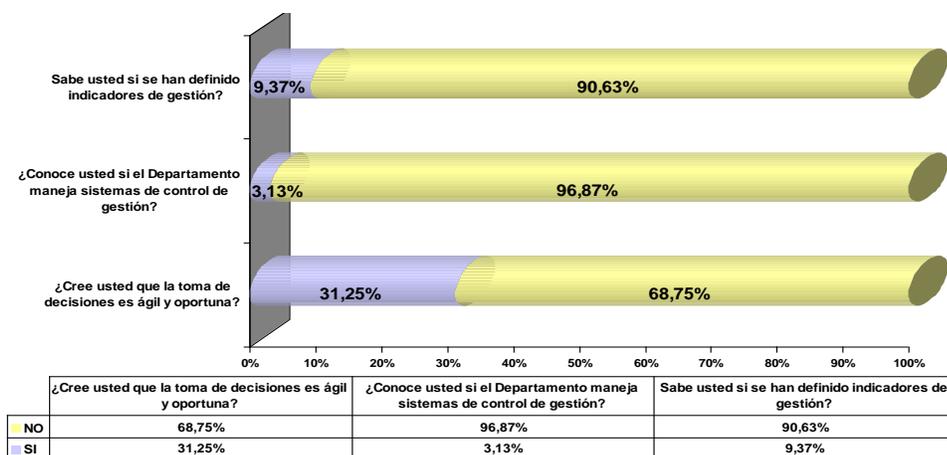


Figura 4.14. Resultados ítems N° 13, 14 y 15 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

Fuente: El autor (2016)

En la figura anterior se evidencian tres puntos que representan una gran debilidad para el Departamento, la cual debe ser motivo de alarma para la organización, puesto que, al ser inexistente el uso de indicadores de gestión se coloca a la dependencia en estudio en un alto riesgo, por cuanto no se están midiendo las gestiones realizadas, dificultando la toma de decisiones y el planteamiento de prioridades con sus respectivas alternativas de solución por parte del personal directivo.

Por otro lado, en la figura 4.15 se aprecia la evaluación de las situaciones que a continuación se describen: en relación al proceso de comunicación dentro del Departamento, el 56,25% de las personas consultadas opinan que la misma no es eficiente ni efectiva, aun cuando su supervisor manifestó que todas las personas que ingresan al mismo reciben una inducción inicial, en la que no solamente se les informan las funciones inherentes a su cargo, sino también las líneas de jerarquía que se han establecido para las comunicaciones dentro de la organización.

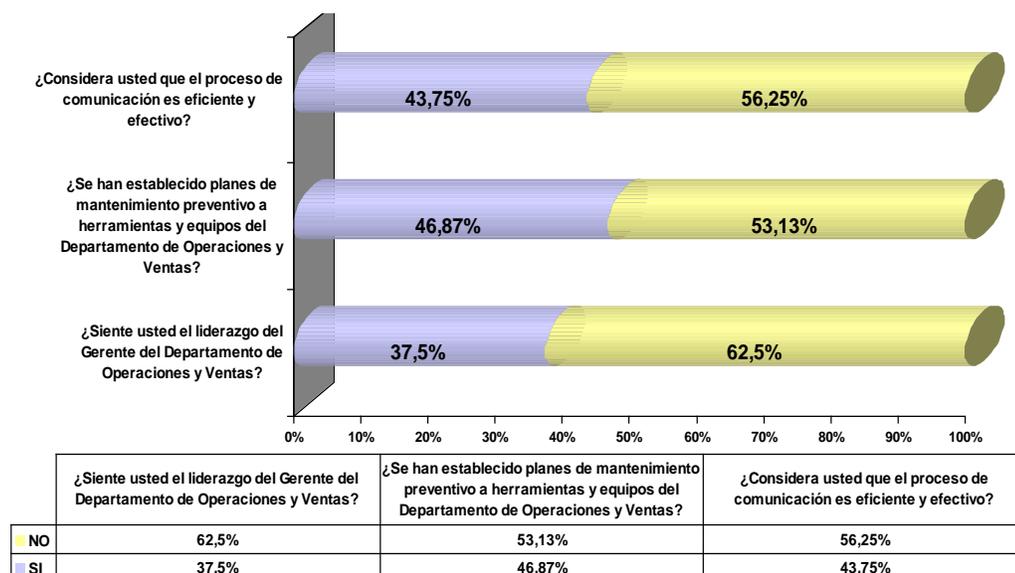


Figura 4.15. Resultados ítems N° 16, 17 y 18 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

Fuente: El autor (2016)

En cuanto al establecimiento de planes de mantenimiento preventivo a herramientas y equipos, se puede observar que los resultados de la pregunta arrojaron un 53,13% de los empleados manifestando que no existe un plan o cronograma para tal fin, lo cual significa que siendo la empresa poseedora y operadora de equipos con tecnología de punta, debería programar periódicamente el mantenimiento de estos con el fin de mantenerlos operativos y minimizar costos de reparación.

Por otra parte, se puede visualizar que un 62,50% de los encuestados afirmaron que observan un liderazgo deficiente por parte del Supervisor del Departamento de Operaciones y Ventas, siendo esto un factor fundamental para ayudar en la consecución de metas en la organización y que sin duda alguna, afecta el trabajo en equipo dentro de cada área y entre áreas, situación que lesiona el concepto fundamental que concibe a la empresa como un todo y de todos.

Luego de analizar los factores que conforman la capacidad directiva, se puede decir que se detectaron las siguientes variables de interés:

Debilidades:

- ✓ Desconocimiento del organigrama del departamento.
- ✓ Ausencia de auditorías en el departamento.
- ✓ Metodología no definida para la planificación.
- ✓ Falta de análisis y anticipación a las necesidades de los clientes.
- ✓ Inexistencia de misión y visión del departamento.
- ✓ Desconocimiento de manejo de sistemas de control en el departamento.
- ✓ Ausencia de indicadores de gestión.
- ✓ Toma de decisiones en forma extemporánea.
- ✓ Proceso de comunicación deficiente.
- ✓ Inexistencia de planes de mantenimiento preventivo.
- ✓ Liderazgo gerencial poco efectivo.

4.2.2.2 Capacidad competitiva

El objetivo permanente del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. es mantener una adecuada capacidad de respuesta con respecto a la demanda de sus clientes y así continuar su operatividad para competir con éxito en el sector petrolero en que se desenvuelve. Para ello, uno de los aspectos importantes descansa sobre la medición de los tiempos de ejecución de las actividades, lo cual contempla a su vez la evaluación de diversos tópicos, como por ejemplo: experiencia previa en trabajos similares, rendimientos, calidad del diseño y ubicación de la planta, definición al momento de elaborar estrategias de ejecución en cuanto a la cantidad de frentes de trabajos paralelos o simultáneos, entre otros, predominando el empirismo en cuanto a planificación se refiere.

Según los resultados de la encuesta aplicada (Figura 4.16) un 87,50% de los empleados encuestados afirman que la empresa cuenta con instalaciones adecuadas, las cuales disponen de excelente ventilación, mobiliario suficiente, iluminación y sonoridad ideal, representando un factor positivo, pues los trabajadores se sienten en un ambiente óptimo para la ejecución de sus tareas.

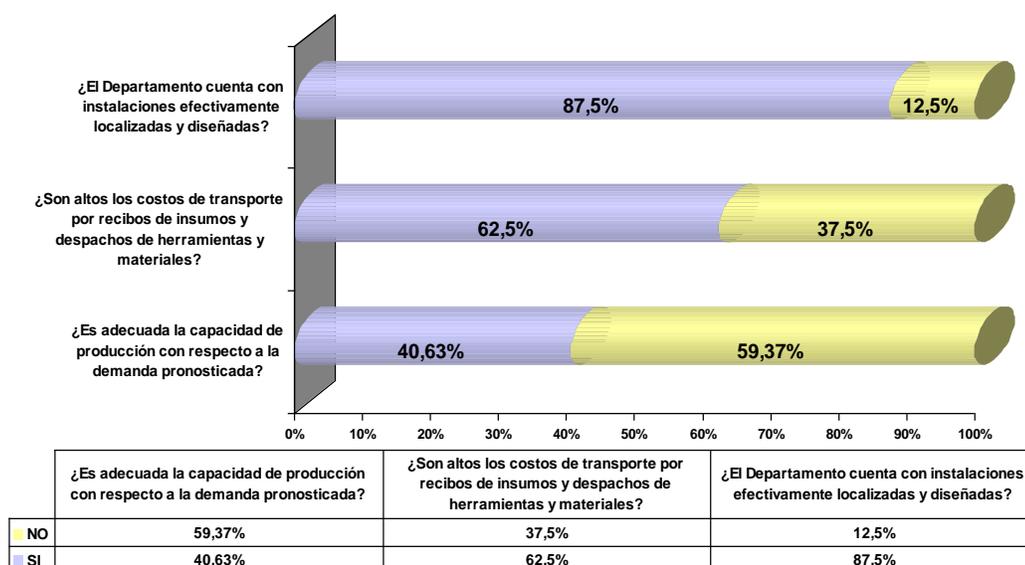


Figura 4.16. Resultados ítems N° 19, 20 y 21 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

Fuente: El autor (2016)

En otro orden de ideas, un punto desfavorable que se observa en este gráfico es el relacionado con los altos costos de transporte para trasladar las herramientas hacia los campos operacionales; lo cual fue corroborado por el 62,50% de los encuestados; hecho que evidentemente incide de forma negativa sobre la estructura financiera del Departamento de Operaciones y Ventas, y en consecuencia sobre OPTIDRILL, S.A., considerando además que este es un aspecto que debe manejarse con cautela, tomando en cuenta la profunda crisis económica existente en el país.

Con relación a la capacidad de producción respecto a la demanda pronosticada, un 59,38% de los encuestados afirma que no se tiene determinada de una manera adecuada la planificación de los niveles operación (mano de obra, niveles de inventario, trabajo extra, tasas de subcontratación y otras variables controlables). Los trabajadores sostienen que la capacidad de respuesta se ha visto disminuida al no disponerse del número de herramientas y equipos suficientes para cubrir los requerimientos de servicios demandados por los clientes.

Vale destacar que para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. el tiempo de ejecución de sus servicios está asociado a costo, calidad y confiabilidad; por tanto, es de gran importancia para su personal cumplir los plazos pactados inicialmente con el cliente, y en la no alteración del control de los costos y la calidad del mismo, debido a los retrasos y demoras que puedan surgir por una inadecuada planeación o situaciones imprevistas. Cabe mencionar que estas variables están relacionadas entre sí, por lo que al modificar alguna de ellas, como por ejemplo el tiempo, se pueden aumentar los costos o disminuir la calidad en aras de cumplir con las fechas establecidas. Así lo considera el 62,50% del personal según se aprecia en la figura 4.16

Producto del empirismo y la experiencia con que se llevan a cabo las actividades operacionales, no se le ha dado la importancia necesaria a la planificación relacionada con la determinación de la cantidad y el tiempo de ejecución en la prestación del servicio, por lo que los encuestados sostienen que la falta de planificación genera descontrol, que a su vez ocasiona retrasos y penalizaciones por parte del cliente, traduciéndose todo esto en una elevación importante de los costos de operación.

Con relación a las políticas de calidad aplicadas por el Departamento de Operaciones y Ventas, el 62.50% de su personal manifiesta conocer las mismas, y están conscientes que los niveles de calidad en los servicios que prestan se traducen en reducción de costos e incremento de la confiabilidad de los clientes hacia la organización. Por otra parte, el 56,25% de los encuestados consideran eficaces las políticas y procedimientos de calidad, y están al tanto en que mejorar continuamente permite un excelente servicio que aumenta los requerimientos de los clientes, aumenta la fiabilidad de los proveedores y genera ventajas competitivas.

Por otro lado, el hecho de mantener buenas relaciones con sus proveedores es un aspecto que OPTIDRILL, S.A. siempre ha considerado como punto clave para tener éxito en sus operaciones. Esto le permite prestar un mejor servicio y disponer a tiempo de sus herramientas, generando mayor satisfacción del cliente y, por lo tanto, mayores contrataciones para su negocio. En el caso de su Departamento de Operaciones y Ventas, la relación se vuelve más crucial por depender de proveedores especializados con los cuales negocia favorablemente y solucionan cualquier problema relacionado con calidad, cantidad, entrega y precio en el momento adecuado; así lo corrobora el 62,50% de sus empleados al ser consultados sobre este aspecto en la encuesta aplicada (ver figura 4.17).

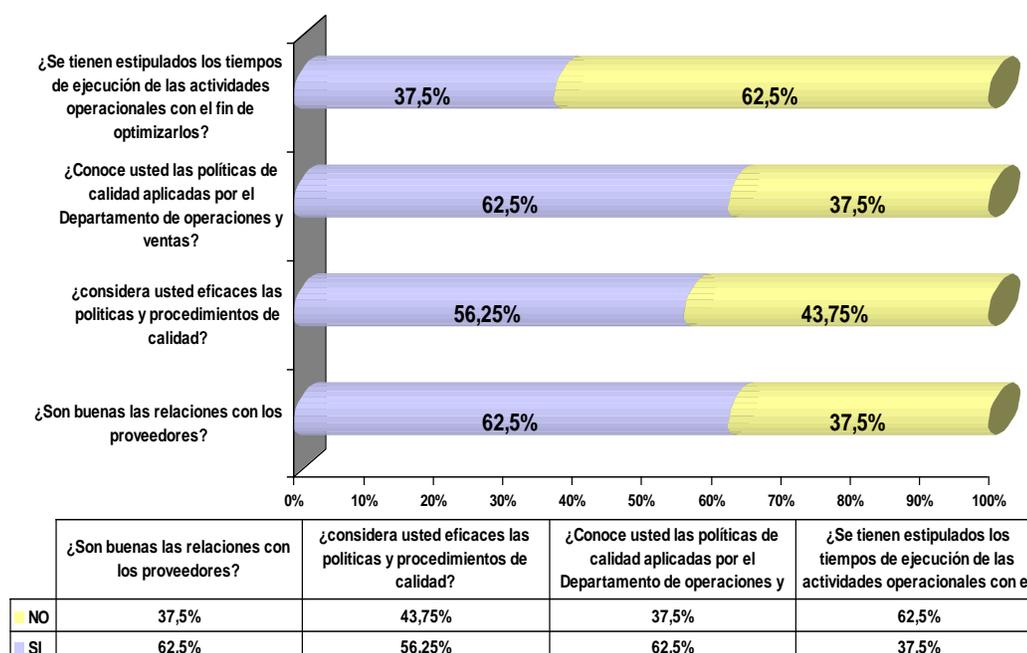


Figura 4.17. Resultados ítems N° 22, 23, 24 y 25 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

Fuente: El autor (2016)

Al analizar los factores o elementos que conforman la capacidad competitiva, se detectaron las siguientes variables de interés:

Debilidades:

- ✓ Altos costos de transporte por recepción de insumos y despacho de herramientas.
- ✓ Capacidad productiva desvinculada de la demanda real.
- ✓ No se tienen estipulados los tiempos de ejecución de las actividades operacionales.

Fortalezas:

- ✓ Instalaciones adecuadamente ubicadas y distribuidas.
- ✓ Conocimiento y eficacia de las políticas y procedimientos de calidad aplicados en el departamento.
- ✓ Excelentes relaciones con los proveedores.

4.2.2.3 Capacidad financiera

En esta área se evalúan las necesidades y requerimientos a nivel de finanzas, tomando en cuenta aspectos relacionados con la contabilidad de la organización para el análisis de esa actividad clave. En OPTIDRILL, S.A., el área de Finanzas es la encargada de ejecutar los procesos de administración, presupuesto, contratación, planificación y control de gestión. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, es responsable de las inversiones de la organización. En tal sentido, dicha dependencia y el Departamento de Operaciones y Ventas mantienen coordinación permanente, a fin de garantizar la procura de los recursos económicos necesarios para apalancar las actividades y garantizar la continuidad de las mismas.

Seguidamente, se muestran en la figura 4.18 los resultados de las respuestas obtenidas en el cuestionario, en donde se evidencia que el 65,63% del personal considera que el Departamento posee una adecuada estructura de costos; la misma

genera suficiente habilidad para competir con los precios a la hora de participar en licitaciones públicas para la contratación de sus servicios; no obstante, en caso de no mantener atención y seguimiento permanente del segmento de mercado, la empresa fácilmente puede salir del mismo en el momento en el cual los precios que ofrezca se muevan fuera de las bandas que suelen brindar los más cercanos competidores.

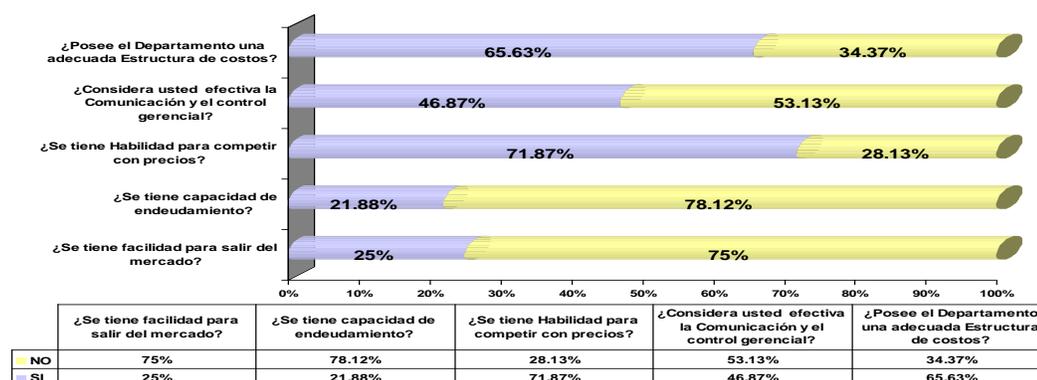


Figura 4.18. Resultados ítems N° 26, 27, 28, 29 y 30 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)

Según el cuestionario realizado y las entrevistas no estructuradas, es de suma importancia mencionar que en opinión de los trabajadores del Departamento de Operaciones y Ventas, una gran mayoría 78,13% sostiene que no se cuenta con capacidad de endeudamiento, esta respuesta es consecuencia de la negativa por parte de los bancos a otorgar créditos o préstamos solicitados para el momento de realizarse este estudio.

Respecto a la comunicación y control gerencial a nivel financiero, el 53,13% de los encuestados, afirma que no son efectivos, consideran que el estudio y análisis de los resultados reales de la empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, no se transmiten ni se comparten, por lo que, el actual sistema de control

gerencial, no garantiza que se están siguiendo los planes de negocio con el fin de corregir desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

Revisados los factores que conforman la capacidad financiera, se detectaron las siguientes variables de interés:

Debilidades:

- ✓ No se cuenta con capacidad de endeudamiento.
- ✓ Debilidades en la comunicación y el control gerencial a nivel financiero.

Fortalezas:

- ✓ Adecuada estructura de costos.
- ✓ Habilidad para competir con precios en procesos de licitaciones.
- ✓ Facilidad para salir del mercado.

4.2.2.4 Capacidad tecnológica

El Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. está al tanto del nivel de conocimiento tecnológico y la gama de tecnologías que se dispone dentro de la empresa, así como también del nivel de habilidad requerido para el manejo de ellas. En los gráficos que se detallan a continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta para esta capacidad, los cuales se derivan del siguiente consolidado de preguntas y respuestas.

En la figura 4.19, se refleja que un 81,25% del personal considera de suma importancia la necesidad de contar o disponer de tecnología de avanzada para el desempeño del negocio de la empresa, así como también, tener el conocimiento para saber que la tecnología es una variable dependiente del servicio que se ofrece a los clientes, y que esta avanza muy rápidamente.

En términos generales, los encuestados afirmaron que la capacidad tecnológica del departamento objeto de estudio, está muy ligada al tipo de actividades que hacen posible que la empresa pueda elegir y utilizar tecnología para crear ventaja competitiva.

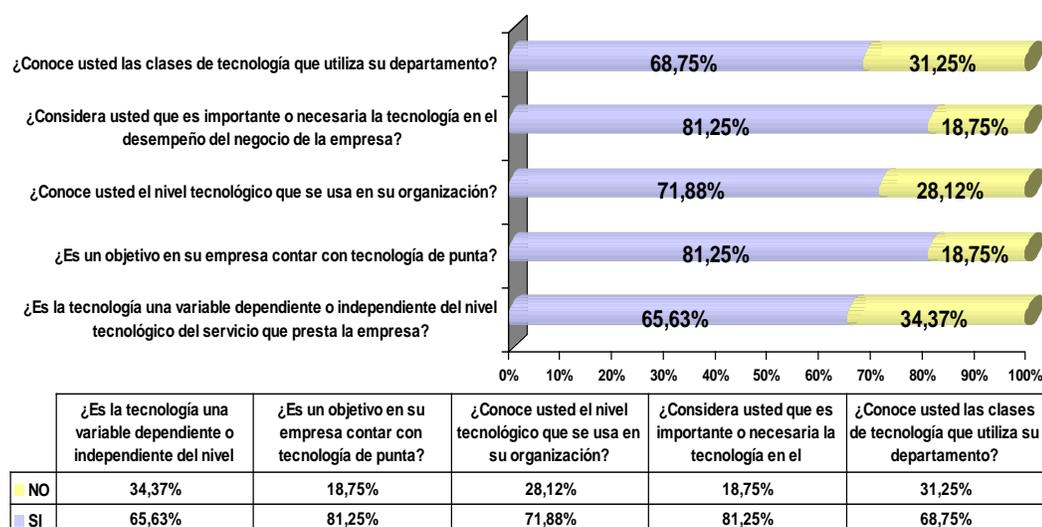


Figura 4.19. Resultados ítems N° 31, 32, 33, 34 y 35 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A
Fuente: El autor (2016)

Al analizar los factores o elementos que conforman la capacidad competitiva, se detectaron las siguientes variables de interés:

Fortalezas:

- ✓ Existencia de tecnología de punta dentro del departamento y la organización.

4.2.2.5 Capacidad del talento humano

Con relación a esta capacidad, es necesario señalar que el talento humano es el activo más valioso en toda organización, pero al mismo tiempo es el recurso menos

predecible y de mayor volatilidad, impactando la motivación y las relaciones de grupo que hacen funcionar el ciclo operativo que permite a la organización lograr sus objetivos.

La empresa OPTIDRILL, S.A. cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos (RRHH), la cual se encarga de la planificación y ejecución de las actividades relacionadas con el talento humano de todas sus unidades administrativas. La misma reporta directamente al la Gerencia General, teniendo como misión llevar un control de la carga laboral, ocupándose de organizar planes de adiestramiento que permitan capacitar al personal en sus áreas de trabajo, además de brindarle la oportunidad de actualizar sus conocimientos y de adquirir experiencias novedosas, que vayan en pro de su crecimiento profesional, así como del logro de los objetivos trazados para el negocio.

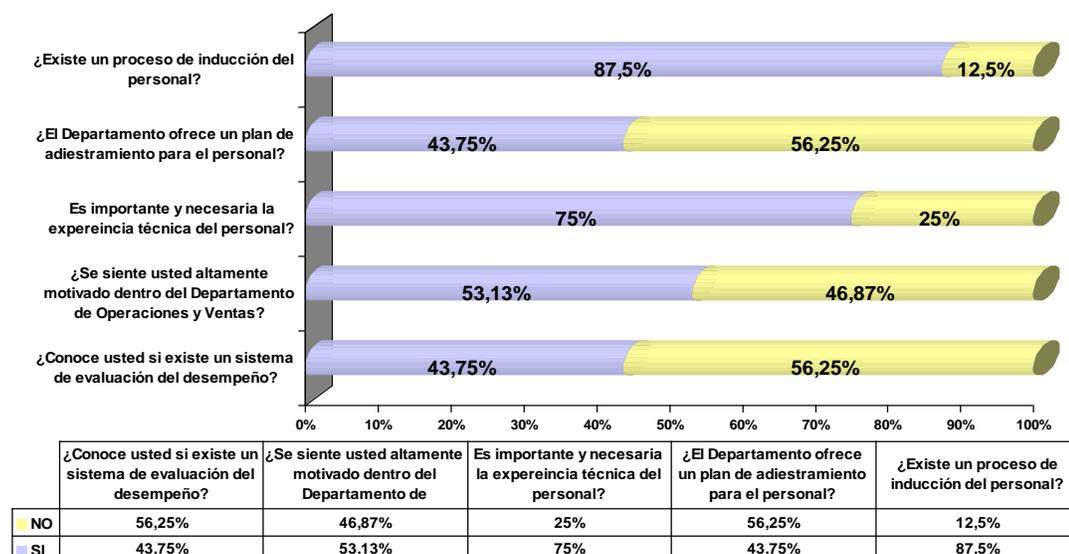


Figura 4.20. Resultados ítems N° 36, 37, 38, 39 y 40 de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

Fuente: El autor (2016)

Como se puede apreciar en la figura 4.20, un 56,25% del personal del Departamento de Operaciones y Ventas manifiesta que no se ofrece un plan de adiestramiento que les permita desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo, así como elevar su calidad de vida y productividad, lo cual seguramente redundaría en mejorar el comportamiento que obviamente inciden en el buen funcionamiento de la organización. Igual porcentaje de trabajadores manifiesta que tampoco existe un sistema de evaluación del desempeño que les permita la retroalimentación necesaria, con el fin de mejorar el mismo, su comportamiento o ambos y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Aun así, la gran mayoría asegura que existe un proceso de inducción que permite a los nuevos trabajadores familiarizarse con la empresa y con los compañeros de trabajo, sus principales directivos, su historia, sus políticas y su cultura.

También se puede observar que la experiencia técnica del personal es un factor relevante en este departamento, lo cual resulta lógico por ser OPTIDRILL, S.A. una empresa prestadora de servicios con tecnologías de punta; asimismo se observa un ligero grado de motivación de su personal, el cual es un índice que bien pudiera mejorarse mediante la aplicación de estrategias que permitan elevar la moral del personal y que esto se traduzca en el mejoramiento de los niveles de productividad, asociados también con la empatía, compromiso y sentido de pertenencia hacia el puesto y la organización de la cual se es integrante.

Revisados los factores que conforman la capacidad del talento humano, se detectaron las siguientes variables de interés:

Debilidades:

- ✓ Ausencia de planes de adiestramiento para el personal.
- ✓ Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño.

Fortalezas:

- ✓ Personal capacitado y con amplia experiencia técnica.
- ✓ Personal motivado.

4.2.2.6 Perfil de capacidad interna

Mediante el análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI) se procedió a precisar y valorar las fortalezas y debilidades potenciales del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. con el fin de identificarlas para el establecimiento de estrategias.

Para el análisis de este perfil se diseñó y aplicó un cuestionario contentivo de cuarenta (40) preguntas a una población total de treinta y dos (32) trabajadores de este departamento, agrupadas en cinco (5) elementos o factores internos, lo cual permitió definir las fortalezas y debilidades del mismo. La distribución de las interrogantes fue la siguiente: dieciocho (18) preguntas relacionadas con el factor capacidad directiva; siete (7) con la capacidad competitiva; cinco (5) asociadas a la capacidad financiera; cinco (5) para la capacidad tecnológica y finalmente cinco (5) relacionados con la capacidad talento humano. Seguidamente se procedió a priorizar y calificar la frecuencia de cada uno de los ítems según la metodología establecida por el autor Serna Gómez (2010), aplicando una escala de valorización para las fortalezas y debilidades en una escala de tres opciones.

A continuación, en la tabla 4.7 se describe la matriz PCI, la cual no es más que una herramienta analítica para la formulación de estrategias que permitió resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. Seguidamente, se procedió a evaluar cada una de las capacidades, asignando una calificación Alta (A), Media (M) y Baja (B) tanto para las fortalezas como para las debilidades en función de los resultados

obtenidos de las encuestas. Para el caso de las fortalezas la puntuación sería de 3(A), 2(M) y 1(B); y de 1(A), 2(M) y 3(B) para las debilidades. De igual manera, se definió el impacto para cada una de ellas como 3(A), 2(M) y 1(B).

Tabla 4.7. Matriz del PCI del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
1	Desconocimiento del organigrama del departamento					X			X	
2	Ausencia de auditorias en el departamento					X			X	
3	Metodología no definida para la planificación				X			X		
4	Falta de análisis y anticipación a las necesidades de los clientes					X			X	
5	Inexistencia de Misión y Visión del departamento				X			X		
CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
6	Desconocimiento de manejo de sistemas de control en el departamento						X			X
7	Ausencia de indicadores de gestión				X			X		
8	Toma de decisiones en forma extemporánea				X			X		
9	Proceso de comunicación deficiente				X			X		
10	Inexistencia de planes de mantenimiento preventivo					X			X	
11	Liderazgo gerencial poco efectivo				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
12	Altos costos de transporte por recepción de insumos y despacho de herramientas						X			X
13	Capacidad productiva desvinculada de la demanda real					X			X	

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.7. Matriz del PCI del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
14	No se tienen estipulados los tiempos de ejecución de las actividades operacionales					X			X	
15	Instalaciones adecuadamente ubicadas y distribuidas	X						X		
16	Conocimiento y eficacia de las políticas y procedimientos de calidad aplicados en el departamento		X						X	
17	Excelentes relaciones con los proveedores		X						X	
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
18	No se cuenta con capacidad de endeudamiento					X			X	
19	Debilidades en la comunicación y el control gerencial a nivel financiero				X			X		
20	Adecuada estructura de costos		X						X	
21	Habilidad para competir con precios en procesos de licitaciones		X						X	
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
22	Facilidad para salir del mercado			X						X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
23	Existencia de tecnología de punta dentro del departamento y la organización	X						X		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
24	Ausencia de planes de adiestramiento para el personal del departamento					X			X	

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.7. Matriz del PCI del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
25	Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño				X			X	
26	Personal capacitado y con amplia experiencia técnica	X					X		
27	Personal motivado		X					X	

Fuente: El autor (2016)

Luego se determinó el peso ponderado para cada ítem y se multiplicó por la calificación de su impacto (ver tabla 4.8), obteniéndose de esta manera los pesos promedios ponderados para cada uno de ellos.

Tabla 4.8. Matriz de ponderación de variables internas del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

	VALORACIÓN	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
Instalaciones adecuadamente ubicadas y distribuidas	3	3	0,042	0,126
Conocimiento y eficacia de las políticas y procedimientos de calidad aplicados en el departamento	2	2	0,032	0,064
Excelentes relaciones con los proveedores	2	2	0,033	0,066
Adecuada estructura de costos	2	2	0,028	0,056
Habilidad para competir con precios en procesos de licitaciones	2	2	0,036	0,072

Fuente: El autor (2016)

**Continuación, Tabla 4.8. Matriz de ponderación de variables internas del
Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A**

	VALORACIÓN	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
Facilidad para salir del mercado	1	1	0,049	0,049
Existencia de tecnología de punta dentro del departamento y la organización	3	3	0,051	0,153
Personal capacitado y con amplia experiencia técnica	3	3	0,045	0,135
Personal motivado	2	2	0,038	0,076
DEBILIDADES				
Desconocimiento del organigrama del departamento	2	2	0,044	0,088
Ausencia de auditorías en el departamento	2	2	0,026	0,052
Metodología no definida para la planificación	1	3	0,049	0,147
Falta de análisis y anticipación a las necesidades de los clientes	2	2	0,034	0,068
Inexistencia de Misión y Visión del departamento	1	3	0,076	0,228
Desconocimiento de manejo de sistemas de control en el departamento	3	1	0,024	0,024
Ausencia de indicadores de gestión	1	3	0,035	0,105
Toma de decisiones en forma extemporánea	1	3	0,031	0,087
Proceso de comunicación deficiente	1	3	0,036	0,108
Inexistencia de planes de mantenimiento preventivo	2	2	0,043	0,082
Liderazgo gerencial poco efectivo	1	3	0,039	0,117
Altos costos de transporte por recepción de insumos y despacho de herramientas	3	1	0,025	0,025
Capacidad productiva desvinculada de la demanda real	2	2	0,035	0,070

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.8. Matriz de ponderación de variables internas del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A

	VALORACIÓN	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
DEBILIDADES				
No se tienen estipulados los tiempos de ejecución de las actividades operacionales	2	2	0,028	0,070
No se cuenta con capacidad de endeudamiento	2	2	0,031	0,062
Debilidades en la comunicación y el control gerencial a nivel financiero	1	3	0,034	0,102
Ausencia de planes de adiestramiento para el personal del departamento	2	2	0,028	0,056
Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño	2	2	0,028	0,056
PROMEDIO PONDERADO			1,000	2,344

Fuente: El autor (2016)

El promedio ponderado estratégico estándar es de 2.344, por lo que se dice que un valor ponderado superior a este indica que una empresa responde de manera óptima a las fortalezas y debilidades, asimismo y al contrario de esto, un puntaje total ponderado inferior a 2,50 significa que las estrategias corporativas existentes no permiten aprovechar las fortalezas, ni superar las debilidades internas de manera eficiente. Esto se confirma efectuándose un comparativo porcentual entre la cantidad de fortalezas y debilidades, pues las primeras agrupan el 35,40% del total con un peso promedio ponderado de 0,797 mientras que el segundo grupo abarca el restante 64,60% con un peso promedio ponderado de 1,547.

Al evaluar el grupo de fortalezas, se observa que la más destacada fue “Existencia de tecnología de punta dentro del departamento y la organización” la cual reportó una calificación de tres (3) que la ubica como una fortaleza de alto impacto, representando una cualidad aprovechable en virtud de que se cuenta con el personal entrenado para operar las herramientas.

Asimismo, destaca la variable “Personal capacitado y con amplia experiencia técnica” que obtuvo el segundo mayor peso dentro de las fortalezas, convirtiéndola también en un factor significativo para el departamento objeto de estudio, dado que se dispone de personal calificado y motivado para la ejecución de sus actividades cotidianas.

Igualmente, la variable “Instalaciones adecuadamente ubicadas y distribuidas” se ubicó como la tercera fortaleza más relevante, ya que se tiene una infraestructura adecuada y ubicada estratégicamente para llevar a cabo las operaciones en su área de influencia.

Resulta importante destacar, que aun cuando el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. responde, en cierta forma, de manera relativamente adecuada a sus fortalezas, también cuenta con una serie de debilidades que inciden directamente sobre el normal desenvolvimiento de sus operaciones. Tal es el caso de la variable “Inexistencia de una Misión y Visión en el departamento”, la cual fue calificada con una puntuación equivalente a uno (1), con alto impacto y un peso promedio ponderado de 0.228, lo cual permite corroborar que no se ha logrado tener definido el direccionamiento estratégico de las variables que intervienen en la consecución y logro de los objetivos y metas, mucho menos definir estrategias e indicadores de gestión que permitan medir la calidad de los servicios prestados, ni su impacto en la eficacia y eficiencia.

De igual forma, es preciso destacar que la variable “Metodología no definida para la planificación” también fue calificada como una debilidad de alto impacto, por lo que no se debe descuidar su atención, dado que es de gran importancia definir guías de acción que faciliten la ejecución, control y evaluación de los procesos, buscando optimar el tiempo de respuesta en los servicios prestados, hecho que se

traduciría en un ahorro de dinero significativo y elemento generador de ventajas competitivas.

Asimismo, el factor “Liderazgo gerencial poco efectivo” se convierte en un aspecto relevante para el departamento, al ser un elemento que genera una gran debilidad que incide negativamente en las relaciones en el ámbito laboral, desmejorando el desempeño de los equipos de trabajo, los procesos de liderazgo y entender el cómo se solucionan los problemas del día a día.

4.3 Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos del departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

Concluido el análisis de vulnerabilidad, se procedió a iniciar la definición de la visión, la misión, las opciones estratégicas, los proyectos estratégicos y los planes de acción que permitirán al Departamento y a la organización el logro de sus objetivos.

4.3.1 Misión

Para Serna Gómez (op.cit.):

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto y generar utilidades, nos indica. Es decir definen con claridad un propósito organizacional. Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado (p.185).

Según el citado autor: definir la misión o propósito de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en su proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían,

indicando la manera en que se pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Al mismo tiempo, señala las prioridades y la dirección de los negocios de la empresa e identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

Aun cuando la empresa OPTIDRILL, S.A. tiene definida su misión, el Departamento de Operaciones y Ventas no posee una misión debidamente estructurada, que permita encaminar esta dependencia al logro de las principales actividades y operaciones que desarrollan a diario, considerándose este elemento uno de los factores fundamentales para la elaboración del plan estratégico.

Así pues, en función de formular una misión ajustada a la realidad actual del Departamento objeto de estudio, se consideró el procedimiento descrito por el autor Serna Gómez (op.cit.) en el texto “Gerencia Estratégica”, quien considera que para generar una misión adecuada es preciso dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuál es el negocio? ¿En qué negocio estamos?
- b. ¿Para qué existe la empresa?
- c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales?
- d. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e. ¿Cuáles son los productos o servicios?
- f. ¿Cuáles son los mercados presentes o futuros?
- g. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?
- h. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- i. ¿Cuál es el compromiso con grupos de referencia?

Luego de responder cada una de estas preguntas, el grupo estratégico conformado por Gerentes, Supervisores y representantes de los empleados y obreros, procedió a realizar el análisis de las opiniones y la información reunida anteriormente, adicionalmente se revisaron misiones de organizaciones similares

exitosas para obtener una idea sobre el producto, se redactó la misión del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. la cual será presentada a la directiva para su aprobación.

A continuación se presenta la Misión formulada para el Departamento de Operaciones y Ventas:

“Somos el departamento encargado de planificar, ejecutar y controlar la venta de servicios direccionales y optimización de operaciones de perforación y reacondicionamiento de pozos a las empresas del sector petrolero que conforman la cartera de clientes de OPTIDRILL, S.A. Para ello contamos con tecnología de avanzada, confiable y competitiva, conjuntamente con un personal calificado, dispuesto a garantizar la máxima satisfacción de nuestros clientes y accionistas. Nos distingue nuestra filosofía de brindar un servicio de excelencia, eficiente y de calidad, con los más altos estándares de innovación a todas las empresas públicas y privadas del mercado petrolero nacional e internacional, en función de posicionar el liderazgo de OPTIDRILL, S.A. y contribuir con el crecimiento de la organización y del país en general”.

Vale destacar que esta propuesta de misión se elaboró considerando también los elementos resumidos en el siguiente formato (ver tabla 4.9), el cual se diseñó con la idea de facilitar la estructuración y contenido de la misma cumpliendo así con la metodología propuesta para tal fin:

Tabla 4.9. Tabla de validación del contenido de la misión

Interrogante	Presencia en la misión
¿Cuál es el negocio? ¿En qué negocio estamos?	“Planificar, ejecutar y controlar la venta de servicios direccionales y optimización de operaciones de perforación y reacondicionamiento de pozos”
¿Para qué existe la empresa?	“Posicionar el liderazgo de OPTIDRILL, S.A”
¿Cuáles son los elementos diferenciales?	“Nos distingue nuestra filosofía de brindar un servicio de excelencia, eficiente y de calidad, con los más altos estándares de innovación”
¿Quiénes son nuestros clientes?	“Empresas del sector petrolero que conforman la cartera de clientes de OPTIDRILL, S.A.”
¿Cuáles son los productos o servicios?	Definido en la pregunta “¿Cuál es el negocio? ¿En qué negocio estamos?”
¿Cuáles son los mercados presentes o futuros?	“Empresas públicas y privadas del mercado petrolero nacional e internacional”
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?	“Garantizar la máxima satisfacción de los clientes y accionistas”
¿Cuáles son los principios organizacionales?	“Brindar un servicio de excelencia y de calidad”
¿Cuál es el compromiso con grupos de referencia?	“Contribuir con el crecimiento de la organización y del país en general”

Fuente: El autor (2016)

4.3.2 Visión

Tal como señala Serna Gómez (op.cit.), la visión es:

Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (p. 175).

La visión es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de los clientes, proveedores, empleados y propietarios.

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado, para lo cual se deben considerar las siguientes preguntas: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia donde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Es importante que se fije una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección.

Partiendo de lo anterior, la metodología propuesta por el autor Serna Gómez (op.cit.) para su elaboración consiste en reflexionar sobre las siguientes interrogantes:

1. Si todo tuviera éxito, ¿cómo sería la empresa dentro de tres años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos que ofrece la empresa, unidad estratégica o área?
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos que ofrece su empresa, unidad o área dentro de tres a cinco años?
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

Tabla 4.10 Tabla de validación del contenido de la visión

Interrogante	Presencia en la visión
Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería la organización dentro de 3 años?	“reconocida por la excelencia en términos de calidad, innovación y rentabilidad de sus procesos”
¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?	“garantía de la mejor relación costo-beneficio a la organización”
¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos que ofrece la empresa, unidad estratégica o área?	“innovación de sus procesos”
¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?	
¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos que ofrece su empresa, unidad o área dentro de tres a cinco años?	“rentabilidad de sus procesos”
¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?	“el manejo eficiente de la información para optimizar el proceso de toma de decisiones gerenciales”

Fuente: El autor (2016)

Luego de responder estas preguntas, el grupo estratégico conformado para desarrollar la visión realizó un proceso de estudio y análisis de los conceptos asociados a este término, para poder realizar aportes fundamentados en materia de Planificación Estratégica. No hacen falta mayores aclaratorias sobre la responsabilidad de los diferentes miembros de la organización, pues ya se efectuaron anteriormente. Queda claro que todos los miembros de la organización deben participar en la formulación y la posterior evaluación, difusión y seguimiento de la visión, aunque con niveles de responsabilidad diversos. Para concluir este punto, se redactó la visión del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., la cual se presenta a continuación:

“Ser el Departamento que garantice la mejor relación costo-beneficio a la organización, siendo reconocidos por la excelencia en términos de calidad,

innovación y rentabilidad de sus procesos, así como en el manejo eficiente de la información para optimizar el proceso de toma de decisiones gerenciales para el 2019”.

4.3.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización. Están basados en la visión, misión y los valores de la empresa, para dar dirección y señalar el camino a seguir, condicionando las acciones que se llevarán a cabo en un horizonte de tiempo definido.

Para el Departamento objeto de estudio, los objetivos se redactaron considerando los criterios establecidos por el autor Serna Gómez (op.cit.), quien establece que los mismos:

Ya sean de corto, mediano o largo plazo, tienen la finalidad de ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales (metas), deben ser claros, coherentes, alcanzables, motivadores, medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión (p.225).

Cabe destacar en este punto que con la metodología del autor Serna Gómez expresa que los objetivos específicos no tienen por qué ser cuantificables ni estar expresados en cifras, han de ser concretos y deben poder ser convertibles en metas u objetivos específicos que conlleven a estrategias básicas y acciones como podrá observarse en el punto 4.5.1 del presente trabajo, el cual está relacionado con la matriz o formato establecido para la elaboración del plan de acción.

Considerando los criterios del autor antes señalado, se formularon los siguientes objetivos estratégicos para el departamento objeto de estudio:

- OE1. Mejorar un 100% la organización y gestión interna de los procesos y planificación del Departamento de Operaciones y Ventas para el 2017.
- OE2. Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de los servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para diciembre de 2017.
- OE3. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de servicios innovadores con el uso de herramientas de última generación para julio de 2018.
- OE4. Demostrar continuamente el compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia para julio de 2018.
- OE5. Fomentar y orientar el aprovechamiento de la ubicación geográfica de la empresa en un 100%, con miras a ampliar el rango de cobertura en la región oriental para el 2018.
- OE6. Desarrollar y capacitar en un 95% al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primer semestre del 2018.

4.4 Generación de las estrategias orientadas al logro de los objetivos estratégicos

4.4.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Como método complementario del PCI y el POAM, continuando con la aplicación de la metodología de Serna Gómez, se procedió a construir la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la cual es una

herramienta que ayudará a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su entorno.

Añade nuevamente Serna Gómez (op.cit.) que:

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (p. 185).

En principio se elaboró una hoja de trabajo basada en los análisis PCI y POAM, agrupándose los factores clave de estos análisis. Una vez completada la hoja de trabajo, se escogieron los factores fundamentales para el éxito o fracaso del departamento objeto de estudio, utilizándose el análisis de impacto que consiste en definir los elementos de mayor impacto en el negocio, y por tanto convertirlo en factor clave de éxito.

Con base en la selección de los factores clave de éxito de más alto impacto, se realizó la matriz FODA para el Departamento de Ventas y Operaciones de OPTIDRILL, S.A. dando origen al primer acercamiento para la formulación de estrategias de la organización. Al confrontar estos factores aparecieron las estrategias FO-FA-DO-DA. A continuación se muestra la matriz resultado del análisis FODA para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.

Tabla 4.11. Estrategias FO

Estrategias FO	
Fortalezas	<p>F1. Instalaciones adecuadamente ubicadas y distribuidas.</p> <p>F2. Conocimiento y eficacia de las políticas y procedimientos de calidad aplicados en el departamento.</p> <p>F3. Excelentes relaciones con los proveedores.</p> <p>F4. Adecuada estructura de costos.</p> <p>F5. Habilidad para competir con precios en procesos de licitaciones.</p> <p>F6. Facilidad para salir del mercado.</p> <p>F7. Existencia de tecnología de punta dentro del departamento y la organización.</p> <p>F8. Personal capacitado y con amplia experiencia técnica.</p> <p>F9. Personal motivado.</p>
Oportunidades	<p>O1. Existencia de un plan de negocios por parte de PDVSA.</p> <p>O2. Disponibilidad de pasantes y profesionales en diversas áreas.</p> <p>O3. Existencia de equipos con avanzada tecnología en el mercado.</p> <p>O4. Herramientas patentadas y exclusivas.</p> <p>O5. Excelente ubicación estratégica.</p>
	<p>FO1. Aprovechar el plan de explotación de la Faja del Orinoco y las áreas tradicionales de PDVSA y sus empresas mixtas para ofrecer nuestros servicios especializados (F3-F4-F5-F7-F8-O1-O3-O4-O5).</p> <p>FO2. Establecer un plan de procura de herramientas y equipos para brindar servicios especializados de perforación direccional (F1-F3-F4-O1-O3-O4).</p> <p>FO3. Aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda de servicios de perforación direccional (F1-F2-F3-F5-F8-O1-O2-O3-O4-O5).</p> <p>FO4. Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa (F8-F9-O1-O2).</p> <p>FO5. Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora en servicios especializados a pozos petroleros (F1-F2-F4-F5-F7-F8-O1-O2-O3-O4-O5)</p>

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.12. Estrategias FA

Estrategias FA	Fortalezas
	<p>F1. Instalaciones adecuadamente ubicadas y distribuidas.</p> <p>F2. Conocimiento y eficacia de las políticas y procedimientos de calidad aplicados en el departamento.</p> <p>F3. Excelentes relaciones con los proveedores.</p> <p>F4. Adecuada estructura de costos.</p> <p>F5. Habilidad para competir con precios en procesos de licitaciones.</p> <p>F6. Facilidad para salir del mercado.</p> <p>F7. Existencia de tecnología de punta dentro del departamento y la organización.</p> <p>F8. Personal capacitado y con amplia experiencia técnica.</p> <p>F9. Personal motivado.</p>
Amenazas	Fortalezas
<p>A1. Caída en los precios de la cesta petrolera venezolana.</p> <p>A2. Elevadas tasas de inflación.</p> <p>A3. Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.</p> <p>A4. Dificultades para la asignación de contratos.</p> <p>A5. Retraso en pagos por parte de empresas mixtas y del Estado.</p> <p>A6. Constantes protestas de la comunidad.</p> <p>A7. Precios en divisas de los recursos tecnológicos.</p> <p>A8. Existencia de empresas competidoras en la zona.</p>	<p>FA1. Ofrecer descuentos por pronto pago (F5-A1-A2-A5-A8).</p> <p>FA2. Establecer plan de financiamiento en divisas con bancos del exterior (F2-F4-A1-A2-A3-A5-A7).</p> <p>FA3. Definir y establecer acuerdos con CENCOEX para la asignación de divisas (F4-A1-A2-A5).</p> <p>FA4. Aprovechar las tecnologías alternas para ofrecer un servicio con bajo costo en el mercado (F4-F5-F8-A1-A2-A5-A7).</p>

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.13. Estrategias DO

Estrategias DO	Debilidades
	<p>D1. Desconocimiento del organigrama del departamento. D2. Ausencia de auditorías en el departamento. D3. Metodología no definida para la planificación. D4. Falta de análisis y anticipación a las necesidades de los clientes. D5. Inexistencia de misión y visión del departamento. D6. Desconocimiento de manejo de sistemas de control en el departamento. D7. Ausencia de indicadores de gestión. D8. Toma de decisiones en forma extemporánea. D9. Proceso de comunicación deficiente. D10. Inexistencia de planes de mantenimiento preventivo. D11. Liderazgo gerencial poco efectivo. D12. Altos costos de transporte por recepción de insumos y despacho de herramientas. D13. Capacidad productiva desvinculada de la demanda real. D14. No se tienen estipulados los tiempos de ejecución de las actividades operacionales. D15. No se cuenta con capacidad de endeudamiento. D16. Debilidades en la comunicación y el control gerencial a nivel financiero. D17. Ausencia de planes de adiestramiento para el personal. D18. Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño.</p>
Oportunidades	
<p>O1. Existencia de un plan de negocios por parte de PDVSA. O2. Disponibilidad de pasantes y profesionales en diversas áreas. O3. Existencia de equipos con avanzada tecnología en el mercado. O4. Herramientas patentadas y exclusivas. O5. Excelente ubicación estratégica.</p>	<p>DO1. Desarrollar e implantar un plan estratégico de gestión (D2-D3-D4-D5-D7-O1-O2-O3-O4). DO2. Establecer un sistema balanceado de indicadores de gestión que permita medir los resultados (D5-D6-D7-D8-D13-D14-D18-O1). DO3. Desarrollar e implementar un sistema de información gerencial (D6-D9-D11-D16-O1-O2)</p>

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.14. Estrategias DA

Estrategias DA	Debilidades
	<p>D1. Desconocimiento del organigrama del departamento. D2. Ausencia de auditorías en el departamento. D3. Metodología no definida para la planificación. D4. Falta de análisis y anticipación a las necesidades de los clientes. D5. Inexistencia de misión y visión del departamento. D6. Desconocimiento de manejo de sistemas de control en el departamento. D7. Ausencia de indicadores de gestión. D8. Toma de decisiones en forma extemporánea. D9. Proceso de comunicación deficiente. D10. Inexistencia de planes de mantenimiento preventivo. D11. Liderazgo gerencial poco efectivo. D12. Altos costos de transporte por recepción de insumos y despacho de herramientas. D13. Capacidad productiva desvinculada de la demanda real. D14. No se tienen estipulados los tiempos de ejecución de las actividades operacionales. D15. No se cuenta con capacidad de endeudamiento. D16. Debilidades en la comunicación y el control gerencial a nivel financiero. D17. Ausencia de planes de adiestramiento para el personal. D18. Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño.</p>
Amenazas	<p>DA1. Diversificarse con la venta de equipos, herramientas y repuestos a otras empresas (D3-D12-A1-A4-A5-A6-A8). DA2. Fortalecer la seguridad, la responsabilidad social y ambiental de los empleados, contratistas, comunidades y ecosistemas en las áreas de operación e influencia de la empresa. (D11-A6).</p>
<p>A1. Caída en los precios de la cesta petrolera venezolana. A2. Elevadas tasas de inflación. A3. Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria. A4. Dificultades para la asignación de contratos. A5. Retraso en pagos por parte de empresas mixtas y del Estado. A6. Constantes protestas de la comunidad. A7. Precios en divisas de los recursos tecnológicos. A8. Existencia de empresas competidoras en la zona.</p>	

Fuente: El autor (2016)

4.4.2 Formulación de estrategias

Concluido el Direccionamiento Estratégico, se seleccionaron las áreas estratégicas que tienen desempeño excepcional como condición para alcanzar los objetivos. Según Serna Gómez (op.cit.):

La formulación estratégica consiste en seleccionar los objetivos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los objetivos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión (p. 237).

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen para dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico; en otras palabras, las estrategias de una empresa son acciones que esta realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar dichos objetivos.

En esta fase, se procedió a la conciliación de los factores internos y externos clave para generar eficazmente el conjunto de estrategias alternativas a través del uso de la Matriz FODA, considerando la información arrojada por las matrices POAM y PCI, obtenidas previamente en este mismo capítulo. A continuación se muestra en la tabla 4.15 la agrupación de las distintas estrategias en correspondencia con los objetivos estratégicos formulados.

Tabla 4.15. Objetivos estratégicos vs. Estrategias formuladas

Objetivos	Estrategias
OE1. Mejorar un 100% la organización y gestión interna de los procesos y planificación del Departamento de Operaciones y Ventas para el 2017.	DO1. Desarrollar e implantar un plan estratégico de gestión. DO2. Establecer un sistema balanceado de indicadores de gestión que permita medir los resultados.
OE2. Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de los servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para el 2017.	FO1. Aprovechar el plan de explotación de la faja del Orinoco y las áreas tradicionales de PDVSA y sus empresas mixtas para brindar servicios especializados de perforación direccional. FO3. Aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda de servicios de perforación direccional. FA1. Ofrecer descuentos por pronto pago. FA4. Aprovechar las tecnologías alternas para ofrecer un servicio con bajo costo en el mercado.
OE3. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de servicios innovadores con el uso de herramientas de última generación para julio de 2017.	FO2. Establecer un plan de procura de herramientas y equipos para brindar servicios especializados de perforación direccional. FA3. Definir y establecer acuerdos con CENCOEX para la asignación de divisas.
OE4. Demostrar continuamente el compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia para julio de 2018.	DA2. Fortalecer la seguridad, la responsabilidad social y ambiental de los empleados, contratistas, comunidades y ecosistemas en las áreas de operación e influencia de OPTIDRILL,S.A.
OE5. Fomentar y orientar el aprovechamiento de la ubicación geográfica de la empresa en un 100%, con miras a ampliar el rango de cobertura en la región oriental para el 2018.	FO5. Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora en servicios especializados a pozos petroleros.
OE6. Desarrollar y capacitar en un 95% al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primer semestre de 2018.	FO4. Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa.

Fuente: El autor (2016)

Una vez realizada esta tabla, es importante destacar que todas las estrategias deben ser consideradas para el logro satisfactorio de los objetivos, dado que no existen estrategias alternativas, razón por la cual se procede a definirse las estrategias y el responsable de estas para cada objetivo, tal como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 4.16. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 1

Objetivo Estratégico		
OE1. Mejorar un 100% la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación del Departamento de Operaciones y Ventas para el 2017.		
N°	Estrategia	Responsable
Estrategia 01	Desarrollar e implantar un plan estratégico de gestión.	Supervisor de Operaciones y Ventas
Estrategia 02	Establecer un sistema balanceado de indicadores de gestión que permita medir los resultados.	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.17. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 2

Objetivo Estratégico		
OE2. Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de los servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para el 2018.		
N°	Estrategia	Responsable
Estrategia 01	Aprovechar el plan de explotación de la faja del Orinoco y las áreas tradicionales de PDVSA y sus empresas mixtas para brindar servicios especializados de perforación direccional.	Coordinador General de Perforación Direccional. Supervisor de Operaciones y Ventas
Estrategia 02	Aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda de servicios de perforación direccional.	Coordinador General de Perforación Direccional. Supervisor de Operaciones y Ventas.
Estrategia 03	Ofrecer descuentos por pronto pago.	Gerente de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas. Supervisor de Operaciones y Ventas.
Estrategia 04	Aprovechar las tecnologías alternas para ofrecer un servicio con bajo costo en el mercado.	Supervisor de Operaciones y Ventas

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.18. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 3

Objetivo Estratégico		
OE3. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de servicios innovadores con el uso de herramientas de última generación para julio del 2018.		
N°	Estrategia	Responsable
Estrategia 01	Establecer un plan de procura de herramientas y equipos para brindar servicios especializados de perforación direccional.	Gerente de Planificación, Control y Gestión Administrativa. Supervisor de Operaciones y Ventas
Estrategia 02	Definir y establecer acuerdos con CENCOEX para la asignación de divisas.	Gerente de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas Supervisor de Operaciones y Ventas

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.19. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 4

Objetivo Estratégico		
OE4. Demostrar continuamente el compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro del área de influencia para julio de 2018.		
N°	Estrategia	Responsable
Estrategia 01	Fortalecer la seguridad, la responsabilidad social y ambiental de los empleados, contratistas, comunidades y ecosistemas en las áreas de operación e influencia de OPTIDRILL, S.A.	Coordinador de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente. Supervisor de Operaciones y Ventas.

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.20. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 5

Objetivo Estratégico		
OE5. Fomentar y orientar el aprovechamiento de la ubicación geográfica de la empresa en un 100%, con miras a ampliar el rango de cobertura en la región oriental para el 2018.		
N°	Estrategia	Responsable
Estrategia 01	Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora en servicios especializados a pozos petroleros.	Gerente de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas. Supervisor de Operaciones y Ventas

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.21. Estrategias y responsables asociados al objetivo estratégico N° 6

Objetivo Estratégico		
OE6. Desarrollar y capacitar en un 95% al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primero semestre del 2018.		
N°	Estrategia	Responsable
Estrategia 01	Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa.	Gerente de Planificación, Control y Gestión Administrativa. Supervisor de Operaciones y Ventas.

Fuente: El autor (2016)

4.5 Planes de acción basados en las estrategias planteadas

4.5.1 Planes de acción

A continuación, en las tablas 4.22 a la 4.32, se muestran los planes de acción acordes con los objetivos y estrategias planteadas. Incluyen principalmente los objetivos estratégicos y las estrategias básicas, luego el responsable, la unidad estratégica, el indicador global, las tareas o acciones para lograr las propuestas básicas (qué hacer), el tiempo de inicio y término (cuándo), las metas (resultados esperados) el responsable (quiénes), los recursos necesarios (con qué) y por último, las limitaciones (posibles dificultades). En otras palabras, estos son los elementos contemplados en la metodología del autor Serna Gómez para la elaboración de la matriz que determina el plan de acción para cada objetivo estratégico.

Tabla 4.22. Plan de acción del objetivo estratégico N° 1

Objetivo Estratégico OE1	Mejorar en un 100% la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación del Departamento de Operaciones y Ventas para el 2017		Responsable: Supervisor de Operaciones y Ventas			
	Estrategia Básica		Unidad Estratégica: Departamento de Operaciones y Ventas			
1. Desarrollar e implantar un plan estratégico de gestión.		Indicador Global: % de avance de desarrollo e implantación del Plan Estratégico de Gestión		Indicador Global: % de avance de desarrollo e implantación del Plan Estratégico de Gestión		
¿Qué hacer?		¿Cuándo?		¿Quién? ¿Con qué recursos? Posibles dificultades		
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica	Resultados Esperados		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitaciones
	Inicio	Termino				
1. Seleccionar el personal mas adecuado y capacitado del Departamento para la ejecución del plan estratégico.	01/01/2017	30/03/2017	1. Ejecutar un plan de capacitación y actualización de elaboración y desarrollo del plan estratégico del departamento durante el primer trimestre del 2017	Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	
2. Publicar la misión, visión y objetivos estratégicos propuestos en el trabajo de investigación realizado.	01/01/2017	31/03/2017	2. Dar a conocer en un 100% el direccionamiento estratégico para marzo de 2017.	Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	
3. Elaborar auditorias mediante indicadores propuestos anteriormente.	01/01/2017	30/06/2017	3. Asegurar la eficiencia y eficacia de las actividades para la correcta implantación del plan estratégico para junio 2017	Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.25. Plan de acción del objetivo estratégico N° 2

Objetivo Estratégico OE2		Responsable:			
Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de nuestros servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para diciembre de 2017		Supervisor de Operaciones y Ventas			
		Unidad Estratégica:			
Estrategia Básica		Departamento de Operaciones y Ventas			
2. Aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda de servicios de perforación direccional.		Indicador Global:			
		1. % de reducción de precios.	2. % de incremento de participación en el mercado.		
¿Qué hacer?		¿Quién?			
¿Cuándo?		¿Con qué recursos?			
Resultados Esperados		Posibles dificultades			
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica	Tiempo		Responsable	Recursos Necesarios	Limitaciones
	Inicio	Termino			
1. Seleccionar personal con mayor experiencia para formarlo como facilitadores internos en sus áreas de competencia. 2. Programar y ejecutar talleres de	01/01/2017	31/12/2017	Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	
2. identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.	01/01/2017	31/12/2017	Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	
1. Establecer jornadas de capacitación con personal propio para transmitir las mejores prácticas que conllevan a aumentar en 5% la capacidad de respuesta para diciembre 2017					
2. Implementar gestión por competencias con el fin de maximizar la capacidad de respuesta en un 5% para el mes de diciembre 2017					

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.26. Plan de acción del objetivo estratégico N° 2

Objetivo Estratégico OE2		Responsable:	
Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de nuestros servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para diciembre de 2017		Supervisor de Operaciones y Ventas	
Estrategia Básica		Unidad Estratégica:	
3. Ofrecer descuentos por pronto pago.		Departamento de Operaciones y Ventas	
		Indicador Global:	
		1. % de reducción de precios.	2. % de incremento de participación en el mercado.
¿Qué hacer?		¿Quién?	
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica		¿Con qué recurso?	
		Posibles dificultades	
		Limitaciones	
		Recursos Necesarios	
		Responsable	
		Metas	
		Tiempo	
		Inicio	
		Termino	
1. Ubicar potenciales clientes y establecer reuniones de acercamiento con potenciales clientes para ofrecer el servicio con descuentos por pronto pago	01/01/2017	31/12/2017	1. Incrementar en un 3% la cartera de clientes ofreciendo descuento del 5% del monto facturado por pagos antes de los 30 días de emisión de facturas
			Humanos Materiales Tiempo
			Supervisor de Operaciones y Ventas

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.29. Plan de acción del objetivo estratégico N° 3

Objetivo Estratégico OE3	Responsable:				
	Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de servicios innovadores con el uso de herramientas de última generación para julio de 2017				
Estrategia Básica	Unidad Estratégica:				
	Departamento de Operaciones y Ventas				
	Indicador Global:				
	% de equipos y herramientas nuevas de alta tecnología				
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?	Posibles dificultades
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica	Tiempo		Responsable	Recursos Necesarios	Limitaciones
1. Demostrar al CENCOEX la importancia de la asignación de divisas para las operaciones y el impacto en el proyecto país.	Termino Inicio	Termino Inicio	Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	
	1/1/17	31/12/17			
		Incrementar el stock de equipos y herramientas de alta tecnología en un 30% para junio de 2017			

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.30. Plan de acción del objetivo estratégico N° 4

Objetivo Estratégico OE4		Responsable:	
<p>Demstrar continuamente nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia para julio de 2018</p>		Unidad Estratégica:	
		Departamento de Operaciones y Ventas	
Estrategia Básica		Indicador Global:	
Fortalecer la seguridad, la responsabilidad social y ambiental de los empleados, contratistas, comunidades y ecosistemas en las áreas de operación e influencia de OPTIDRILL,S.A.		1. Índice de accidentalidad. % IDA	3. Proyectos de responsabilidad social. % PRS
		2. Programas de Educación Ambiental. %PEA	
¿Qué hacer?		¿Quién?	
¿Cuándo?		¿Con qué recursos?	
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica	Resultados Esperados		Limitaciones
	Termino Inicio	Metas	
Tiempo		Responsable	
Termino Inicio	Termino Inicio		
1. Mantener y reforzar la aplicación de las normas de seguridad y ambiente en las operaciones.	01/01/17	1. Mantener un índice de accidentalidad inferior a 0,60 durante el periodo.	Supervisor de Operaciones y Ventas Humanos Materiales Tiempo
2. Fortalecer los programas de Responsabilidad Social en áreas de influencias de Optidrill,S.A.	01/01/17	2. Realizar al menos 365 horas de Programas de Educación Ambiental durante el año.	Supervisor de Operaciones y Ventas Humanos Materiales Tiempo
3. Mejorar la prevención y mitigación de riesgos ambientales.	01/01/17	3. Desarrollar al menos 2 proyectos de interés social por año en las comunidades aledañas a las zonas de operación.	Supervisor de Operaciones y Ventas Humanos Materiales Tiempo

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.31. Plan de acción del objetivo estratégico N° 5

Objetivo Estratégico OES		Fomentar y orientar el aprovechamiento de la ubicación geográfica de la empresa en un 100%, con miras a ampliar el rango de cobertura en la región oriental para el 2018		Responsable:					
Estrategia Básica		Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora en servicios especializados a pozos petroleros.		Unidad Estratégica:					
				Departamento de Operaciones y Ventas					
				Indicador Global:					
				1. % de contratos suscritos año actual en faja del orinoco % CSIO					
¿Qué hacer?		¿Cuándo?		¿Quién?		¿Con qué recursos?		Posibles dificultades	
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica	Tiempo		Resultados Esperados		Responsable	Recursos Necesarios	Limitaciones		
	Termino Inicio	Termino Inicio	Metas	Metas					
1. Participar en las licitaciones para el desarrollo de 1 faja del orinoco.	01/01/17	31/12/18	1. Incrementar en 15% los contratos suscritos para la perforación direccional en el área de la faja del orinoco	Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo				

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.32. Plan de acción del objetivo estratégico N° 6

Objetivo Estratégico OE6		Desarrollar y capacitar en un 95% a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primer semestre del 2018		Responsable:			
Estrategia Básica		Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa.		Unidad Estratégica:			
				Departamento de Operaciones y Ventas			
				Indicador Global:			
				1. % Capacitaciones Recibidas . %CR	2. % Nivel de rotación de personal. % NRP	3. % Remuneraciones % PRE	
				¿Con qué recursos? Posibles dificultades			
				¿Quién?			
				Resultados Esperados			
				¿Cuándo?			
				Tiempo			
				Termino Inicio	Termino Inicio		
Tareas / Acciones para lograr la propuesta básica				Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitaciones
1.	Promover el desarrollo permanente del Talento Humano del Departamento de Operaciones de Optidril, S.A.	01/01/17	31/06/2018	Proporcionar al menos 03 capacitaciones individuales durante el período.	supervisor de RRHH / Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	
2.	Seleccionar personal idóneo para cada posición.	01/01/17	31/06/2018	Mantener un nivel de rotación de personal por debajo del 10% anual.	supervisor de RRHH / Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	
3.	Remunerar competitivamente a la Fuerza Laboral.	01/01/17	31/06/2018	Lograr que el 95% de las remuneraciones de la compañía estén dentro de las bandas salariales establecidas al finalizar el período.	supervisor de RRHH / Supervisor de Operaciones y Ventas	Humanos Materiales Tiempo	

Fuente: El autor (2016)

4.6 Establecimiento del sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas, mediante la aplicación del cuadro de mando integral (CMI)

Para Serna Gómez (op.cit.), los indicadores de gestión “son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; son la relación entre las metas, los objetivos y los resultados” (p. 253).

En otras palabras, son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas de la organización. De este modo, se puede decir que toda organización para lograr el éxito necesita de una serie de indicadores que le permitan evaluar si los objetivos y metas estipulados por la dirección han sido cumplidos. Según las estrategias planteadas para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. se hace necesario crear una serie de indicadores de gestión para medir en forma cuantitativa las metas definidas anteriormente; se aconseja su aplicación al menos una vez al año, realizando un análisis de los mismos para corregir errores.

4.6.1 Mapa estratégico

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El proceso de diseño del CMI inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico, el cual es el resultado del conjunto de objetivos estratégicos relacionados a través de relaciones causa-efecto, que permiten entender la coherencia entre los objetivos y la estrategia de la organización.

Atendiendo a lo anteriormente mencionado, en la figura 4.21 se muestra el mapa estratégico formulado para el sistema objeto de estudio.

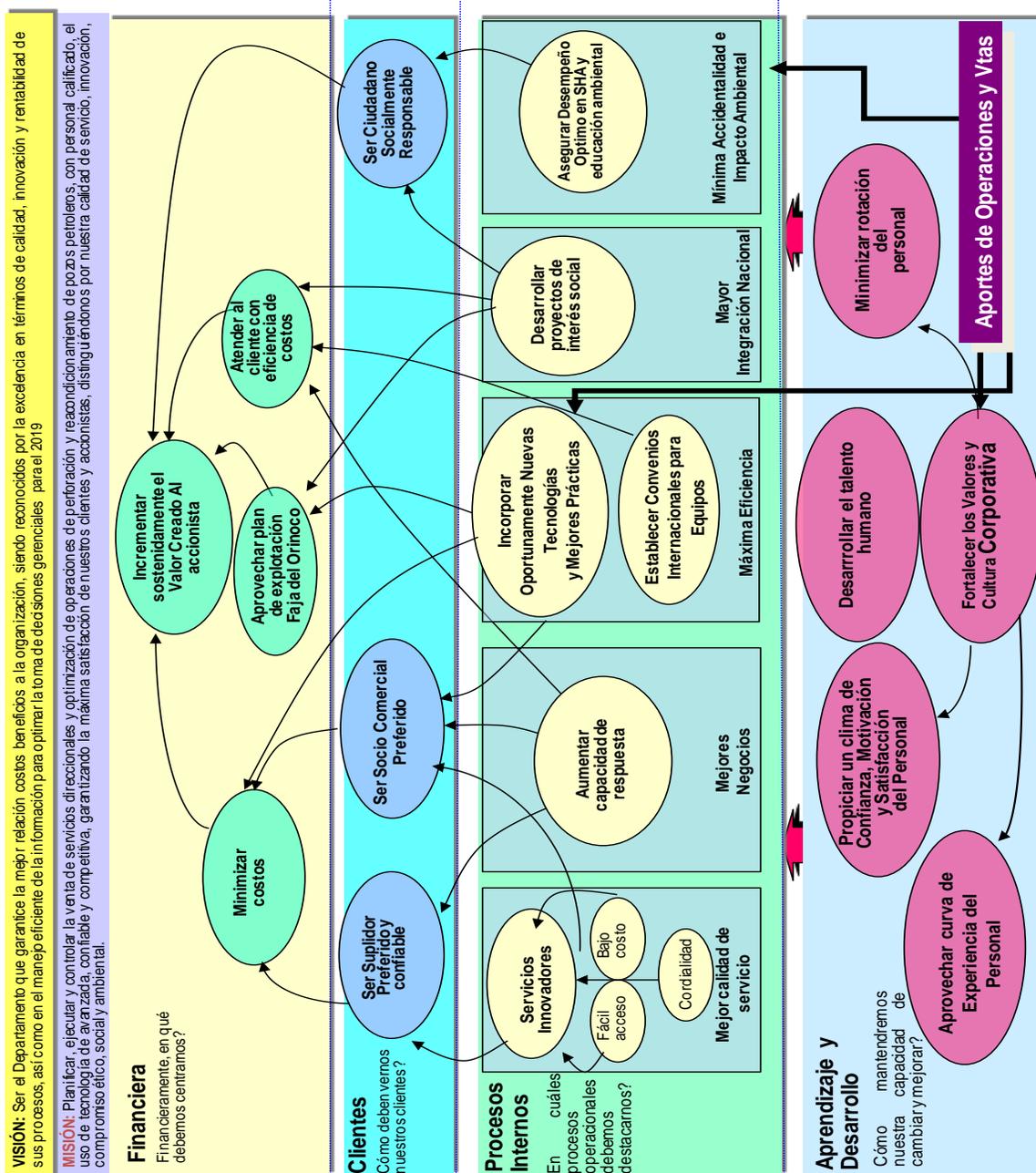


Figura 4.21. Mapa estratégico del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A.
Fuente: El autor (2016)

4.6.2 Definición de la orientación estratégica y de los indicadores de gestión para el departamento de operaciones y ventas de OPTIDRILL, S.A.

Una vez elaborados los indicadores de gestión del Departamento para cada objetivo estratégico, se procedió a su clasificación en la perspectiva correspondiente: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Vale destacar que estos objetivos representan el direccionamiento estratégico para la toma de decisiones, y cuya descripción se hace a continuación:

- OE1. Mejorar un 100% la organización y gestión interna de los procesos y planificación del Departamento de Operaciones y Ventas para el 2017: Este objetivo se identifica con la perspectiva financiera, ya que los indicadores resultantes de estos, resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado en el resto de las perspectivas, lo que permite aseverar que esta perspectiva es el motor de arranque del CMI, además de estar asociada a la intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.

Asimismo, con esta perspectiva, se busca cumplir las expectativas planteadas para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., además de garantizarse la estabilidad de la empresa o de la Coordinación General de Perforación Direccional siendo posible medir el rendimiento económico, desarrollo, rentabilidad de la organización, entre otras cosas. En la tabla 4.33, se aprecia la cédula del indicador asociado a este objetivo estratégico.

Tabla 4.33. Cédula del indicador de gestión asociado al objetivo estratégico N° 1

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Mejorar un 100% la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación del Departamento de Operaciones y Ventas para el 2017.	
ESTRATEGIA	1. Desarrollar e implantar un plan estratégico de gestión. 2. Establecer un sistema balanceado de indicadores de gestión que permita medir los resultados.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de avance de desarrollo e implantación del plan estratégico de gestión	Medir el porcentaje (%) de cumplimiento de las actividades pautadas para el Departamento.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%ADIPEG = \left(\frac{AE}{TAE} \right) \times 100\%$	Cronograma de etapas de la implementación del sistema	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %ADIPEG \geq 95% se garantiza el cumplimiento efectivo de las actividades.	Si el %ADIPEG $<$ 95% y \geq 75% se están cumpliendo las actividades con posibles mejoras.	Si el %ADIPEG $<$ 75% las actividades no se están cumpliendo conforme a lo planificado
VARIABLES	%ADIPEG = Porcentaje de avance de desarrollo e implantación del plan estratégico de gestión. AE= actividades ejecutadas. TAE= total de actividades a ejecutar	

Fuente: El autor (2016)

- OE2. Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de los servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para el 2017: Este objetivo se ubica en la perspectiva clientes, toda vez que con él se proyecta ser el suplidor preferido y más confiable en la industria petrolera, en cuanto a servicios de perforación direccional se refiere. Para lograrlo es fundamental contar con clientes leales y satisfechos. Así, situando este segundo objetivo en la perspectiva del cliente, se medirán las expectativas que tendrán los mismos en cuanto a la calidad del servicio, logrando de esta manera contribuir con un la consecución de un panorama financiero próspero, ya que en gran medida el éxito en esta materia proviene del aumento de los servicios prestados. En las tablas 4.34 y 4.35 se pueden observar las cédulas de los indicadores de gestión vinculados con este objetivo estratégico.

Tabla 4.34. Cédula del indicador de gestión N° 1 asociado al objetivo estratégico N° 2

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de nuestros servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para el 2017	
ESTRATEGIA	1. Aprovechar el plan de explotación de la faja del Orinoco para brindar nuestros servicios especializados. 2. Aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda de servicios de perforación direccional.	
RESPONSABLE	Coordinador General de Perforación Direccional Supervisor de Operaciones y Ventas	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de incremento de participación en el mercado	Disponer de la cantidad de nuevos contratos suscritos para servicios a pozos	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% \text{ IPM} = \left(\frac{\text{PAcM}}{\text{PAnM}} \right) \times 100\%$	Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %IPM \geq 5% se garantiza un incremento de participación efectiva en el mercado	Si el %IPM $<$ 5% y \geq 3% se está garantizando el incremento de participación en el mercado con posibles mejoras.	Si el %IPM $<$ 3% el incremento de participación en el mercado no es efectiva
VARIABLES	%IPM= porcentaje de incremento de participación en el mercado. PAcM= participación actual en el mercado. PAnM= participación anterior en el mercado.	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.35. Cédula del indicador de gestión N° 2 asociado al objetivo estratégico N° 2

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	Aprovechar la curva de la experiencia para reducir en un 10% el precio de nuestros servicios con el objeto de lograr mayor participación en el mercado para el 2017	
ESTRATEGIA	1. Ofrecer descuentos por pronto pago. 2. Aprovechar las tecnologías alternas para ofrecer un servicio con bajo costo en el mercado.	
RESPONSABLE	Gerente de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas. Supervisor de Operaciones y Ventas.	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de reducción de precios	Medir el impacto por reducción de precios	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% RP = \left(\frac{P_{An} - P_{Ac}}{P_{An}} \right) \times 100\%$	Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %RP \geq 10% se garantiza la competencia en el mercado	Si el %RP $<$ 10% y \geq 5% se están garantizando la competencia en el mercado con posibles mejoras.	Si el %RP $<$ 5% la competencia en el mercado no es efectiva
VARIABLES	%RP= Porcentaje de reducción de precios. PAn= precios anteriores. PAc= precios actuales.	

Fuente: El autor (2016)

- OE3. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de servicios innovadores con el uso de herramientas de última generación para julio de 2017: este objetivo se enmarca dentro de la perspectiva de procesos internos. Con el se pretende lograr la máxima eficiencia del Departamento, siendo imprescindible para ello el establecimiento de convenios con proveedores internacionales para la adquisición de herramientas de última generación, las cuales permitirán minimizar costos de operación por reducción de tiempos de ejecución y aprovechar la oportunidad de expandir servicios hacia otras áreas geográficas como la Faja del Orinoco. La tabla 4.36 recoge la información básica del indicador de gestión diseñado para este objetivo estratégico.

Tabla 4.36. Cédula del indicador de gestión asociado al objetivo estratégico N° 3

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de servicios innovadores con el uso de herramientas de última generación para julio de 2017	
ESTRATEGIA	1. Establecer un plan de procura de herramientas y equipos para brindar servicios con tecnología de última generación. 2. Definir y establecer acuerdos con CENCOEX para la asignación de divisas.	
RESPONSABLE	Gerente de Planificación, Control y Gestión Administrativa. Supervisor de Operaciones y Ventas.	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de equipos y herramientas nuevas de alta tecnología	Medir el nivel de disposición de herramientas nuevas de alta tecnología	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% \text{ EHN} = \left(\frac{\text{EHNAP}}{\text{EHNAPa}} \right) \times 100\%$	Departamento de Operaciones y Ventas	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %EHNAT \geq 30%, entonces el nivel de disposición de herramientas es adecuado	Si él %EHNAT $<$ 30% y \geq 10% entonces el nivel de disposición de herramientas debe mejorarse	Si él %EHNAT $<$ 10% entonces el nivel de disposición de herramientas es bajo
VARIABLES	%EHN = porcentaje de equipos y herramientas nuevas de alta tecnología. EHNAP = equipos y herramientas nuevas de alta tecnología adquiridas en el período. EHNAPa = equipos y herramientas nuevas de alta tecnología existentes del período anterior.	

Fuente: El autor (2016)

- OE4. Demostrar continuamente el compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia para julio de 2018: este importante objetivo se ve reflejado claramente en la perspectiva de procesos internos, dado que en él se identifican las estrategias e indicadores asociados a los procesos que definen la accidentalidad y el impacto ambiental que pudiera generarse por el accionar del Departamento de

Operaciones y Ventas en el entorno natural, los cuales son elementos claves considerados por la industria petrolera al momento de contratar servicios de perforación direccional, y de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Las tablas 4.37 a la 4.38 muestran los indicadores pertenecientes a este objetivo estratégico.

Tabla 4.37. Cédula del indicador de gestión N° 1 asociado al objetivo estratégico N° 4

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Demostrar continuamente nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia para julio de 2018.	
ESTRATEGIA	Fortalecer la seguridad, la responsabilidad social y ambiental de los empleados, contratistas, comunidades y ecosistemas en las áreas de operación e influencia de OPTIDRILL,S.A.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas Coordinador de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Índice de accidentalidad	Conocer el porcentaje de accidentes con pérdida de tiempo que se producen en los empleados asociados al Departamento	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% \text{IDA} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes con pérdida de tiempo}}{\text{Cantidad de trabajadores}} \right) \times 100\%$	Coordinación de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %IDA < 0.61 , entonces el índice de accidentalidad es aceptable	Si él %IDA 2% y ≥ 0.61% entonces el nivel de accidentalidad debe mejorarse	si el %IDA > 2 , es muy alto
VARIABLES	% IDA = Índice de accidentalidad	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.38. Cédula del indicador de gestión N° 2 asociado al objetivo estratégico N° 4

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Demostrar continuamente nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia para julio de 2018.	
ESTRATEGIA	Fortalecer la seguridad, la responsabilidad social y ambiental de los empleados, contratistas, comunidades y ecosistemas en las áreas de operación e influencia de OPTIDRILL,S.A.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas Coordinador de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Porcentaje de programas de educación ambiental.	Conocer el porcentaje de programas de educación ambiental ejecutados	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% \text{ PEA} = \left(\frac{\text{PEAE}}{\text{PEAP}} \right) \times 100\%$	Coordinación de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %PEA \geq 95%, entonces el número de programas es adecuado	Si el %PEA $<$ 95% y \geq 80% entonces el número de programas debe mejorarse	Si el %PEA $<$ 80% entonces el número de programas es bajo
VARIABLES	% PEA = % de programas de educación ambiental PEAE = cantidad de programas de educación ambiental ejecutados PEAP = cantidad de programas de educación ambiental planificados	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.39. Cédula del indicador de gestión N° 3 asociado al objetivo estratégico N° 4

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Demostrar continuamente nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente en un 80%, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia para julio de 2018	
ESTRATEGIA	Fortalecer la seguridad, la responsabilidad social y ambiental de los empleados, contratistas, comunidades y ecosistemas en las áreas de operación e influencia de OPTIDRILL,S.A.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas Coordinador de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de proyectos de responsabilidad social	Conocer el índice de cumplimiento de los proyectos de responsabilidad social ejecutados en el período.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% \text{ PRS} = \left(\frac{\text{PRSE}}{\text{PRSP}} \right) \times 100\%$	Coordinador de Calidad, Higiene, Seguridad y Ambiente	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %PRS \geq 95%, entonces el número de programas es adecuado	Si el %PRS $<$ 95% y \geq 80% entonces el número de programas debe mejorarse	Si el %PRS $<$ 80% entonces el número de programas es bajo
VARIABLES	% PRS = % de proyectos de responsabilidad social PRSE = cantidad de proyectos de responsabilidad social ejecutados PRSP = cantidad de proyectos de responsabilidad social planificados	

Fuente: El autor (2016)

- OE5. Fomentar y orientar el aprovechamiento de la ubicación geográfica de la empresa en un 100%, con miras a ampliar el rango de cobertura en la región oriental para el 2018: definitivamente es un objetivo que se visualiza en la perspectiva de procesos internos, pero que tiene una gran repercusión en el aspecto financiero. Este objetivo conlleva al crecimiento de la organización, toda vez que se requiere aumentar la capacidad de prestación del servicio ante la gran oportunidad que ofrece el sector petrolero mediante el plan de explotación de la Faja del Orinoco, por lo que el Departamento de Operaciones y Ventas debe estar atento para expandir sus servicios a otras

áreas. Seguidamente se presenta la tabla 4.40, que muestra la cédula del indicador de gestión asociado al objetivo estratégico N° 5.

Tabla 4.40. Cédula del indicador de gestión asociado al objetivo estratégico N° 5

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Fomentar y orientar el aprovechamiento de la ubicación geográfica de la empresa en un 100%, con miras a ampliar el rango de cobertura en la región oriental para el 2018	
ESTRATEGIA	Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora en servicios especializados a pozos petroleros.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas Gerente de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de contratos suscritos el año actual en la Faja del Orinoco	Medir la participación en las contrataciones de la Faja del Orinoco	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% \text{ CSFO} = \left(\frac{\text{CPAcFO}}{\text{CPAnFO}} \right) \times 100\%$	Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %CSFO \geq 15%, entonces se incrementa significativamente la participación en el mercado	Si el %CSFO $<$ 15% y \geq 5% entonces la participación en el mercado puede mejorarse	Si el %CSFO $<$ 5% entonces el número de participación en el mercado debe mejorarse, dado que no es lo suficientemente significativa
VARIABLES	% CSFO = % de contratos suscritos el año actual en la Faja del Orinoco CPAcFO = cantidad de contratos suscritos en el período actual en la Faja del Orinoco CPAnFO = cantidad de contratos suscritos en el período anterior en la Faja del Orinoco	

Fuente: El autor (2016)

- OE6. Desarrollar y capacitar en un 95% al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primer semestre de 2018. Este objetivo se posicionó en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dado que se basa en las estrategias que el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. debe plantear para promover el

fortalecimiento de las personas, los sistemas y los procedimientos, que posibiliten la mejora y el crecimiento a largo plazo. En este caso, el nivel de desempeño de los trabajadores del Departamento indica el rendimiento sobre las capacidades necesarias para el cumplimiento de las actividades, siendo de vital importancia que los empleados dispongan de un alto nivel de conocimiento técnico, estén capacitados para servir, emplear y ofrecer los últimos avances tecnológicos, además de poseer conocimiento de herramientas estratégicas que permitan su desenvolvimiento armónico dentro del ambiente laboral, con el fin de brindar un servicio de alta calidad. Seguidamente se presentan las tablas 4.41 a la 4.43, en las cuales se muestran los indicadores propuestos para medir la gestión vinculada al objetivo estratégico N° 6.

Tabla 4.41. Cédula del indicador de gestión N° 1 asociado al objetivo estratégico N° 6

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Desarrollar y capacitar en un 95% a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primer semestre de 2018	
ESTRATEGIA	Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas Gerente de Planificación, Control y Gestión Administrativa	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de capacitaciones realizadas	Medir la potenciación del talento humano	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% CR = \left(\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \right) \times 100\%$	Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %CR \geq 95%, entonces se obtendrá un nivel adecuado de capacitación del personal	Si el %CR $<$ 95% y \geq 50% entonces la capacitación del personal está en el promedio y debe mejorarse	Si el %CR $<$ 50 entonces se obtendrá un nivel bajo capacitación del personal
VARIABLES	% CR = porcentaje de capacitaciones realizadas	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.42. Cédula del indicador de gestión N° 2 asociado al objetivo estratégico N° 6

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Desarrollar y capacitar en un 95% a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primer semestre de 2018	
ESTRATEGIA	Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas Gerente de Planificación, Control y Gestión Administrativa	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de rotación de personal	Medir la rotación de personal existente en el departamento	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% RP = \left(\frac{EP + SP}{PCP + PFP} \right) \times 100\%$	Gerencia de Planificación, Control y Gestión Administrativa	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %RP ≤15%, entonces se obtendrá un nivel adecuado de rotación de personal	Si él %RP ≤ 40% y > 15% entonces se revisarse la rotación del personal	Si él %RP > 40% entonces se obtendrá un nivel alto de rotación de personal
VARIABLES	% RP = porcentaje de capacitaciones realizadas EP = número de ingresos de personal durante el período SP = número de egresos de personal durante el período PCP = número de trabajadores al comienzo del período PFP = número de trabajadores al final del período	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.43 Cédula del indicador de gestión N° 3 asociado al objetivo estratégico N° 6

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Desarrollar y capacitar en un 95% a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio para el primer semestre de 2018	
ESTRATEGIA	Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa.	
RESPONSABLE	Supervisor de Operaciones y Ventas Gerente de Planificación, Control y Gestión Administrativa	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de remuneraciones	Medir el porcentaje de remuneraciones percibidas por el personal con respecto a las bandas salariales fijadas al inicio del año para el personal del Departamento	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% PR = \left(\frac{TRP}{TE} \right) \times 100\%$	Gerencia de Administración de Contratos, Facturación y Cobranzas	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %PR \geq 95%, entonces se obtendrá un nivel adecuado de remuneraciones	Si el %PR $<$ 95% y \geq 50% entonces el promedio de remuneraciones debe mejorarse	Si el %PR $<$ 50 entonces el nivel de remuneraciones está muy bajo
VARIABLES	% PR = porcentaje de remuneraciones. TRP = total de remuneraciones percibidas. TE = total de empleados.	

Fuente: El autor (2016)

Lo anteriormente expuesto redundaría de manera directa en el incremento de la calidad de los procesos del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A., por medio de la aplicación de un programa de auditorías que permitiría el cumplimiento efectivo de las cuatro perspectivas planteadas, esto a su vez, permitiría el impulso de toda la organización, mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos presupuestarios asignados.

4.6.3 Comunicación, implementación y automatización

Esta fase se centra en la puesta en marcha de los planes de acción y los indicadores de gestión diseñados para el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A, de forma tal que pueda ejecutarse con los recursos y capacidad que tenga la empresa en la actualidad. Es de destacar que esta fase no será aplicada en esta investigación, dado que la misma dependerá de la decisión emanada por parte de la Gerencia General de la organización.

Por otro lado, la puesta en práctica o implementación del cuadro de mando integral empieza con la difusión y comunicación de la misión – visión, objetivos y estrategias a todo el personal involucrado. La implantación del CMI al ser comunicada y vinculada a las metas personales, crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes del sistema.

El programa de comunicación y de formación no sólo debe ser exhaustivo sino también periódico con el fin de animar el diálogo y el debate, permitiendo a todo el personal involucrado comentar y participar de todo lo que sucede en el Departamento, de tal manera que queda de parte de la Alta Gerencia de la empresa OPTIDRILL, S.A. el logro y éxito de esta fase, que requiere un arduo trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La base fundamental para la realización de este proyecto es la aplicación de la metodología de Humberto Serna Gómez (2010), la cual describe el desarrollo del direccionamiento estratégico que permitió definir la misión real del Departamento de Operaciones y ventas de la empresa OPTIDRILL, S.A., su visión y sus respectivos objetivos estratégicos; así como el establecimiento de las estrategias y las posibles acciones que permitirán su ejecución dentro del plan de acción que se planteó, con el fin de desarrollar y realizar un control de gestión verdadero. A partir de lo anteriormente descrito, se puede concluir lo siguiente:

- El diagnóstico y descripción de la situación actual determinó que el principal problema en el Departamento de Operaciones y Ventas de la empresa Optidrill, S.A. esta referido a la inexistencia de una planificación estratégica, lo cual genera distorsiones en sus procesos, incidiendo en el óptimo funcionamiento del mismo.
- Mediante la realización y análisis de un diagnóstico interno se identificaron las fortalezas y debilidades del Departamento, las cuales dieron origen a la matriz Perfil de Capacidades Internas (PCI), cuyo resultado de 2,34 por debajo del promedio (2,50) infiere que el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. no ha sabido aprovechar suficientemente sus fortalezas para superar así las debilidades que posee, convirtiéndose en una organización débil en lo interno.
- Del análisis externo aplicado en el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. a través de la Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) se obtuvo un resultado 2,68 que se encuentra por encima de la media establecida (2,5), lo cual permite inferir que las oportunidades están siendo

aprovechadas por el Departamento, disminuyendo acertadamente las amenazas del entorno.

- Considerando que el Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. no posee una declaración de misión y visión, se realizó la formulación de las mismas, con el fin de definir sus características actuales y futuras. Del mismo modo, se formularon los objetivos estratégicos con la finalidad de darle un direccionamiento a largo plazo, tomando en cuenta la situación actual y la información arrojada por el PCI y el POAM.
- Mediante el diseño y análisis de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se formularon las estrategias o guías de acción que permitirán el logro de los objetivos estratégicos del Departamento de Operaciones y Ventas de Optidrill, S.A. en el mediano y largo plazo; evaluando cómo opera el departamento y de qué manera debería funcionar para ser más eficaz, ayudando a reducir la situación actual y obtener la posición futura deseada para alcanzar su visión.
- Con base a las exigencias de los objetivos estratégicos y a las estrategias planteadas, se procedió a la elaboración de los planes de acción para el alcance de los mismos, indicando los cursos de acción (actividades), las metas, los responsables, la duración, los recursos y los mecanismos de retroalimentación.
- El establecimiento de indicadores de gestión permitirá a la organización tomar decisiones con base en datos reales, por lo tanto se plantearon algunos indicadores y la forma en que deben ser analizados. Esto fue posible con la ayuda del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos, y la formación y crecimiento.
- La investigación cumplió con el objetivo propuesto, permitiendo plantear la planeación estratégica para la dependencia analizada, acorde con su situación actual y su análisis interno y externo.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda al Departamento de operaciones y Ventas de la empresa OPTIDRILL, S.A. lo siguiente:

- Implementar las estrategias planteadas en la investigación, evaluando los beneficios y costos de cada una, conjuntamente con los indicadores de gestión propuestos para evaluar los resultados en cada área y tomar acciones correctivas.
- Involucrar a los empleados del Departamento de Operaciones y Ventas de OPTIDRILL, S.A. en el proceso de toma de decisiones, de manera que se conviertan en parte activa de los cambios y mejoras que se propongan.
- Aplicar mínimo cada año los indicadores propuestos, realizando el respectivo análisis de cada uno. Esto permitirá evaluar la verdadera gestión del Departamento.
- Cumplir con los compromisos acordados en materia medioambiental, de tal manera que se genere el mínimo impacto sobre este.
- Actualizar periódicamente las metas de la organización, en conjunción con la situación del entorno y la realidad interna propia de la empresa.
- Realizar reuniones con todos los empleados en donde se den a conocer las normas y objetivos de la organización.
- Promocionar socialmente una imagen corporativa de compromiso con el medio ambiente.
- Es recomendable iniciar la evaluación de la gerencia, revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición administrativa.
- En cada una de las capacidades antes citadas, se debe aplicar una revisión exhaustiva del accionar gerencial para el adecuado manejo de la organización, enfatizando la atención en los aspectos que se indican. La más importante y

delicada de estas etapas es la de *planeación*, pues la misma marca la diferencia entre los gerentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). Gestión de Competencias. El diccionario. (2ª ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Epísteme.

Bardin, L. (1999). Análisis del Contenido. Madrid: Ediciones Akal.

Balestrini, M. (1997). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Editorial BL Consultores Asociados.

Beltrán, J. (2000). Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad (2a ed.). Colombia: Editorial 3R

Cedeño, C. (2014) Diseño de un plan estratégico para el desarrollo e implementación de un sistema de información para el control y rastreo de herramientas de pozos petroleros de OPTIDRILL S.A ubicada en Anaco. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

D'Alessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México: Pearson Education.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education.

González, D. y Fuentes, E. (2009). Diseño de un plan estratégico para una empresa dedicada a la compra-venta de partes automotrices ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente (UDO), Barcelona, Venezuela.

Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral (3ª ed.). Barcelona: Grupo Planeta

Koontz, H. y Weihrich, H. (2005). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

Lineros, M. (2016). Diseño de un plan estratégico para el proyecto de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) de las instalaciones para el almacenamiento de diluyente producción temprana, ejecutado en la División Junín de la Faja Petrolífera del Orinoco por la Gerencia de Construcción de PDVSA Ingeniería y Construcción. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Martínez, D. y Gutiérrez, A. (2012). Metas Estratégicas (3ª ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Mendoza, J. (2013). Diseño de un plan estratégico para la optimización de matrices de control de proyectos, basándose en la técnica del Valor Ganado, en la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA Gas. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería Gaceta Oficial, 41069.
Febrero 01, 2017.

Morrisey, G (1996). Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo.
(1ra ed) Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. (10ª ed.). Bogotá: Editorial 3R Editores.

Villaruel, A. (2014). Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Operaciones de la empresa Lodos de Venezuela C.A (LOVENCA), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Zabala, H. (2005). Planificación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociadas y solidarias (1ª ed.). Bogotá: Editorial Educ.

ANEXOS

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y VENTAS DE OPTIDRILL, S.A, ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Alonzo O., Oriana I.	CVLAC: 21.629.173 E MAIL: orianaao@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Plan Estratégico, Estrategias, Misión, Visión, Objetivos, Plan de Acción.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Esta investigación tuvo como propósito diseñar un plan estratégico en el Departamento de Operaciones y Ventas de la empresa OPTIDRILL S.A., con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas mediante un direccionamiento estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Este estudio se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo. El mismo se ejecutó siguiendo la metodología de Serna Gómez (2010), para lo cual, inicialmente se llevó a cabo un análisis general del ente en cuestión. Inmediatamente, se realizó la auditoría interna para detectar las fortalezas y debilidades por medio de la utilización de la Matriz PCI. Después se llevó a cabo la evaluación externa, que evidenció las oportunidades y amenazas de la entidad estudiada, empleando como recurso la Matriz POAM. Estas auditorías, en conjunto con el estudio situacional inicial, fueron el punto de partida para la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos del departamento, así como para la generación de las estrategias. Finalmente, se diseñaron planes de acción para cada una de las estrategias y se plantearon los indicadores de gestión aplicando los principios del Cuadro de Mando Integral (CMI).

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Ing. Campos, Jesús A.	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Soto, Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	.			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Bousquet, Juan C.	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2017	02	16
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y VENTAS DE OPTIDRILL, S.A, ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.doc	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE:

ESPACIAL

(OPCIONAL)

TEMPORAL:

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

