

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



**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LOGRO DE
MEJORAS EN EL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA
ATINA ENERGY SERVICES CORP, UBICADA
EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Álvarez M., Mairénys V.

**Trabajo de Grado presentado ante la ilustre Universidad de Oriente como
Requisito para Optar al Título de**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Agosto de 2015

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



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LOGRO DE
MEJORAS EN EL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA
ATINA ENERGY SERVICES CORP, UBICADA
EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI

Asesores:

M.Sc. Bousquet, Juan C.
Asesor Académico

Ing. Jiménez, Miyorkis
Asesor Industrial

Anaco, Junio de 2015

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



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LOGRO DE
MEJORAS EN EL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA
ATINA ENERGY SERVICES CORP, UBICADA
EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI

Jurado Calificador:

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

APROBADO

M.Sc. Bousquet, Juan C.
Asesor Académico

M.Sc. Silva, Yadira
Jurado Principal

M.Sc. Rojas, Bigmar
Jurado Principal

Anaco, Junio de 2015

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo”

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, que eres padre hijo y espíritu santo.

A la Virgen de Guadalupe, embajadora de mi vida.

A mi Madre Mirleny Medina, el amor más grande hecho mujer, eres mi mama y mi amiga por ti y para ti son todos los éxitos que a partir de hoy empezamos a cosechar.

A mi Padre Elías Álvarez, mi protector y mi ejemplo de lucha y superación.

A mi Mama Naura, mi vieja soy lo que soy gracias a ti.

A mi Hermano Hernán José, compañero de vida.

A mi Hermano Carlos José, mi ángel en el cielo.

A mis Tías Mireya y Mabel, mis segundas madres en todo momento.

A mis Abuelos Carlota y Miguel, en mi corazón no han muerto y siempre los recordare.

A mi Novio Daniel Sifontes, mi motivo, mi ilusión y mi alegría.

A mis primitos Gustavo Adolfo, Lisandro Rafael, Alejandro Sebastián y Camila Victoria, quiero que sigan mi ejemplo y al igual que yo se hagan una carrera universitaria y logren todas sus metas con sacrificio y constancia.

A mis Amigos Jesús, Daniela, Aixi, María Eugenia, Timba, Alejandro, Cheo, Daniel, Junior, Luis Beltrán, Damarys, Dayana, Albanys, Beatriz, Ana Isabel, Miguel, Richi, Manuel, Yasser, y José Ángel quienes forman parte del tesoro que encontré en mi camino y el cual valoro y quiero muchísimo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre, por darme la vida y la sabiduría para alcanzar esta meta.

A la Virgen de Guadalupe, por ser la guía en cada uno de los pasos que doy y por no desampararme en mis estudios.

A mi Madre Mirleny Medina, porque ha sido mi pilar fundamental en este camino, su amor y comprensión me llenaron de paciencia cuando más la necesite.

A mi Padre Elías Álvarez, porque siempre conté con tu apoyo en los momentos difíciles y porque me inspiraste a ser cada vez mejor y mejor.

A mi Mama Naura, porque eres y seguirás siendo mi motivo de superación, cada meta alcanzada es motivo de alegría para ti y porque nunca hubo un “NO” de tu parte y porque cada uno de tus concejos formaron el ser que soy hoy en día.

A mi Hermano Hernán José, por acompañarme siempre y porque los momentos más maravillosos de mi vida los compartimos juntos.

A mis Tías Mireya y Mabel, por la confianza puesta en mí que hoy por hoy dieron los más grandes frutos.

A mi Novio Daniel Sifontes, por ofrecerme su amor, su amistad y palabras de confianza para culminar mi carrera.

A mis Tías Alida Zabala y Yolanda Carreño y a mi Tío Lisandro Fermín, porque no dudaron a la hora de ofrecerme una ayuda, este logro también es de ustedes.

A mi Amigo Jesús Rodríguez, Daniela Sifontes, Aixibette Martínez y Alberto Rondón, porque han sido los incondicionales, los actos grandes nacen de las pequeñas ayudas que ofrecemos y eso es lo que ustedes hicieron por mí.

A mis Compañeros de estudio, Julia Rondón y Andrés Curbata, quienes formaron parte de este logro y porque juntos caminamos al logro de un mismo objetivo.

A mi Tutor, Juan Carlos Bousquet, por el apoyo prestado, sin él esta meta no estaría siendo alcanzada.

A la Universidad de Oriente, por hacerme su hija y ofrecerme los mejores conocimientos de estudio, de vida y superación.

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



**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LOGRO DE
MEJORAS EN EL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA
ATINA ENERGY SERVICES CORP, UBICADA
EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Álvarez M., Mairénys V.

Tutor: M.Sc. Bousquet, Juan C

Fecha: Junio de 2015

RESUMEN

El presente estudio se basó en la formulación de un plan estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa Atina Energy Services Corp, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui para establecer una orientación a los directivos en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en conocimientos de la dirección estratégica. La investigación fue tipo descriptiva con diseño de campo. Inicialmente se realizó el estudio de la situación actual de la empresa, esto se realizó a través de la observación directa y la entrevista no estructurada, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento de la misma. Seguidamente, se ejecutó la auditoría interna, que evidenció un total de 14 fortalezas y 13 debilidades. Posteriormente, se realizó la auditoría externa donde se detectaron un total de 5 oportunidades y 10 amenazas que afectan a la empresa. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. Luego de esto se realizó la formulación de las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos, las cuales fueron 2 FO, 2 FA, 3 DO y 2 DA. Para finalizar, se plantearon un conjunto de 8 indicadores para controlar la gestión de la empresa en torno al logro de sus objetivos.

Descriptores: Planificación Estratégica, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, indicadores de control de gestión.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2. Objetivos de la investigación	7
1.2.1. Objetivo general	7
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3. Generalidades de la empresa	8
1.3.1. Política de la calidad de la empresa Atina Energy Services Corp.	9
1.3.2. Objetivos de la calidad de la empresa Atina Energy Services Corp.	9
1.3.3. Ubicación geográfica de la empresa Atina Energy Services Corp.	9
1.3.4. Estructura organizativa de la empresa Atina Energy Services Corp.	10
1.3.5. Principales actividades de la empresa Atina Energy Services Corp	11
1.3.6. Principales procesos de la empresa Atina Energy Services Corp	11
1.3.7. Principales clientes de la empresa Atina Energy Services Corp.....	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2 Bases teóricas	16
2.2.1. Definición de planificación	17
2.2.2. Estrategia.....	17
2.2.3. Planificación estratégica	18
2.2.4. Características de la planificación estratégica	18
2.2.5. Etapas de la planificación estratégica	19
2.2.6. Necesidades y beneficios de la planificación estratégica.....	20
2.2.7. Misión	21
2.2.8. Visión	21
2.2.9. Objetivos estratégicos	22
2.2.10. Auditoría interna	22
2.2.11. Auditoría externa.....	23
2.2.12. Planes de acción	24
2.2.13. Etapa de los insumos.....	24

2.2.14. Etapa de adecuación.....	28
2.2.15. Análisis estructural.....	29
2.2.16. Matriz interna-externa (IE).	29
2.2.17. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	31
2.2.18. Cuadro de mando integral (CMI).....	33
2.2.19. Pasos para construir un cuadro de mando integral (CMI)	35
2.2.20. Indicadores	38
CAPÍTULO III.....	40
MARCO METODOLÓGICO	40
3.1. Nivel de la investigación.....	40
3.2. Diseño de la investigación	40
3.3. Población y muestra	41
3.3.1. Población.....	41
3.3.2. Muestra.....	42
3.4. Técnicas e instrumentos a utilizar	43
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	43
3.4.1.1. Análisis documental	43
3.4.1.2. Observación directa.....	43
3.4.1.3. Entrevistas no estructuradas	44
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	44
3.4.2.1. El cuestionario.....	45
3.5. Técnicas de análisis de datos.....	45
3.5.1. Diagrama de flujo de procesos.....	45
3.5.2. Análisis estructural.....	46
3.5.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	46
3.5.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	47
3.5.5. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)	47
3.5.6. Matriz interna - externa (IE)	47
3.6. Procedimiento metodológico	48
3.6.1. Descripción de la situación actual de la empresa.....	48
3.6.2. Identificación de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Atina Energy Services Corp.	49
3.6.3. Estructuración de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa Atina Energy Services Corp.	49
3.6.4. Formulación de las estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados para la empresa Atina Energy Services Corp.	50
3.6.5. Elaboración del cuadro de mando integral (CMI) basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas para el óptimo funcionamiento de la empresa Atina Energy Services Corp.....	50
CAPITULO IV	52
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52

4.1. Descripción de la situación actual de la empresa.....	52
4.1.1. Situación estratégica de la empresa	53
4.1.2. Situación estructural de la empresa.....	54
4.1.2.1. Junta directiva	55
4.2.1.2. Gerencia general.....	57
4.2.1.3. Gerencia de operaciones	58
4.1.2.4. Gerencia administrativa	59
4.1.2.5. Gerencia de logística comercial	60
4.1.3. Situación operacional de la empresa	61
4.1.3.1. Actividades de corta y pesca combinada	62
4.1.3.2. Actividades de corte.....	64
4.1.3.3. Actividades de pesca	65
4.1.3.4. Actividades de limpieza y corte	67
4.1.3.5. Actividades de ampliación	68
4.1.3.6. Actividades de limpieza	69
4.1.4. Infraestructura de la empresa	72
4.1.4.1. Equipos, maquinarias y herramientas	72
4.1.4.2. Trabajadores	73
4.1.4.3. Instalaciones	74
4.1.5. Procedimiento general desarrollado por la empresa	75
4.2. Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Atina Energy Services Corp.....	76
4.2.1. Análisis interno de la organización	77
4.2.1.1. Área de gerencia.....	78
4.2.1.2. Área de mercadotecnia.....	88
4.2.1.3. Área de fianzas	94
4.2.1.4. Área de producción y operaciones	95
4.2.1.5. Área de sistemas de información gerencial.....	102
4.2.1.6. Factores identificados en el análisis interno.....	103
4.2.1.7. Análisis estructural de las variables internas	105
4.2.1.8. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFI.....	112
4.2.1.9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	114
4.2.2. Análisis externo de la organización	116
4.2.2.1. Factores económicos	117
4.2.2.2. Factores políticos, gubernamentales y legales	122
4.2.2.3. Factores demográficos y sociales	125
4.2.2.4. Factor competitivo	128
4.2.2.5. Segmento tecnológico	129
4.2.2.6. Factores identificados en el análisis externo.....	130
4.2.2.7. Análisis estructural de las variables externas.....	131
4.2.2.8. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFE.....	134
4.2.2.9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	136

4.3. Estructuración de la misión, visión y objetivos estratégicos del sistema objeto de estudio	138
4.3.1. Declaración de la visión de la empresa Atina Energy Services Corp	138
4.3.2. Definición de la misión de la empresa Atina Energy Services Corp	139
4.3.2.1. Validación de la misión.....	140
4.3.3. Establecimiento de objetivos estratégicos según Cuadro de mando integral	141
4.4. Formulación de las estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados.....	143
4.4.1. Etapa de adecuación.....	144
4.4.1.1. Matriz interna-externa.....	144
4.4.1.2. Matriz FODA	146
4.4.1.3. Matriz objetivos y estrategias.....	151
4.4.2. Etapa de decisión	153
4.5. Elaboración del cuadro de mando integral para la empresa Atina Energy Services Corp	157
4.5.1. Objetivos y factores claves del éxito.....	158
4.5.2. Mapa estratégico	160
4.5.3. Establecimiento de indicadores de control de gestión	161
4.5.3.1. Indicadores de gestión para objetivos financieros	165
4.5.3.2. Indicadores de gestión para objetivos asociado a clientes	165
4.5.3.3. Indicadores de gestión para objetivos asociado a procesos internos.....	166
4.5.3.4. Indicadores de gestión para objetivos asociado a crecimiento y aprendizaje	168
CAPITULO V	171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171
6.1. Conclusiones	171
6.2. Recomendaciones.....	173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175
ANEXO A.....	178
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	182

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. Matriz de los factores internos	26
Tabla 2.2. Matriz de los factores externos	28
Tabla 2.3. Matriz interna - externa.....	31
Tabla 2.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	32
Tabla 4.1. Factores internos detectados	104
Tabla 4.2. Análisis estructural de factores internos	106
Tabla 4.3. Valores y porcentajes de motricidad y dependencia	110
Tabla 4.4. Calculo de ponderaciones de factores internos	113
Tabla 4.5. Matriz de evaluación de factores internos.....	114
Tabla 4.6. Porcentaje acumulado de la inflación	118
Tabla 4.7. Valor del dólar en bolívares	120
Tabla 4.8. Producto interno bruto consolidado	121
Tabla 4.9. PIB, Actividad petrolera	122
Tabla 4.10. Factores económicos identificados	122
Tabla 4.11. Factores políticos identificados.....	125
Tabla 4.12. Tasa de desempleo en el país	127
Tabla 4.13. Factores demográficos y sociales identificados	128
Tabla 4.14. Factores competitivos y proveedores identificados	129
Tabla 4.15. Factores tecnológicos identificados	130
Tabla 4.16. Factores externos identificados.....	130
Tabla 4.17. Análisis estructuras de los factores externos identificados.....	132
Tabla 4.18. Porcentajes de motricidad y dependencia factores externos.....	133
Tabla 4.19. Calculo de ponderaciones de factores externos	135
Tabla 4.20. Matriz de evaluación de factores externos	136
Tabla 4.21. Objetivos según perspectivas CMI	142
Tabla 4.22. Estrategias Fortalezas – Oportunidades (FO)	147
Tabla 4.23. Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA)	148
Tabla 4.24. Estrategias Debilidades – Oportunidades (DO).....	149
Tabla 4.25. Estrategias Debilidades – Amenazas (DA).....	150
Tabla 4.26. Estrategias generadas (Matriz FODA).....	151
Tabla 4.27. Objetivos vs estrategias.....	152
Tabla 4.28. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 4 ..	153
Tabla 4.29. Objetivos y estrategias priorizadas	156
Tabla 4.30. Objetivos según perspectivas CMI	159
Tabla 4.31. Indicadores de control de los objetivos.....	164
Tabla 4.32. Indicadores de desempeño perspectiva financiera	165
Tabla 4.33. Indicadores de desempeño perspectiva de clientes	166
Tabla 4.34. Indicadores de desempeño Cartera de clientes actuales.....	167

Tabla 4.35. Indicadores de desempeño costos reducidos.....	167
Tabla 4.36. Indicadores de desempeño Sustitución de equipos obsoletos	168
Tabla 4.37. Indicadores de desempeño control de inventario	168
Tabla 4.38. Indicadores de desempeño Horas de capacitación	169
Tabla 4.39. Indicadores de desempeño Incentivos otorgados	169
Tabla 4.40. Indicadores de desempeño Sistema de información implementado	170

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Ubicación geográfica de la empresa	10
Figura 1.2. Estructura organizativa de Atina Energy Services Corp	11
Figura 4.1. Estructura organizativa de la empresa	55
Figura 4.2. Pescante tipo spear & cortador interno	63
Figura 4.3. Packer Picker	64
Figura 4.4. Section mill	65
Figura 4.5. Pescante integral tipo overshot	66
Figura 4.6. Pescante integral tipo spear	67
Figura 4.8. Ampliador	69
Figura 4.9. Watermellon mill & round nose mill	69
Figura 4.10. Junk mill	70
Figura 4.11. Tubos lavadores (Wash pipe)	71
Figura 4.13. Herramientas disponibles de la empresa.....	73
Figura 4.14. Procedimiento ejecutado por la empresa	76
Figura 4.16. Resultados de encuesta área gerencia función organización	81
Figura 4.18. Resultados de encuesta área gerencia función control	86
Figura 4.19. Resultados de encuesta área gerencia función integración de personal	88
Figura 4.20. Resultados de encuesta área mercadotecnia función análisis de los clientes.....	90
Figura 4.21. Resultado de encuesta área mercadotecnia función análisis de los clientes 2.....	91
Figura 4.22. Resultado de encuesta área mercadotecnia función venta de productos y servicios.....	92
Figura 4.23. Resultado de encuesta área mercadotecnia función investigación de mercados	93
Figura 4.24. Resultado de encuesta área finanzas	95
Figura 4.25. Resultado de encuesta área operaciones función procesos	97
Figura 4.26. Resultado de encuesta área operaciones función capacidad	98
Figura 4.27. Resultado de encuesta área operaciones función inventario.....	100
Figura 4.28. Resultado de encuesta área operaciones función calidad	101
Figura 4.29. Resultado de encuesta área sistema de información gerencial	103
Figura 4.30. Resultado aplicación matriz I-E.....	145
Figura 4.31. Mapa estratégico	163

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso en el cual el equipo directivo puede traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduciendo los conflictos, fomentando la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Para conseguir el éxito es indispensable contar con un proceso de dirección estratégica implementado y de conocimiento de todos los niveles de la organización, es decir, una empresa para desarrollar al máximo todo su potencial debe implementar planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y mantenerse en el tiempo en un ambiente tan difícil y en constante cambio. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica. Dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores que si implementan estos procesos por lo que desaparecen frente a ellos; las que logran sobrevivir se torna difícil sobrellevar los cambios por lo que se estancan.

Por otra parte, aquellas empresas que se fijan objetivos estratégicos para cumplir determinadas tareas dentro de la organización y mantienen una buena planificación a largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un ambiente cambiante. Determinar dónde estará la organización en los próximos años es una de las ventajas de la planificación estratégica, además de identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas a presentarse.

En tal sentido, a fin de centrar a la empresa ATINA ENERGY SERVICES CORP hacia esa tendencia gerencial, se realizó este estudio, el cual evidenció la

necesidad de aplicación de los principios de la planificación estratégica, en función de optimizar sus procesos y plantearse objetivos a mediano y largos plazos.

Este trabajo se enmarcó en cinco (5) capítulos, los cuales muestran los resultados obtenidos de la investigación. A continuación se presentan un esbozo de cada uno ellos:

El Capítulo I (El Problema), consiste en plantear el problema a tratar, mostrando las bases sobre la cual se va a fundamentar la investigación, en conjunto con los objetivos, tanto el general, como los específicos.

El Capítulo II (Marco Teórico) señala los fundamentos teóricos y antecedentes de la investigación, con el objeto de lograr una mayor comprensión de la terminología empleada en los siguientes capítulos y brindar el sustento teórico de lo que se pretende desarrollar.

El Capítulo III (Marco Metodológico) guió el camino recorrido para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, enmarcando el tipo de investigación utilizada, el nivel de investigación, señalando además la población y muestra escogida, las diferentes técnicas para la recolección de datos y el procedimiento metodológico empleado.

El Capítulo IV (Análisis y Presentación de Resultados) permite conocer la situación actual de la empresa, además refleja los resultados de las auditorías interna y externa, las cuales brindaron la información necesaria para la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos, que a su vez, establecieron las pautas para la etapa de generación de estrategias. Luego, se muestran los distintos planes de acción elaborados. Finalmente, en esta parte, se presenta los resultados de la aplicación del cuadro de mando integral.

El Capítulo V (Conclusiones y Recomendaciones) recoge las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras la ejecución del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad los constantes movimientos sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, repercuten en las organizaciones enfrentándolas a cambios que las afectan significativamente. Algunos de estos son inevitables mientras que otros son resultados de actividades propias que son ejecutadas, y en consecuencia crean bienestar dentro de la organización de acuerdo a la perspectiva donde se posicionen los directivos.

La continuidad operativa de las organizaciones se apoya en múltiples elementos que una vez que todos han sido engranados de forma eficaz permiten determinar efectivamente las directrices que guían a la empresa a mantenerse activos en la ejecución de sus actividades. Sin embargo, para que esto pueda ser así es necesario contar con una serie de documentación que brinde a los responsables la correcta identificación empresarial y de esta forma, se logre, estratégicamente, sustentar la información en referencia a la identidad organizacional.

En Venezuela, las empresas sufren cambios que las obligan desarrollar tácticas gerenciales que les permitan mantenerse firmes y que en consecuencia, sigan proyectando sus objetivos a los estándares más altos. Para lograr esto, surge necesario la inclusión de recursos: humanos, materiales y financieros que den sustento a los ideales planteados y en función a ello, resulta imprescindible proyectar la imagen de la empresa a un punto dónde la visión, la misión y el objetivo cumplan no solo con las expectativas gerenciales sino también de los clientes para quienes trabajen.

Un plan estratégico es el mapa que guía desde la situación actual de la empresa hasta dónde se desea llegar en el futuro. Básicamente, es una herramienta de planificación que permite direccionar de una manera técnica y objetiva las operaciones empresariales sin importar su naturaleza y apunta a convertirla en una organización con funciones de fortaleza y competitiva en el ámbito en el que se desarrolla. La importancia de contar con un plan estratégico que jerarquice las directrices empresariales genera bienestar y calidad de vida a sus asociados y clientes, ya que en él se reflejan todas aquellas herramientas que fomentan el desarrollo administrativo y tecnológico proyectando y diversificando los servicios con pertinencia social y en consecuencia con visión triunfadora.

En la ciudad de Anaco, se encuentra ubicada la empresa Atina Energy Services Corp, la cual está destinada principalmente a la ejecución de actividades relacionadas a la industria petrolera a nivel nacional, prestación de servicios técnicos de pesca petrolera, y alquiler de herramientas para propósitos relacionados con la perforación de pozos. Está estructurada jerárquicamente por tres (03) departamentos: Operaciones, Administración y Finanzas y Logística Comercial los cuales en conjunto son los encargados de llevar a cabo todas las operaciones necesarias para el sustento de esta empresa

Atina Energy Services Corp, desde sus inicios se ha definido por trabajar con personal ampliamente capacitado y equipos de alta tecnología, sin embargo, desde el punto de vista interno esta empresa ha presentado fallas que necesitan ser atacadas desde el nivel más alto en virtud de la importancia que tiene cada dependencia de la organización. Es necesario recalcar que los lineamientos estratégicos que se han estado manejando por la empresa no tienen ningún sustento documentado, lo que resulta una gran desventaja para quienes quieren seguir proyectando la visión de futuro al alcance de los objetivos con los resultados más favorables que puedan obtenerse.

Por tanto en aras de relacionar las metas de la organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos y establecer métodos para asegurar el cumplimiento y ejecución de los mismo es obligatorio la implementación y ejecución de actividades que apunten a estos logros, para que de forma conducida, se enfrenten los niveles de incertidumbre con respecto a la planeación.

La formulación del planeamiento estratégico es un proceso analítico que ayuda a las organizaciones a determinar sus objetivos y a elegir sus estrategias o cursos de acción que les permitirá reducir riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno. Para formular el planeamiento estratégico de las organizaciones se requiere un esquema conceptual lo suficientemente amplio para abarcar la gran diversidad de actividades y problemas que surgen dentro de la organización y su entorno.

A pesar de la importancia que reviste la planificación estratégica como función administrativa y componente de cualquier organización, aún existen empresas que operan sin la debida aplicación de actividades para definir los objetivos y metas de la organización, y el establecimiento de estrategias para alcanzar esas metas que permitan desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades.

Esta empresa objeto de estudio, ha venido desarrollando sus gestiones operativas con la representación de gerentes que actúan dirigentes realizando, gradualmente y cuando lo han requerido, los cambios que consideran pertinentes conducidos con base a la experiencia acumulada con respecto a la implementación de una eficiente planificación. Sin embargo, se ha logrado detectar la escasa presencia de la documentación que definen las estrategias organizacionales por lo que resulta indispensable desarrollar aspectos conceptuales relacionados con el planeamiento estratégico que sean capaces de lograr alta productividad.

En la búsqueda de orientar a la organización hacia el futuro estableciendo propósitos, se plantea la siguiente investigación titulada Formulación de un Plan Estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa Atina Energy Services Corp ubicada en Anaco, estado Anzoátegui, el cual se apoya fundamentalmente en la inserción de esta empresa en el mundo globalizado, tratando de garantizar la adaptación en un medio tan competitivo como el que actualmente se enfrenta y por consiguiente, el norte de este proyecto estuvo enfocado en asegurar que, en conjunto de todos los lineamientos propuestos, se pueda permanecer activo en las actividades operacionales desarrolladas y consecutivamente se fundamenten los principios para la optimización de los recursos capaces de garantizar suficiente bienestar para todos los involucrados.

El planeamiento estratégico es un proceso que permite a las empresas adaptarse con éxito a entornos dinámicos, pues se centra en la relación entre ella y su entorno, y en la influencia que éste ejerce. La planificación estratégica es una técnica que permite definir firmes directrices y en conjunto se pueda responder con precisión el dónde estamos, a dónde queremos ir y el cuál es el proceso que se debe realizar para cumplir los objetivos.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Formular un Plan Estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa Atina Energy Services Corp, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la empresa.
- Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Atina Energy Services Corp.
- Estructurar la misión, visión y objetivos estratégicos del sistema objeto de estudio.
- Formular las estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas para el óptimo funcionamiento de la empresa Atina Energy Services Corp.

1.3. Generalidades de la empresa

Atina Energy Services Corp, es una empresa constituida el 06 de Octubre del año 2011, prestando sus servicios a la industria petrolera e iniciando sus operaciones en pesca en Julio de 2012. Su centro de operaciones está ubicado en la Prolongación Avenida Troncal, Vía Buena Vista Anaco, estado Anzoátegui, y cuenta con la infraestructura e inventario de equipos especializados que permiten prestar un servicio de alta calidad tanto dentro de sus instalaciones como en el campo.

Desde entonces, Atina Energy Services Corp, se ha esforzado para garantizar a sus clientes la satisfacción de sus necesidades, ofreciendo calidad, prontitud y confiabilidad de los servicios; enmarcados en la rehabilitación, reacondicionamiento y perforación de pozos petroleros en todas sus fases.

1.3.1. Política de la calidad de la empresa Atina Energy Services Corp.

Está orientada a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo calidad en el tiempo requerido, confiabilidad de los servicios; enmarcados en la rehabilitación, reacondicionamiento y perforación de pozos petroleros en todas sus fases, nuestro compromiso es el mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos, a través del uso de las herramientas apropiadas y un personal calificado con la más alta responsabilidad y ética profesional en cada uno de los trabajos realizados.

1.3.2. Objetivos de la calidad de la empresa Atina Energy Services Corp.

- Prestar un servicio de pesca y alquiler de herramientas de pesca durante la rehabilitación, reacondicionamiento y perforación de pozos petroleros en todas sus fases, satisfaciendo las expectativas del cliente en cuanto a calidad del servicio, las herramientas, tiempo de respuesta y nivel de competencia del operador en un porcentaje mayor al 95%.
- Mantener un sistema de gestión de calidad que permita eliminar totalmente la aparición y recurrencia de no conformidades durante el servicio y demás procesos de la empresa.
- Coordinar actividades de adiestramiento y formación que permitan obtener la certificación del personal operativo de la empresa ante el CEFOGAS u otro organismo competente.

1.3.3. Ubicación geográfica de la empresa Atina Energy Services Corp.

La empresa se encuentra ubicada en la Prolongación, Av. Troncal, Vía Buena Vista, de la ciudad gasífera Anaco, perteneciente al Municipio Anaco, en la región Centro-Sur del Estado Anzoátegui de la República Bolivariana de Venezuela como se

indica en la figura 1. Considerando esta ubicación estratégica, debido a la cercanía a la carretera nacional, lo que garantiza el fácil acceso a la base, al igual que la cercanía que presenta con campos petroleros que se acentúan en la localidad de anaco y pueblos aledaños.

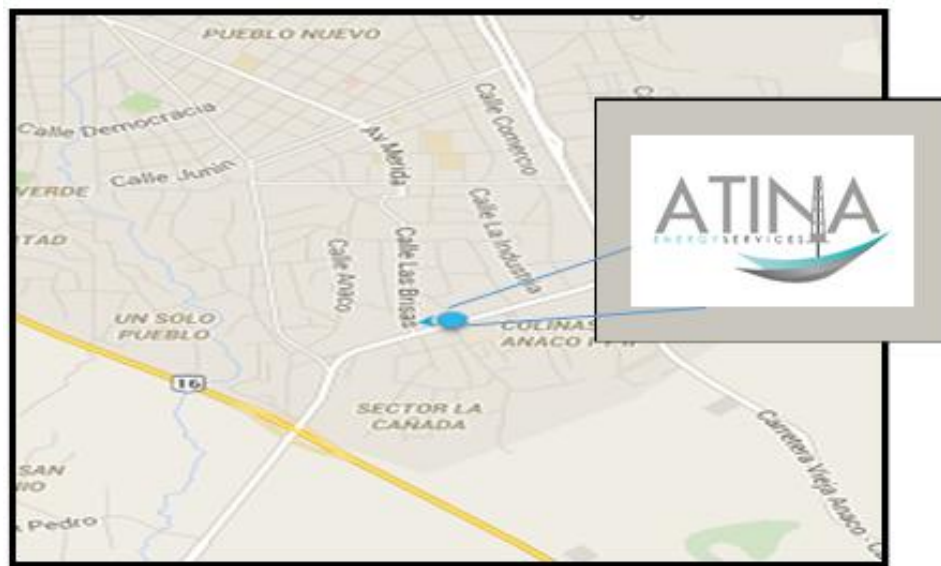


Figura 1.1 Ubicación geográfica de la empresa
Fuente. Google Maps (2015)

1.3.4. Estructura organizativa de la empresa Atina Energy Services Corp.

Atina Energy Services Corp, actualmente se encuentra conformada por tres niveles estructurales como se muestra en la figura 2, los cuales permiten establecer los canales de comunicación dentro de la organización, manteniendo una estructura perfectamente definida por cada departamento. Todo esto en función de hacer llegar información necesaria para la toma de decisiones, desde los niveles jerárquicos inferiores hasta la junta directiva.

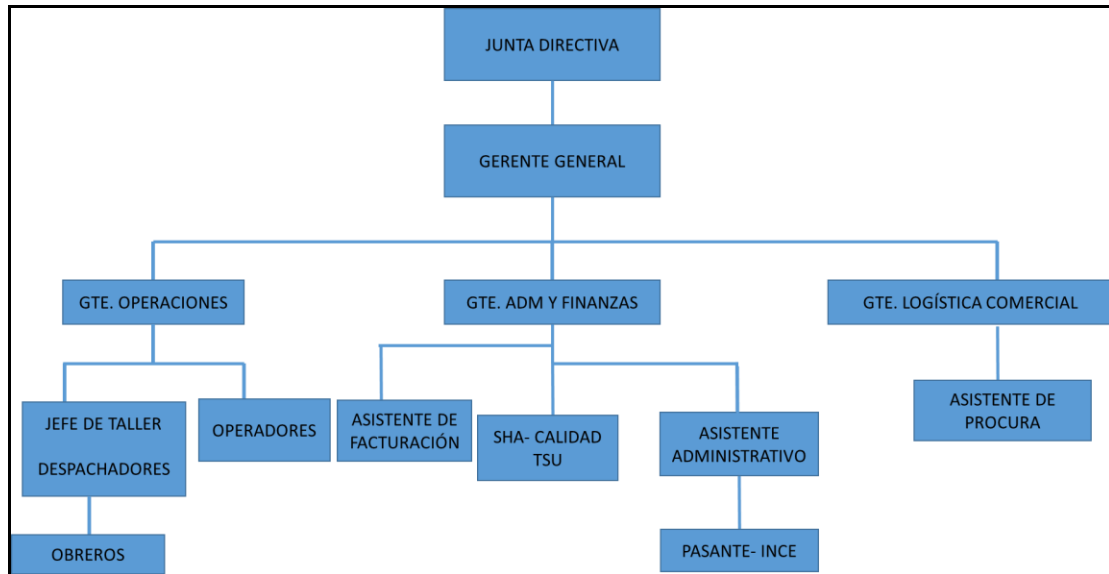


Figura 1.2. Estructura organizativa de Atina Energy Services Corp
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

1.3.5. Principales actividades de la empresa Atina Energy Services Corp

- Servicio de rehabilitación, reacondicionamiento y perforación de pozos petroleros en todas sus fases.
- Alquiler de herramientas.
- Servicio de transportación.
- Servicio de pesca.

1.3.6. Principales procesos de la empresa Atina Energy Services Corp

- Proceso de licitación.
- Servicio de alquiler de herramientas.
- Servicio de pesca.

1.3.7. Principales clientes de la empresa Atina Energy Services Corp.

- PDVSA
- PETROSINOVENSA
- PETROWARAO
- CNPC
- SCHLUMBERGER
- PRIDE
- CPVEN
- SERVICIOS Y SUMINISTROS ORIENTE
- OPTIDRILLS,A

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A continuación se hará referencia a algunas investigaciones elaboradas con anterioridad y vinculadas con el tema a tratar, con el objeto de respaldar los elementos del presente estudio, entre los cuales se pueden nombrar:

Villarroel, 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 presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente de la Extensión Anaco. El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para el Departamento de Operaciones de la empresa Lodos de Venezuela, C.A. (LOVENCA), para contribuir al desarrollo de las actividades que allí se realizan, basándose en conocimientos de Gerencia Estratégica. La investigación comenzó con el estudio de la situación actual, la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los focos problemáticos que afectan el funcionamiento de la misma. Seguidamente, se realizó la auditoría interna, a objeto de detectar las fortalezas y debilidades. Posteriormente, se ejecutó la auditoría externa, que evidenció las oportunidades y amenazas existentes en el departamento. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. En la penúltima etapa del estudio, se formularon las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Para finalizar, 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.

Este trabajo de investigación facilitó la estructuración de los fundamentos teóricos, ya que el mismo está enfocado al diseño de un plan estratégico.

Anato, R. (2014) “Diseño de un Plan Estratégico para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Instrumentación, Electricidad y Sistemas (INELECSIS, C.A), Ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente de la Extensión Anaco. En el siguiente trabajo de grado se presenta una propuesta de un plan estratégico para la empresa Instrumentación, Electricidad y Sistemas (INELECSIS,C.A), la cual carece de un Sistema DE Gestión de Calidad .Para el desarrollo de esta propuesta fue necesario realizar un análisis de la situación actual de la compañía en relación a la gestión de calidad empleando la Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2008, así como la observación directa y entrevistas no estructuradas realizadas al personal involucrado en el área en estudio seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz EFI, para ambos análisis se utilizó la metodología de Fred David. Consecutivamente, se evaluaron la Misión y Visión de la organización, considerando reformularlas, luego se crearon objetivos estratégicos de calidad. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron cuatro (4) tipos de estrategias; estrategias de fuerzas-debilidades, estrategias de debilidades-oportunidades, estrategias de fuerzas-amenazas y estrategias de debilidades-amenazas. Finalmente se diseñaron planes de acción para las estrategias.

Esta investigación sirvió de guía para realizar las auditorías internas y externas, y al desarrollo de la matriz FODA, que permitieron evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa en estudio.

Mendoza, J. (2013) “Diseño de un Plan Estratégico para la Optimización de las Matrices de Control de Proyectos, Basándose en la Técnica del Valor Ganado, en la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA Gas”. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial. La presente investigación permitió elaborar una propuesta de un plan estratégico para la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA Gas, la cual en la búsqueda de mejorar procedimientos de control desea implementar en sus matrices de control de proyectos la Técnica del Valor Ganado. El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la Matriz de control actual, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz EFI, para ambos análisis se utilizó la metodología propuesta por el autor Fred David. Seguidamente, se formularon la Misión y Visión de la organización, creándose igualmente objetivos estratégicos para la misma bajo la metodología propuesta por el autor George Morrissey. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron siete (7) estrategias y siete (7) planes de acción, en los cuales se establece cómo y con qué recursos se implementaran las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente a la gerencia.

Este trabajo de grado tuvo su aporte para la siguiente investigación ya que permitió principalmente para la esquematización de todo el Plan Estratégico, y adicionalmente sirvió como soporte para la estructuración de las actividades consideradas en cada uno de los objetivos específicos.

Fuentes, S. (2013) “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la Empresa Consorcio Profvenca, Ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al Título de Ingeniero de Sistemas. El consorcio Profvenca es una empresa dedicada a la prestación de

servicios, diseño y ejecución de proyectos en el ramo petrolero, comprometida a brindarlos bajo estándares nacionales e internacionales actuales de calidad y seguridad. Esta organización actualmente presenta diversas deficiencias en el cumplimiento de sus actividades debido a la inexistencia de planes de acción estratégica que permitan el mejoramiento de sus funciones. Esto es evidenciado a través de la poca claridad y entendimiento de su misión, visión y objetivos a largo plazo, generando que la entidad no se perfile hacia un futuro próspero. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio, utilizando los modelos propuestos por Strickland y Thompson para la revisión de la misión y visión de la organización, además de los lineamientos propuestos por Fred David para la realización de la auditoría interna y externa, en las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. También se construyó la matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problemas planteados. Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) donde también fueron plasmados los planes de acción.

Este trabajo de Grado aportó información referente al Cuadro de Mando Integral y a su estructuración, lo cual sirvió de marco para definir la metodología a usar en esta investigación.

2.2 Bases teóricas

Según Arias, F. (2006), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107)

2.2.1. Definición de planificación

Según David (2008) este término refiere:

“Las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. Es considerada la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación”. (p. 66)

Puede definirse como la encargada de ejecutar los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.

2.2.2. Estrategia

Mintzberg y otros (1997) expresan lo siguiente en relación a la estrategia:

“Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como la forma en que enfoca esta actividad”. (p. 2)

Es así como, el concepto de estrategia engloba las herramientas necesarias para asegurar el crecimiento de cualquier organización sin importar su actividad, o en una forma más amplia, es la estrategia la que define las actividades de dicha organización. Una estrategia mal aplicada nunca llevará al cumplimiento de las metas, en cambio una estrategia óptima, concebida desde la visualización asegurará un óptimo desenvolvimiento en el recorrido hacia el éxito.

2.2.3. Planificación estratégica

Según David, F. (2003) la planificación estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que le permita a una organización lograr sus objetivos”. (p. 5).

La planificación estratégica es la interacción entre el entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro-activa configurando estrategias que permiten aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

2.2.4. Características de la planificación estratégica

Cope (1998) realizó un estudio sobre las características que posee el proceso estratégico, logrando resaltar las siguientes:

- Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quiénes son los clientes y quiénes deberían serlos.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.
- El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.
- Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.
- Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados, es necesario que haya un alto compromiso de la alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.

- Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones, como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, a organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad militares, a conglomerados internacionales y otros.

2.2.5. Etapas de la planificación estratégica

David (op.cit) establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

- **Formulación de la Estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares se habrán de seguir.
- **Implantación de la Estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura de organización eficaz, dar una dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. La implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.
- **Evaluación de la Estrategia:** existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales; 2) Medir el desempeño, y 3) Realizar acciones correctivas.

2.2.6. Necesidades y beneficios de la planificación estratégica

Cope (op.cit) señala:

- Mantiene a la vez el enfoque el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.
- 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.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten 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.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye 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.

- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.2.7. Misión

Está constituida por la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a la manera de llevar sus operaciones, desarrollar productos, talento humano etc.

Para Lema (2004) “la misión es la razón fundamental del ser y objetivo esencial de una organización. Es la declaración de la necesidad fundamental que satisface la empresa y no una declaración de lo que es ella” (p.13).

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de los cuales se dispone para lograr su materialización.

2.2.8. Visión

Serna (2008) define la visión como “un conjunto de ideas generales, muchas veces abstracta que proveen el marco de referencia de lo que es la empresa y de lo que se quiere llegar a ser en el futuro” (p.57).

La visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la visión describe los valores y prioridades de una organización. Al redactarla, los

estrategias se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

2.2.9. Objetivos estratégicos

De acuerdo con López y Correa (2007), "se presentan como un compromiso de la organización para producir unos resultados específicos en un tiempo determinado" p.30).

"Se pueden formular tanto a largo, como a corto plazo. Consideran lo que puede hacerse en el presente para sostenibilidad en el tiempo. Por tanto se formulan en procura de mejorar los resultados de la organización. Los objetivos estratégicos surgen del análisis de la situación interna y externa de la organización" (p.31).

Para alcanzar sus metas las organizaciones deben completar una serie de hitos los cuales, en analogía, se pudieran visualizar como peldaños de una escalera, es necesario que estos estén formulados correctamente y sean adecuados a la misión así como también a la visión de la organización, de lo contrario pierden su utilidad.

2.2.10. Auditoría interna

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas sumadas a las oportunidades y amenazas externas así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades. Es por tal motivo que Aumatell (2003) define la auditoría interna:

“Como una actividad independiente de evaluación dentro de una organización la cual consiste en la revisión de las operaciones de las diferentes áreas o actividades funcionales con la intención de informar acerca de su funcionamiento y promover mediante recomendaciones las mejoras oportunas dirigidas tanto a proteger el patrimonio como optimizar los recursos disponibles” (p.20).

El desarrollo de una auditoría interna de calidad, ofrece la posibilidad de involucrar a muchos empleados en ella, haciéndolos partícipes de un estudio que permite el mejoramiento funcional de la organización a la cual prestan su servicio; lo que pudiera traducirse en un mejor ambiente de trabajo. Por otro lado, los gerentes y empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización.

2.2.11. Auditoría externa

Para David (op.cit), la auditoría externa:

“Pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, a fin de revelar las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias” (pp.16-17).

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la organización, y de amenazas que deberían eludirse, no se trata de realizar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en el sistema estudiado, sino identificar las variables claves que prometen respuestas procesables.

2.2.12. Planes de acción

Según Koenes (1994) los planes de acción “son aquellos formados por un conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar los logros de la metas (especificadas y cuantificadas) establecidas con anterioridad” (p.190).

La elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación. Si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino hacia obtener el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuestas por la organización.

2.2.13. Etapa de los insumos

El marco de la formulación está compuesto por la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). La etapa uno, llamada también como la etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. La información obtenida de estas dos matrices proporcionan los insumos básicos para la realización de las matrices de adecuación y la de decisión.

Este análisis requiere recopilar información acerca de las funciones de administración, mercadeo, finanzas, producción, operaciones, investigación, desarrollo, así como también de los sistemas de información gerencial de la empresa.

El proceso de realizar un análisis interno brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos de trabajo, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización; esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa.

Un paso que constituye un resumen en la conducción de un análisis interno de la dirección estratégica es la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.

Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en cinco (5) pasos:

- Paso 1: hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis interno interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- Paso 2: asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Paso 3: asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Paso 4: multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Paso 5: sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran un organización con debilidades internas. La tabla 1, muestra una forma de colocar las variables externas en la Matriz EFE.

T a b l a 2 . 1 . M a t r i z d e l o s f a c t o r e s i n t e r n o s

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			

Fuente: David (2008)

Los resultados del análisis interno de una empresa combinados con el análisis de los factores externos claves y con una clara formulación de su Visión Estratégica, dan las bases para la fijación de estrategias factibles y exitosas, lo que constituye el objetivo final del proceso de análisis estratégico.

Esta herramienta facilitó el proceso de formulación de estrategias, porque resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del sistema y además, ofreció una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas.

Comentando ahora sobre el Análisis Externo, señala David (2008):

“Éste es un examen crítico y sistemático, el cual se encuentra debidamente detallado y se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapen al control de una sola empresa. El objetivo de éste es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta

debería evitar. Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales.”(p.112)

El proceso para realizar un análisis externo debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como manejar tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de cinco (5) pasos:

- Paso 1: hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis externo.
- Paso 2: asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- Paso 3: asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Paso 4: multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Paso 5: sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total

ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0 siendo el valor promedio ponderado 2.5. La tabla 2, muestra una forma de colocar las variables externas en la Matriz EFE.

T a b l a 2 . 2 . M a t r i z d e l o s f a c t o r e s e x t e r n o s

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			

Fuente: David (2008)

Esta herramienta permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del entorno del sistema.

2.2.14. Etapa de adecuación

La adecuación es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. La técnica analítica utilizada para este estudio es la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y la Matriz Interna – Externa (IE), las cuales resultaron de gran utilidad para la creación y evaluación de estrategias

2.2.15. Análisis estructural

David (op.cit) señala que “es una técnica nacida directamente del estructural funcionalismo. Entonces se parte de que una Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia” (p. 98)

Esta herramienta permite interpretar claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la problemática del sistema y determinar los más sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

El punto más importante de este análisis es detectar cuáles son las variables claves, aquella que ejerce la mayor influencia sobre las restantes, para formar la matriz de análisis estructural. Según David (2008), la construcción de esta matriz, se realiza a partir de las interconexiones entre las variables (oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas) estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia real (1) contra influencia nula (0).

2.2.16. Matriz interna-externa (IE).

David (op.cit) señala que:

“La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “crecer y construir”. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “retener y mantener”. En tercer, una recomendación

frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE. (p. 343)

La matriz (IE) emplea diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve (09) celdas. Esta matriz se basa en dos dimensiones claves, los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones, permiten construir una matriz IE, a nivel corporativo.

En el eje X de la matriz IE un total ponderado de entre 1.00 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.00 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.00 y 4.00 es fuerte.

De igual manera en el EFE un total ponderado de entre 1.00 y 1.99 se considera débil, una calificación de entre 2.00 y 2.99 se puede intermedia y una calificación de entre 3.00 y 4.00 es alta.

Este análisis y selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su Visión Estratégica y sus objetivos.

T a b l a 2 . 3 . Matriz interna - externa

Totales de la Matriz EFE				Totales de la Matriz EFI
4.0	3.0	2.0	1.0	
3.0	I	II	III	
2.0	IV	V	VI	
1.0	VII	VIII	IX	

Fuente: David (2008)

2.2.17. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La Matriz FODA es un instrumento definido por David (2009) como “una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias”. (p. 221)

Es importante destacar que no todas las estrategias generadas en esta matriz son seleccionadas para su aplicación. A continuación se describen cada una de estas de acuerdo con las definiciones planteadas por David (2009) a fin de detallar la naturaleza de cada una:

Las Estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos.

Las Estrategias DO tiene como objetivo superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las Estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Eso no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las Estrategias DA que son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

De lo expuesto anteriormente se presenta la tabla 4, la cual es una representación de la Matriz FODA.

T a b l a 2 . 4 . Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FODA	FORTALEZAS 1. Anotar las 2. Fuerzas	DEBILIDADES 1. Anotar las 2. Debilidades
OPORTUNIDADES 1. Anotar las 2. Oportunidades	ESTRATEGIAS. 1. FO 2.	ESTRATEGIAS 1. DO 2.
AMENAZAS 1. Anotar las 2. Amenazas	ESTRATEGIAS. 1. FA 2.	ESTRATEGIAS 1. DA 2.

Fuente: David (2008)

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en la que se encuentra el departamento, así como los riesgos y oportunidades que le brinda el mercado. Basado en este análisis se formulan las estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

2.2.18. Cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es una técnica de evaluación y control de estrategia. Este debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente.

Según Kaplan y Norton (1997) señalan: “el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que transforma la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (p.19).

El objetivo del CMI consiste en movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías:

- Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

- Perspectiva del Cliente

Es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumenta la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

- Perspectiva del proceso interno

Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste. A menudo contempla tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las Organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. A menudo contempla tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

2.2.19. Pasos para construir un cuadro de mando integral (CMI)

Kaplan y Norton (1996), señalan:

“Dentro de los pasos que deben seguirse para la realización de un Cuadro de Mando Integral se tiene que definir la arquitectura de la medición, construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos, seleccionar y diseñar indicadores, y construir el plan de implementación.” (p.342).

A continuación se detallan los pasos citados anteriormente.

1 Definir la Arquitectura de la Medición: en este se destaca lo siguiente:

Seleccionar la unidad de la organización adecuada: después de haber realizado una consulta con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuada el Cuadro de Mando Integral de alto nivel. La mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción del cuadro de mando de nivel corporativo sea una primera tarea difícil. El proceso inicial del cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocio y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, mercadeo, ventas y servicios. Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones

de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones relacionadas con distribución de costos y precios de transferencia de productos y servicios, o desde las demás unidades de la organización.

La identificación de las vinculaciones entre la corporación y la UEN: una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe indagar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para conocer:

- Los objetivos financieros para la UEN.
- Temas corporativos decisivos.
- Vínculos con los demás UEN

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras o de toda la organización. La identificación de los vínculos UEN/corporación hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

2 Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

Realizar la primera ronda de entrevistas: el arquitecto prepara el material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la misión, visión y estrategias de la empresa y de la UEN; ese material se proporciona a cada alto directivo de la unidad de negocio, acostumbran a

ser entre seis (06) y doce (12) ejecutivos. El arquitecto también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y oferta de los mismos, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza una entrevista con la alta dirección, con la finalidad de obtener sus entradas sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral e las cuatro perspectivas.

Las entrevistas pueden ser de flujo libre y no estructurado, pero el proceso de la entrevista así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos será más fácil si el arquitecto utiliza un conjunto común de preguntas respuestas potenciales.

Sesión de Síntesis: después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionen la base para la primer reunión del equipo de altos ejecutivos. Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las resistencias personales y de la organización al CMI y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro (04) perspectivas, en la que cada una de ellas y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

3 Seleccionar y diseñar indicadores

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Como cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería ser único y contener varios indicadores únicos.

4 Construcción del plan de implementación

Desarrollo del plan de implementación: este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos de los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización, alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Finalizar el plan de implementación: para que un Cuadro de Mando Integral cree valor debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización..

2.2.20. Indicadores

Según Giordanelli y Malave (2006):

“Son los medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativa y cualitativa. Cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir. De esta manera podemos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa”. (p .34).

Para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad se debe disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; por lo tanto es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de la investigación

Según Arias, F (2006) “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno un objeto de estudio.”(p.23). La delimitación de los objetivos de esta investigación permitirá la selección del tipo de estudio, el cual corresponde con la investigación descriptiva. Al respecto Arias, Frias (2006), afirma que:

“La investigación descriptiva 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)

La investigación descriptiva es una forma de producir información, comprenderla y analizarla o bien construir una especie de estímulos para reflexiones teóricas explicativas, para esta investigación resulto factible pues ayudo a obtener información importante acerca de las deficiencias internas y externas que presenta Atina Energy Services Corp.

3.2. Diseño de la investigación

Según Arias, F (2006) “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.26). En este trabajo investigativo se adoptará la visión de una investigación de campo como estrategia

principal debido a que se recolectaron los datos directamente de la realidad por parte del investigador en torno a la situación existente en Atina Energy Services Corp.

Arias, F (2006) expresa, en relación a esto:

“La investigación de campo es 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).

Además, el estudio tiene sustento en una investigación documental, ya que el mismo estuvo complementado con el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como: informes de investigación, fuentes bibliográficas, tesis, y otros materiales informativos tanto impresos como electrónicos. Para Arias, F (2006):

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

3.3. Población y muestra

3 3.1. Población

En relación con la cita textual, Arias, F (op.cit.) señala que:

“La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio.” (p. 81)

A razón de esto la población, es considerada como finita, debido a que se encuentra conformada por todo el personal que labora en la empresa Atina Energy Services Corp, siendo estos un total de veintiocho (28) personas, las cuales se dividen en: (4) pertenecientes a la junta directiva, (1) gerente general, (1) gerente de operaciones, (1) gerente de administración y finanzas, (1) gerente de logística comercial, (1) asistente de procura, (1) asistente de facturación, (2) TSUSHA-Calidad , (1) asistente administrativo, (1) pasante- Ince, (1) jefe de taller, (4) despachadores, (5) operadores y (4) obreros.

3.3.2. Muestra

Según Arias, F (op.cit.) la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.83). Es preciso considerar que la población estuvo comprendida por un número pequeño, a las cuales se les realizaron las entrevistas y las encuestas, por lo que la cantidad de la muestra estuvo representada por esa misma cifra, es decir, las veinte y ocho (28) personas que laboran en la empresa, a quienes se decidió realizar la aplicación de la entrevista no estructurada. En este caso la muestra es igual a la población, partiendo por lo que dicen Hernández, Fernández y Baptista (1998) que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la muestra es igual a la población” (p. 69).

3.4. Técnicas e instrumentos a utilizar

A continuación se describen las diferentes técnicas de recolección y análisis de datos utilizados para la obtención de los objetivos propuestos, y aplicadas según el tipo y diseño de investigación definido en esta investigación.

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Según Arias, F (2006), “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). De acuerdo con esto, se tienen las siguientes técnicas que han de aplicarse en la realización del proyecto:

3.4.1.1. Análisis documental

Es definido 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 un estudios" (p.34).

Mediante la ejecución de esta técnica se obtuvo una base teórica amplia para el desarrollo del trabajo de grado, debido a que se utilizarán soportes como libros, tesis y páginas web relacionadas con la planificación estratégica y todo lo relacionado con ello, además de trabajos especiales de grado que permitieron la esquematización de la investigación así como a toda la información suministrada por la organización la cual estará reflejada en cada uno de los capítulos de la investigación.

3.4.1.2. Observación directa

Arias (2006) establece que la observación "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 validar la información y mediante la misma se dispuso de datos para la realización del trabajo de grado, mediante una observación precisa y directa sobre los procesos que realiza Atina Energy Services Corp.

3.4.1.3. Entrevistas no estructuradas

Arias, F. (2006) define la entrevista como "una técnica basada en un dialogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistado y el entrevistador acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (p.73).

Concretamente se utilizó la entrevista no estructurada, concebida por Arias (op.cit) como una modalidad en 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" (p.73).

En virtud de lo mencionado, se comprendió la técnica y se realizaron conversaciones informales con los trabajadores de dicha empresa, que servirán como base de conocimiento, combinándose con la toma de notas, a objeto de recopilar información de interés para la comprensión amplia de la problemática detectada.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Arias (2006) refiere que "un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.67).

3.4.2.1. El cuestionario

Arias (op.cit.) lo 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.” (p. 74).

Dentro de las diferentes alternativas que ofrece este instrumento de recolección de datos se tomará el cuestionario de preguntas cerradas, que para Arias (op.cit) “son aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado” (p.67).

Para los efectos de la investigación, se diseñó cuestionarios que, al ser aplicados, permitieron obtener una serie de resultados que se emplearán para confrontarlos con los fundamentos señalados en la problemática de esta investigación y que servirán para saber los conocimientos tanto del coordinador como de los empleados acerca del área en el cual laboran, qué tanto saben de su cargo y de su departamento.

3.5. Técnicas de análisis de datos

Son las técnicas utilizadas para organizar, describir y analizar los datos obtenidos de la investigación. Pueden ser cualitativos y cuantitativos; aplicando para este estudio las dos formas.

3.5.1. Diagrama de flujo de procesos

Esta técnica permitió establecer la secuencia de actividades necesarias mediante una serie de símbolos que se diferencian dependiendo de la actividad o proceso.

3.5.2. Análisis estructural

Esta herramienta interpreta claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros, por esta razón fue escogida para realizar la ponderación de las variables detectadas (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que presenta Atina Energy Services Corp, ya que permite resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen. Para ello, a cada variable crítica se asignó uno (1) o cero (0) según sus relaciones con otras variables, donde uno (1) significa una influencia real y cero (0) una influencia nula. Con esta matriz, se logró detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes.

3.5.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Con esta herramienta se logró obtener datos que permitieron una comprensión más amplia sobre el entorno de la organización, mediante el análisis de los distintos factores externos claves (amenazas y oportunidades) tomados a consideración. Pudiéndose encontrar el peso externo de cada una de las variables encontradas, para finalmente, con la colaboración de las áreas pertenecientes a la empresa, establecer la calificación de 1 a 4 a cada una de éstas, y a través de la sumatoria del puntaje obtenido establecer el peso ponderado donde se encuentra estratégicamente Atina Energy Services Corp, lo cual según la metodología de Fred David establece una media permisible de 2.5 puntos.

3.5.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento fue clave para la evaluación de las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de Atina Energy Services Corp, pudiéndose encontrar el peso interno de cada una de las variables encontradas, para finalmente, con la colaboración de las áreas pertenecientes a la organización, establecer la calificación de 1 a 4 a cada una de éstas, y a través de la sumatoria del puntaje obtenido establecer el peso ponderado donde se encuentra estratégicamente la empresa, lo cual según la metodología de Fred David establece una media permisible de 2.5 puntos, y de esta manera procedes a la formulación de estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

3.5.5. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)

Afirma Koontz y Weihrich (2005) “que 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).

La utilización de esta matriz mostró como resultado las estrategias óptimas para el fortalecimiento de la empresa en estudio, su producto fueron cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fuerzas-oportunidades (FO), estrategias de debilidades-oportunidades (DO), estrategias de fuerzas-amenazas (FA) y estrategias de debilidades-amenazas (DA). Para todo este proceso se contó con la colaboración de las áreas funcionales pertenecientes a Atina Energy Services Corp.

3.5.6. Matriz interna - externa (IE)

La Matriz Interna – Externa (IE), se utilizó para obtener una segunda impresión y un perfil estratégico definido de la empresa, este método se implementó para la

formulación de estrategias a seguir, y de esta manera obtener óptimos resultados, todo esto con la verificación de los datos obtenidos en las evaluaciones del análisis tanto interno como externo, permitiendo establecer el tipo de estrategia a implementar según su orden de prioridad.

3.6. Procedimiento metodológico

A continuación se mencionan los objetivos planteados en la investigación, así como las técnicas de investigación que se utilizaron para la consecución de dichos objetivos.

El proyecto de investigación se llevó a cabo según la ejecución de cinco (05) Fases secuenciales las cuales sirvieron para el desarrollo de los objetivos. Para ello se utilizó el enfoque de Planificación Estratégica propuesto por David (2008) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”. Las etapas de realización del proyecto son:

3.6.1. Descripción de la situación actual de la empresa.

Esta fase abarcó la descripción oportuna de la situación existente en la empresa Atina Energy Services Corp, con el propósito de comprender de la manera más clara y precisa la realidad en función a las condiciones que presentaba al momento de realizar el estudio y en conjunto detectar los puntos críticos que estuvieron afectando sus operaciones. Para el alcance de este objetivo fue necesario aplicar una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos como análisis documental, observación directa, entrevistas no estructuradas, cuestionarios a fin de obtener la mayor cantidad de información posible para garantizar la efectividad en el cumplimiento de esta etapa.

3.6.2. Identificación de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Atina Energy Services Corp.

A fin de entender el potencial y los retos de la empresa fue necesario apoyarse en técnicas que permitieron analizar los factores internos y externos relacionados a la organización, mediante la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI), según lo propuesto por la metodología de Fred David. Así, la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comprenden estos factores que, una vez que fueron analizados, arrojaron resultados considerados muy importantes para la planeación estratégica de la organización enfocándose estrictamente en acciones concretas y definidas a mejorar la competitividad y el posicionamiento dentro del mercado.

Es importante destacar que para la determinación de las variables del entorno, se consideró no sólo la información que se obtuvo con técnicas como la observación directa y la entrevista no estructurada, sino también del análisis documental, ya que fue necesario acudir a textos, prensa e información proveniente de organismos oficiales que brindaron información sobre los factores del entorno circundante que inciden directamente en la empresa Atina Energy Services Corp.

3.6.3. Estructuración de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa Atina Energy Services Corp.

En esta fase se formuló la misión-visión de Atina Energy Services Corp en conjunto con el personal involucrado de acuerdo a la metodología presentada por Strickland y Thompson (2008); realizando la revisión y validación de la misión y visión, lo cual sirvió como fuente de inspiración para la ejecución de las funciones que le competen al mismo. Para seguidamente establecer el conjunto de objetivos estratégicos siguiendo lo propuesto por George Morrissey (1996), con el fin de

encauzar todos los esfuerzos realizados día a día dentro del departamento, tomando siempre de base para ello la visión ya enunciada.

3.6.4. Formulación de las estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados para la empresa Atina Energy Services Corp.

En conjunto con lo desarrollado en etapas anteriores y haciendo uso de la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se procedió al desarrollo y formulación de las diferentes estrategias que pueden generarse de este planteamiento. Las mismas son: estrategias para usar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas (estrategia FO), estrategias para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (estrategia DO), estrategias para aprovechar las fuerzas internas para disminuir las amenazas externas (estrategias FA) y, por último, estrategias para disminuir las debilidades y evitar las amenazas externas (estrategias DA). Todas estas estrategias estarán estrictamente alineadas y vinculadas en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

3.6.5. Elaboración del cuadro de mando integral (CMI) basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas para el óptimo funcionamiento de la empresa Atina Energy Services Corp.

En esta etapa se procedió al desarrollo de las respectivas acciones que permitirán el logro de cada estrategia formulada. En este se evaluaron los actores, recursos, materiales y los responsables para que cada actividad se ejecute de la manera planeada. Esta fase conllevó a la realización del diseño del mapa estratégico para la representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa – efecto entre ellos, identificando tanto los procesos como sistemas de apoyo necesarios para implementar y comunicar las estrategias, motivando al personal permitiendo la

alineación de toda la organización hacia la estrategia; destacando que para ello se integraron las cuatro (04) perspectivas del Cuadro de Mando Integral según la metodología de Kaplan y Norton (1997), para así describir las estrategias y los indicadores del mismo y puedan ser establecidos así como también administrados. Igualmente se procedió a formular los planes de acción que integra la decisión estratégica sobre los cambios.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Descripción de la situación actual de la empresa

La descripción de la situación actual de la empresa consiste en el desarrollo de las partes que integran la empresa objeto de estudio, se incluye cada uno de los departamento que la integran y dan vida a su funcionamiento cumpliendo así con sus obligaciones, las cuales deben cumplir día a día para lograr las metas propuestas.

Esto se hace con el propósito de mostrar claramente la situación en la que se encuentra la empresa y no haciendo referencia al problema específico. Se buscó dar a conocer la situación interna de la organización, describiendo los aspectos o situación estratégica, estructural y operacional de la empresa, describiendo su infraestructura y equipos.

Toda esta información resultó de gran importancia en la definición de la misión, visión objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias para su logro así como los respectivos planes de acción que deben realizarse para lograr su implantación. Dicho esto, es más que claro que para la elaboración de un plan estratégico de carácter gerencial y corporativo, es conveniente estudiar de forma clara y detallada los componentes internos de la organización.

La empresa es una organización dedicada a la prestación de servicios petroleros, relacionados con la pesca petrolera, es decir, la misma facilita a la empresa de perforación de pozos petroleros, las herramientas necesarias para la extracción de los elementos dejados o quedados por accidente dentro del pozo que

está siendo perforado y que dificulta la continuación de las operaciones de perforación o producción.

4.1.1. Situación estratégica de la empresa

Esta situación se vincula directamente con la existencia de un plan estratégico gerencial y corporativo implementado dentro de la organización, donde se verifica la existencia de un conjunto de elementos relacionados y que influyen directamente sobre las decisiones tomadas por los empresarios de alto, medio y bajo nivel dentro de la empresa para lograr los objetivos propuestos.

En lo que respecta a esta situación, la empresa Atina Energy Services Corp, se encuentra en una situación descuidada y fuera de orden, es decir, ya que no se percibe la existencia de los componentes estratégicos como misión y visión.

Así mismo, se evidenció la inexistencia de objetivos estratégicos y metas establecidas para la organización lo que indica que dentro de la empresa se labora sin un rumbo establecido o para ser más claro, los esfuerzos utilizados no se encuentran orientados a un fin específico, lo que indica que cada uno de los departamentos ejecuta sus actividades sin considerar el cumplimiento de una meta, sino que trabaja o labora el día a día sin direccionar los esfuerzos hacia el logro de objetivos.

Al percibir la ausencia de los objetivos estratégicos, de forma directa se evidenció la falta de estrategias establecidas, por ende se percibe la inexistencia de planes de acción y mecanismos de medición y monitoreo del cumplimiento de metas. Es necesario considerar que la administración estratégica, se concibe como una secuencia en cuanto a su planificación ya que como elemento principal es necesario conocer la situación interna y externa de la empresa, con el fin de establecer una misión y visión realista, seguidamente del enunciado de objetivos medibles y

realizable de acuerdo a la posibilidad de la empresa, lo que facilita adecuar la generación y selección de estrategias y los planes de acción a seguir para lograr una correcta implementación.

En resumen, la situación estratégica de la empresa es bastante descuida y se percibe la ausencia de implementación de la dirección estratégica dentro de sus procesos y operaciones, lo que indica que la misma funciona vagamente sin metas que perseguir y sin visión empresarial.

Debido a esta situación, nace el interés de los empresarios de la organización de establecer un sistema estructural y operacional donde se emplee como fundamento principal de gerencia y dirección los aspectos, metodología de la gestión estratégica dentro de sus procesos que permita guiar a la empresa hacia el cumplimiento de objetivos y una visión de crecimiento empresarial dentro de su entorno.

4.1.2. Situación estructural de la empresa

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, a fin de describir su situación en torno a este aspecto, la empresa posee una estructura organizativa la cual por comentarios emitidos por los directivos y empleados de la empresa, se realizó sin considerar ningún tipo de aspectos metodológicos y sin realizar estudios organizacionales para que se estableciera un organigrama acorde a las actividades y procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

Hay que considerar que la estructura organizacional de una empresa, debe considerar todos y cada uno de los aspectos internos de la empresa, como son los procesos y equipos a fin de elegir la estructura más adecuada así como la cantidad de personal que la empresa necesita para cubrir de forma correcta y oportuna todas las cargas de trabajo que resulten de las actividades.

La empresa posee la estructura organizativa mostrada en la figura 4.1, donde se percibe la existencia de una junta directiva como cabeza principal de la empresa, seguida de la gerencia general como subordinado, asimismo cuenta tres gerencias funcionales como lo son operaciones, administración y finanzas y logística comercial, cada una de ellas con subdivisiones encargados de realizar las actividades y labores correspondientes a cada función. La descripción de las funciones de los departamentos de la empresa se describe posteriormente.

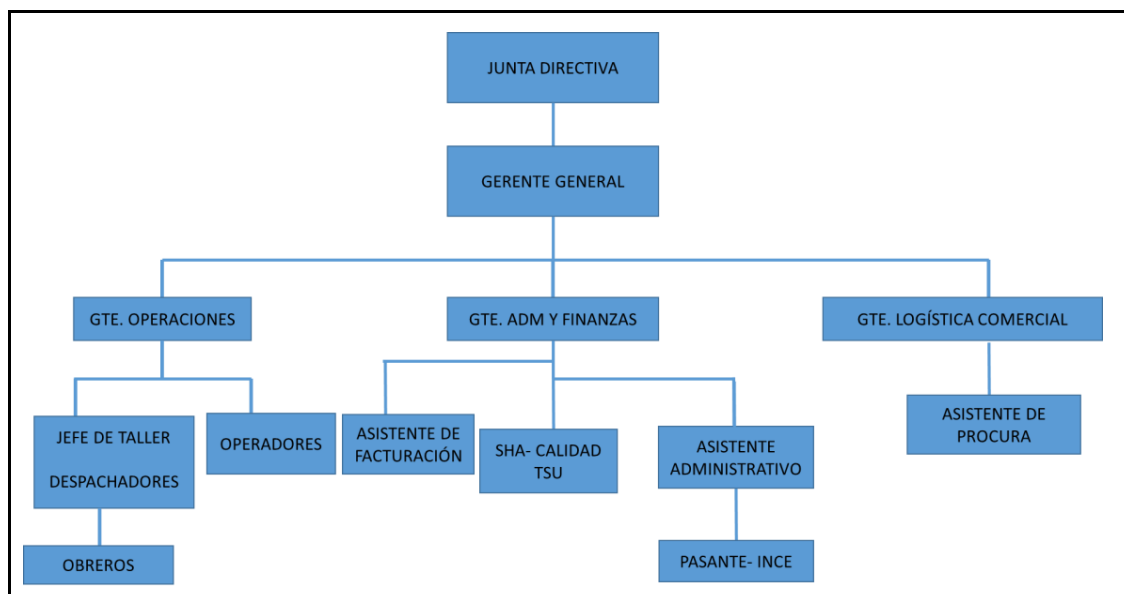


Figura 4.1. Estructura organizativa de la empresa
Fuente: Recursos humanos Atina Energy Services Corp (2015)

Aun cuando la estructura organizativa de la empresa no fue establecida basándose en estudios, la empresa posee la descripción de puestos de trabajo donde se especifica sus funciones y responsabilidades, esto es de gran ayuda ya que cada persona que ocupe un puesto respectivo posee conocimientos de sus funciones dentro de los procesos y las actividades que debe ejecutar diariamente.

4.1.2.1. Junta directiva

Esta dependencia de la estructura organizativa, es la cabeza de la organización de ella se emana las decisiones estrategias asociadas a los procesos y demás aspectos operacionales, administrativos y estratégicos relacionados con la gestión de la empresa.

Se encarga de establecer y dirigir los lineamientos de la empresa para el mantenimiento y crecimiento de la misma dentro del mercado, y de esta forma obtener dividendos para los accionistas; comprometiéndose al mejoramiento continuo de los procesos operativos a través de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

Las funciones específicas asociado a esta unidad se centra en:

- Fijar las Políticas de la empresa y establecer objetivos fundamentales para su buen funcionamiento.
- Proveer recursos para el desarrollo de las operaciones de la Empresa.
- Revisar periódicamente los indicadores de gestión.
- Representar a la empresa en todas sus transacciones.
- Analizar, discutir, aprobar o modificar el balance anual de cuentas.
- Celebrar contratos de compra-venta, arrendamiento, permuta, préstamos, etc.
- Supervisar todos los departamentos de la empresa.
- Mantener estrecha relación con todas las organizaciones públicas y privadas de la región.
- Tramitar licitaciones relacionadas con las obras y actividades de la empresa.
- Aprobar Compra Nacional o Internacional de activos de la empresa.
- Representar a la empresa en actos públicos y asistir a reuniones con los clientes o sus representantes.
- Gestionar y fiscalizar asesorías legales para defender los intereses de la empresa.

- Colaborar en la Evaluación del Personal.

4.2.1.2. Gerencia general

La gerencia general, es el ente de la organización que desarrolla las actividades asociadas al establecimiento de objetivos estratégicos, planes y estrategias para direccionar los esfuerzos de los demás entes de la organización hacia el logro del fin propuesto.

Su función principal dentro de la empresa es establecer y dirigir, conjuntamente con el Presidente, los lineamientos de la empresa para el mantenimiento y crecimiento de la misma dentro del mercado, y de esta forma obtener dividendos para los accionistas; comprometiéndose al mejoramiento continuo de los procesos operativos de la organización.

Dentro de las funciones específicas de la gerencia general, se encuentran las siguientes:

- Liderar la gestión estratégica
- Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios
- Alinear a las distintas gerencias o departamentos
- Definir políticas generales de administración
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Presentar a los dueños de negocios o junta directiva, estados de situación e información de la marcha de la empresa
- Ser el representante legal de la empresa
- Velar por el fiel cumplimiento de las normativas y reglamentos vigentes
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta directiva.
- Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas
- Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión
- Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de las coordinaciones, supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la Empresa
- Asesorar a la Junta Directiva en materia financiera, producción industrial, desarrollo corporativo y planificación administrativa, así como en cualesquiera de las demás actividades técnicas y científicas en que sea necesario su criterio especializado
- Efectuar visitas de inspección a las diferentes oficinas y zonas donde la empresa realiza labores administrativas o productivas y ordenar los cambios y ajustes inmediatos que éstas requieran, a fin de hacer cumplir las políticas y planes de acción establecidos por la Empresa.

4.2.1.3. Gerencia de operaciones

Es el encargado de planificar, coordinar y ejecutar las actividades asociadas al negocio de la organización, lleva a cabo la producción de bienes y prestación de servicios que dan los ingresos a la organización, a través de los procesos de transformación de materias primas, utilizando equipos, herramientas y mano de obra para lograr lo propuesto.

Se encarga de coordinar dichas actividades, distribuir eficientemente la mano de obra y los recursos disponibles con el fin de que las actividades de producción no se detengan y permita prestar los servicios de forma adecuada en función de las exigencias de los clientes.

Otra de sus funciones es controlar los materiales, herramientas y equipos para garantizar que la cantidad de los mismos requerida, se disponga al momento de su necesidad. De forma específica, se pueden mencionar las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de actividades y el presupuesto de la coordinación de operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.
- Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del plan operativo de la empresa
- Supervisar la elaboración de las proyecciones de ingresos y retornos por operaciones.
- Gestionar el mantenimiento de los equipos y herramientas.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos establecidos en el manual de procedimientos de operaciones.
- Visitar las instalaciones del cliente, para ofrecer los servicios de la empresa.
- Elaborar los Procedimientos necesarios que involucren las Operaciones.
- Mantener una constante Supervisión de los Operadores en el área de trabajo.
- Planificar y Coordinar las actividades Operacionales de la Empresa.
- Brindar asistencia Técnica al Cliente.
- Detectar la necesidad de Adiestramiento de su Personal y solicitar la aprobación de los Planes de Adiestramiento que las cubran.
- Ejercer control sobre productos suministrados por el cliente.

4.1.2.4. Gerencia administrativa

Es el encargado de prestar apoyo a la gerencia a través de sus funciones, permitiendo planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas relativas a los procesos. Este departamento involucra el pago de sueldos, salarios y beneficios legales y contractuales dentro de la organización, el control de los recursos monetarios dispuestos para las operaciones diarias o semanales. De forma más específica se plantean las siguientes funciones:

- Reportar a presidencia y contraloría la situación financiera, así como también lo referente a los diferentes procesos licitatorios.
- Mantener informado al presidente sobre los costos a fin de establecer métodos comparativos que permitan visualizar la relación entre el costo y el beneficio de las decisiones y actividades.
- Llevar el control de las finanzas de la empresa.
- Llevar el control administrativo.
- Colaborar en la realización de cotizaciones.
- Analizar lista de precios.
- Elaboración de cronograma de pagos a proveedores.
- Colabora en la ejecución de evaluaciones a proveedores y contratistas.
- Coordina y ejecuta la selección y contratación de personal.
- Autorizar las órdenes de compras.
- Elaborar libro de facturación, compra y venta
- Mantener al día el control del libro bancario, saldos, estados de cuentas, etc.
- Elaborar retroactivos y pagos por concepto de aumentos salariales.
- Estimación, rectificación y ejecución de presupuesto

4.1.2.5. Gerencia de logística comercial

Esta unidad es la encargada de gestionar y coordinar todos los procesos de adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución de las actividades de operación de pesca, esta unidad se encarga de manejar el inventario de los equipos, herramientas, materiales, insumos y consumibles de la empresa, encargado de establecer estrategias de compras, es la relación directa con los proveedores de insumos y se encarga de la gestión de transporte y manejo de materiales de las herramientas y equipos a ser movilizados a los lugares de trabajo. Entre sus funciones específicas se encuentran:

- Planificar la estrategia para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución) con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.
- Desarrollar y aplicar procedimientos operativos para recibir, manejar, almacenar y enviar mercancías y materiales.
- Garantizar que las estructuras estén en su lugar para vigilar el flujo de mercancías (niveles de existencias, tiempos de entrega, costes de transporte y valoración del rendimiento).
- Coordinar y controlar los procesos logísticos.
- Asignar y gestionar los recursos de la plantilla conforme a las necesidades.
- Servir de enlace y negociar con otros departamentos, proveedores, fabricantes, empresas de transporte, clientes y minoristas.
- Controlar la calidad, el coste y la eficacia de los procesos logísticos.
- Analizar y resolver los problemas logísticos y planificar las mejoras.
- Mantenerse al día y reaccionar a las influencias externas, como la legislación, las normas relevantes y las necesidades de los clientes.
- Planificar, desarrollar y aplicar los correspondientes procedimientos de salud y seguridad en relación con el movimiento y almacenaje de mercancías.

4.1.3. Situación operacional de la empresa

El análisis operacional se relaciona principalmente con los procesos de producción o prestación del servicio de la empresa, su situación engloba las condiciones de operatividad de la empresa. Para ello, se describió lo que respecta los tipos de servicios prestados por la empresa y la composición de las herramientas utilizadas en cada servicio, asimismo se describe cada una de las herramientas utilizadas en las operaciones.

Para ello, es necesario conocer cuáles son las principales actividades desarrolladas por la empresa, las cuales se listan a continuación:

- Servicio y alquiler de herramienta de pesca para usar en la rehabilitación, y perforación de pozos petroleros en todas sus fases.
- Suministro de asesores y ejecutores de operaciones de pesca.
- Diseño, fabricación y revestimiento de herramientas de milar con soldaduras especiales de acuerdo a la necesidad operativa para proveer un avance optimo en el desbaste de la sección a cortar o demoler.
- Suministro de personal o manejo por absorción del mismo, para servicios a pozos, utilizando máquinas de sub-suelo, taladros de workover (ra/rc) y de perforación, propiedad de PDVSA.
- Diseño originales, fabricación y rediseños de herramientas de pesca; de acuerdo a la necesidad operativa de pesca del momento.
- Servicio de transporte de herramientas.

4.1.3.1. Actividades de corta y pesca combinada

Esta operación consiste en cortar y extraer a través de la pesca, la sección de tubería denominada Casing a necesidad de la operación de producción, rehabilitación o perforación de pozos petroleros, haciendo uso de herramientas como pescante tipo spear & cortador interno y packer picker.

- Herramienta pescante tipo spear & cortador interno

La sarta combinada de pesca interna y corte, está conformada por un pescante integral tipo spear y un cortador interno (ubicado en la punta de la sarta). Se utiliza para efectuar pescas internas de tuberías, empacaduras y demás objetos tubulares, que por su localización dentro del hoyo, pueden ser tomados por su parte interna. La ventaja técnica que ofrece esta sarta es que cuando el pescado no se libera luego de tensionar y martillar en tiempo prudencial, la sarta se sube un poco hasta ubicar las cuchillas del cortador en el punto de corte, se efectúa el corte y se vuelve a pescar, facilitando así la recuperación de una sección del pescado; obteniendo la oportunidad de más opciones de métodos para liberar el resto pez.

La sarta combinada se pudiera complementar con el uso de martillo mecánico (opcional), martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando el pez se atasca), acelerador (para incrementar el impacto del martillo sobre la sarta), barras y tubería de trabajo. En la figura 4.2, se muestra la herramienta en cuestión.

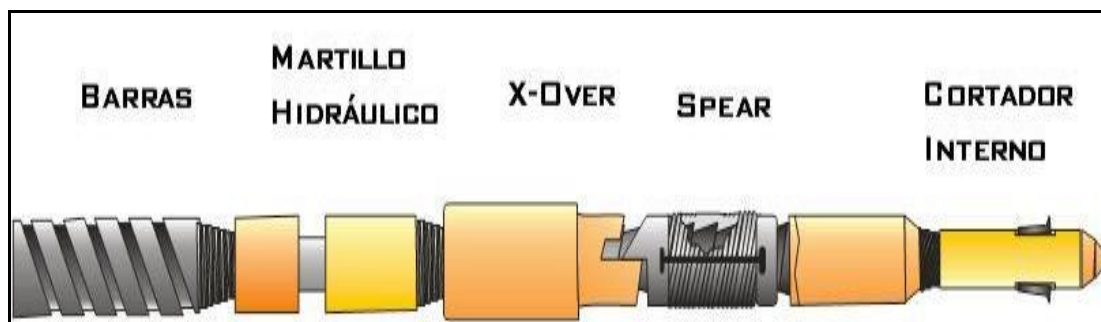


Figura 4.2. Pescante tipo spear & cortador interno
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

- Herramienta Packer Picker

El packer picker (ver figura 4.3) es una herramienta conformada por una zapata fresadora, un junk basket y un packer retriever, se utiliza para el desbaste o corte circular lateral de las cuñas de las empacaduras permanentes instaladas dentro del casing. Recuperando la sección de su mandril a través o por acción del pescante (retriever). Los slips (cuñas del retriever) y las zapatas del packer picker, se diseñan y fabrican de acuerdo a los requerimientos en cuanto al diámetro interno del mandril de las empacaduras lo cual automáticamente lo especifica su modelo; y en cuanto al diámetro externo de la zapata, al diámetro interno permisible (libras x pie), del casing donde está instalada. La sarta se complementa con martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasca), barras y tubería de trabajo.

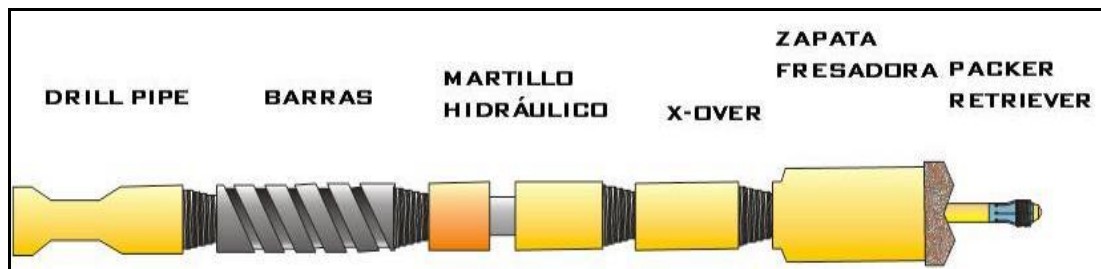


Figura 4.3. Packer Picker
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

4.1.3.2. Actividades de corte

Incluye únicamente la operación encargada de realizar cortes en la tubería del pozo de acuerdo a las necesidades de la operación de perforación.

- Section mill

El sección mill (ver figura 4.4) es una herramienta que se utiliza para cortar y después recuperar la sección de corte superior del casing cortado; o para desbastar una sección entera del casing, originando una ventana; la cual puede ser utilizada para ser ampliada y obtener mediante un empaque con grava mayor volumen de producción, sobre todos en los pozos de petróleo pesado, así como también ofrece o permite la mejor orientación de un ensamble de motor de fondo en el proceso de desviación del pozo en cualquier dirección. Estas herramientas se presentan en diferentes diámetros, adaptados al drift (diámetro interno permisible del casing instalado en el pozo).

La sarta se complementa con martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasca), barras y tubería de trabajo.



Figura 4.4. Section mill
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

4.1.3.3. Actividades de pesca

Actividad encargada únicamente de la extracción de elementos ubicados internamente dentro las tuberías de los pozos petroleros bien sea en actividades reacondicionamiento de pozos o en operaciones de perforación. Las herramientas utilizadas son las siguientes:

- Pescante integral tipo overshot

El pescante integral tipo overshoot (ver figura 4.5) es un equipo conformado por: top sub, bowl, grapple, guía y grapple control, se utiliza para efectuar pescas de tuberías, mandriles y demás objetos tubulares, que por su localización dentro del hoyo, pueden ser tomados por su parte externa. Sus características y diversidad de diámetros (desde 3-3/4” hasta 9-5/8”) lo convierten en una de las herramientas de mayor frecuencia de uso dentro de las operaciones de pesca.

La sarta de pesca se pudiera complementar con el uso de una junta de seguridad y martillo mecánico (opcionalmente), martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando el pez se atasca), acelerador (para incrementar el impacto del martillo sobre la sarta), barras y tubería de trabajo.

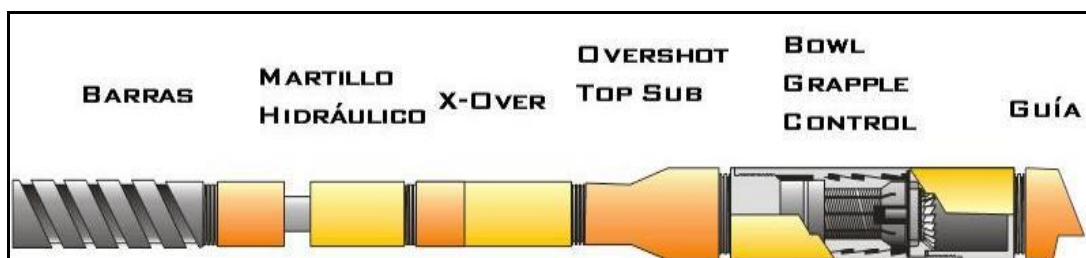


Figura 4.5. Pescante integral tipo overshoot
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

- Pescante integral tipo spear

El pescante integral tipo spear (ver figura 4.6) es un equipo conformado por: bull nose, vástago, spear grapple y tuerca de seguridad. Se utiliza para efectuar pescas internas de tuberías, empacaduras y demás objetos tubulares, que por su localización dentro del hoyo, pueden ser tomados por su parte interna. Sus características y diversidad de diámetros (desde 1.05” hasta 20”) lo convierten junto al overshoot en las herramientas de mayor frecuencia de uso dentro de las operaciones de pesca.

La sarta de pesca se podría complementar con el uso de stop sub, martillo mecánico (opcional), martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando el pez se

atasca), acelerador (para incrementar el impacto del martillo hidráulico sobre la sarta), barras y tubería de trabajo.

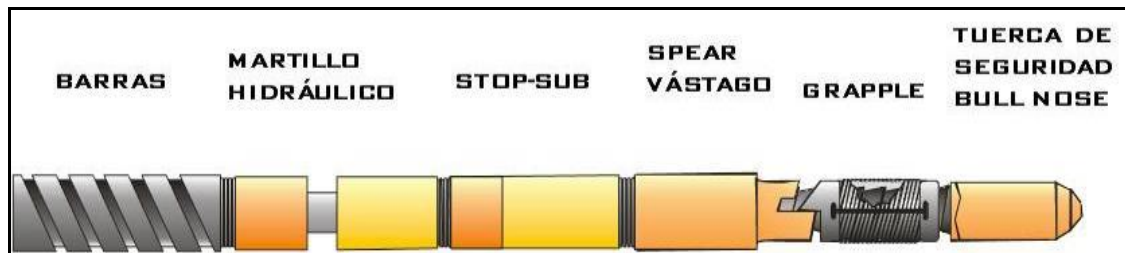


Figura 4.6. Pescante integral tipo spear
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

4.1.3.4. Actividades de limpieza y corte

En esta actividad de limpieza y corte se hace uso de las siguientes herramientas:

- Zapata fresadora

La zapata fresadora (ver figura 4.7) es una herramienta que se utiliza para el corte lateral o desbaste de las cuñas de empacaduras permanentes, empacaduras duales, tapones y demás equipos atascados fortuitamente o instalados de forma permanente dentro del casing u hoyo.- también son utilizadas (acompañada de tubos wash pipe); en la limpieza externa de liners o de tuberías atascadas dentro del casing u hoyo desnudo. En acondicionamientos de topes de pez bajadas con pescantes externos (overshot) en el corte y desbaste de residuos presentes en las paredes internas del casing. Estas zapatas se diseñan y fabrican de acuerdo a los requerimientos del trabajo a realizar; cambiando la forma de su corona y pueden ser: zapatas de corona plana, dentada, montaña; y sus medidas, en cuanto a diámetro externo, es relativo al tamaño y peso del casing a trabajar.

La sarta se complementa con tubos wash pipe, el uso de martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasca), barras y tubería de trabajo.



Figura 4.7. Zapata fresadora
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

4.1.3.5. Actividades de ampliación

En esta actividad de ampliación, se hace uso de la siguiente herramienta:

- Ampliador

El ampliador (ver figura 4.8) es una herramienta que sirve para ampliar el hoyo desnudo, desde una medida original hecho por la mecha, hasta el diámetro hecho por la circunferencia de los brazos abiertos del ampliador; también es utilizado para la ampliación de secciones luego de ser abierta dentro del casing, una ventana por un section mill; redimensionado la misma, hasta el diámetro exigido; siendo esto, en algunos casos para permitir colocar mayor volumen de grava, ofreciendo a través de estos empaques, mejores condiciones de permeabilidad del flujo petrolero dentro de liners a través de la grava, se pueden realizar labores en casing de 5-1/2", 7", 9-5/8" y 13-3/8" OD.

La sarta se complementa con martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasca), barras y tubería de trabajo.



Figura 4.8. Ampliador
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

4.1.3.6. Actividades de limpieza

Para la ejecución de esta actividad se hace uso de las siguientes herramientas:

- Watermellon mill & round nose mill

El watermellon mill y el junk mill tipo round nose mill (ver figura 4.9), son herramientas diseñadas para la limpieza y rectificación de diámetros internos de casing, la configuración de esta sarta facilita el acceso y estabilidad dentro de revestidores de pozos direccionales. Estas herramientas se diseñan y fabrican de acuerdo a los requerimientos en cuanto a diámetro y peso del casing a trabajar.

La sarta se complementa con el uso de martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasca), barras y tubería de trabajo.

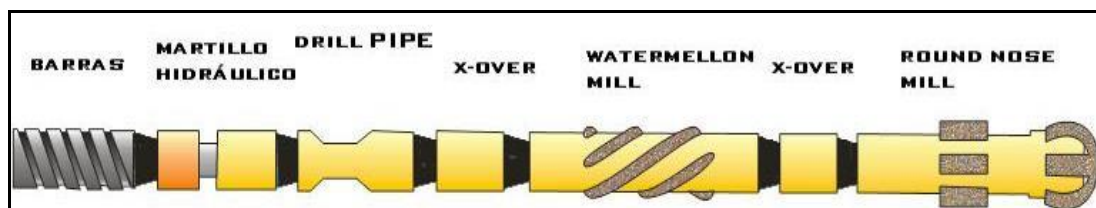


Figura 4.9. Watermellon mill & round nose mill
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

- Junk mill

El junk mill (ver figura 4.10) es una herramienta diseñada para la demolición de materiales ubicados en el fondo del pozo, así como restos de empacaduras, colgadores y cualquier otro material que obstruya el pozo e interfiera con la perforación o completación del mismo. Estas fresas se diseñan y fabrican de acuerdo a los requerimientos en cuanto a diámetro y peso del casing a trabajar.

La sarta se complementa con martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasca), barras y tubería de trabajo.



Figura 4.10. Junk mill

Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

- Tubos lavadores (wash pipe)

Los tubos lavadores o wash pipe (ver figura 4.11) son herramientas que se utilizan como conductores de herramientas de milar (zapatas) en la limpieza de residuos presentes dentro del casing u hoyo desnudo, o grandes secciones de hasta 300 pies (por normas de seguridad) de atascamientos por empaques de grava, derrumbes de formaciones u otras obstrucciones formadas sobre liners, barras, tuberías de trabajo u otras herramientas; logrando la limpieza y por ende poder llegar hasta el topo del pez y agarrarlo.- de igual forma se utilizan como conductores o complemento de otras operaciones de corte y pesca, (como extensiones de cortadores externos y de overshot) , o como parte integral de un back-off conector. La sarta se complementa con zapatas fresadoras (para limpieza), martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasca), barras y tubería de trabajo.

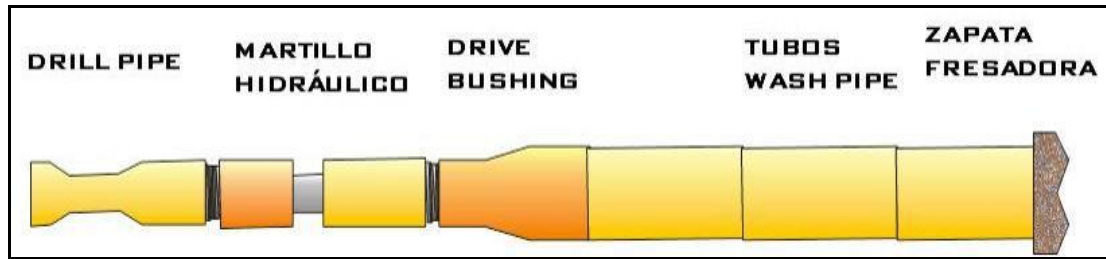


Figura 4.11. Tubos lavadores (Wash pipe)
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

- Cesta de circulación inversa

Estas herramientas son la forma más efectiva de recuperar, conos de mechas, y gajos de chatarra, y ORNI (objetos raros no identificados) caídos desde la mesa rotaria dentro del casing o en hoyos desnudos. Para su operación, se debe ubicar a pocos pies del fondo del pozo, comenzar a rotar lentamente y posar la esfera metálica sobre el pescado hasta que se asiente y se incremente la presión de la bomba, en este momento comienza la circulación inversa a través de la cesta. Debe mantener una rotación lenta y la máxima circulación posible a fin de remover los desechos y que los mismos ingresen al interior de la cesta, donde se depositaran por el mecanismo de circulación inversa. Esta herramienta puede trabajar en casing u hoyo desnudo desde 4-1/2"od hasta 13-3/8"OD.

La sarta se complementa con el uso de martillo hidráulico (para impactar la sarta cuando se atasque), barras y tubería de trabajo (ver figura 4.12).



Figura 4.12. Cesta de circulación inversa
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

4.1.4. Infraestructura de la empresa

Se refiere a la disposición física de la organización, teniendo en cuenta los equipos y herramientas, las instalaciones propiamente dicha, el talento humano que posee la empresa en cantidad y calidad. Estos aspectos se describen a continuación:

4.1.4.1. Equipos, maquinarias y herramientas

Cuando se habla de los equipos, se hace referencia a la disponibilidad de las maquinarias y herramientas y utilizadas en las actividades tanto administrativas como operacionales.

En cuanto a los equipos administrativos la empresa cuenta con todos los equipos necesarios para que se desarrollen las actividades administrativas de la forma más adecuada y eficiente. Sin embargo, esto se encuentran en una situación de descuido por efecto de la alta inflación que se presenta en el país, así mismo con la inestabilidad económica, esto genera que los materiales e insumos requeridos no sean encontrados con facilidad y a precios accesibles, por ello el desarrollo de las actividades se ve afectada.

Lo que respecta a los equipos operacionales, la empresa cuenta con una cantidad adecuada de maquinarias, equipos y herramientas que le permite prestar sus servicios de la forma adecuada y sin ningún tipo de contratiempos, aunado a esto la organización cuenta con los equipos instalados en la base principal para realizar el diseño y producción de las herramientas que hagan falta o sean necesarias de acuerdo a las requerimientos operaciones del pozo donde se va a realizar el proceso de pesca, asimismo dependiendo de aquel pescado que sea necesario extraer.

La empresa cuenta con herramientas que permiten realizar el corte de sección, sargas de ampliación, sargas de pesca, sargas de corte y pesca, sargas de limpieza, en la figura 4.13, se muestran imágenes de las herramientas y accesorios ubicados dentro del almacén, donde se percibe la cantidad de partes utilizadas para la construcción o armado de las sargas necesarias para la ejecución de las actividades, estas son armadas en función de los requerimientos operacionales de la actividad.



Figura 4.13. Herramientas disponibles de la empresa
Fuente: Atina Energy Services Corp (2015)

4.1.4.2. Trabajadores

La empresa cuenta con personal administrativo capacitado que desarrolla actividades inherentes a su cargo y se considera que la plantilla de trabajadores de administración resulta ser el adecuado para cubrir eficientemente todos los trabajos.

De igual forma sucede con el personal operacional, la empresa cuenta con una cantidad de operadores de pesca disponibles para realizar el desarrollo de las

actividades asimismo cuenta personal en capacitación o formación para la operación de las herramientas de pesca y cubrir de forma eficiente la creciente demanda de los servicios por parte de las empresas de perforación.

4.1.4.3. Instalaciones

En cuanto a las instalaciones, la empresa cuenta con un área destinada a las actividades administrativas las cuales constan de un total de cuatro oficinas las cuales se consideran adecuadas para la cantidad de personal existente.

La empresa cuenta con un área diseñada para el desarrollo de las actividades de fabricación de piezas, armado de sartas y mantenimiento de las herramientas que regresan de las operaciones en las áreas operacionales. Una de las consideraciones que se tiene en cuenta es la existencia de una fosa que se encuentra dentro del área del taller, donde se depositan todos los residuos que son removidos de las herramientas utilizadas, las cuales generan vapores y gases inflamables que pueden generar explosiones y causas accidentes e incendios dentro del área.

Se cuenta con un espacio destinado al almacenamiento de las herramientas disponibles de la empresa con capacidad adecuada para dicha función, asimismo se cuenta con un taller adecuado para la ejecución de las actividades de fabricación y ensamble de herramientas.

De igual forma se cuenta con el área destinada a realizar el mantenimiento y limpieza de las herramientas, donde se dispone de todos los servicios adecuados para el desarrollo de esta actividad, los desechos resultantes de esta limpieza son depositados en una fosa de almacenaje de residuos contaminados para luego ser dispuestos de la forma más adecuada.

La empresa cuenta con las siguientes dimensiones para las áreas mencionadas y las restantes:

- Almacenamiento de equipos y herramientas = 300 m^2
- Armado y desarme de herramientas = 15 m^2
- Limpieza y pintura = 10 m^2
- Soldadura = 30 m^2
- Almacenamiento de tuberías = 300 m^2
- Área administrativa = 150 m^2

4.1.5. Procedimiento general desarrollado por la empresa

A fin de ilustrar el procedimiento general realizado por la empresa, se presenta la figura 4.14.

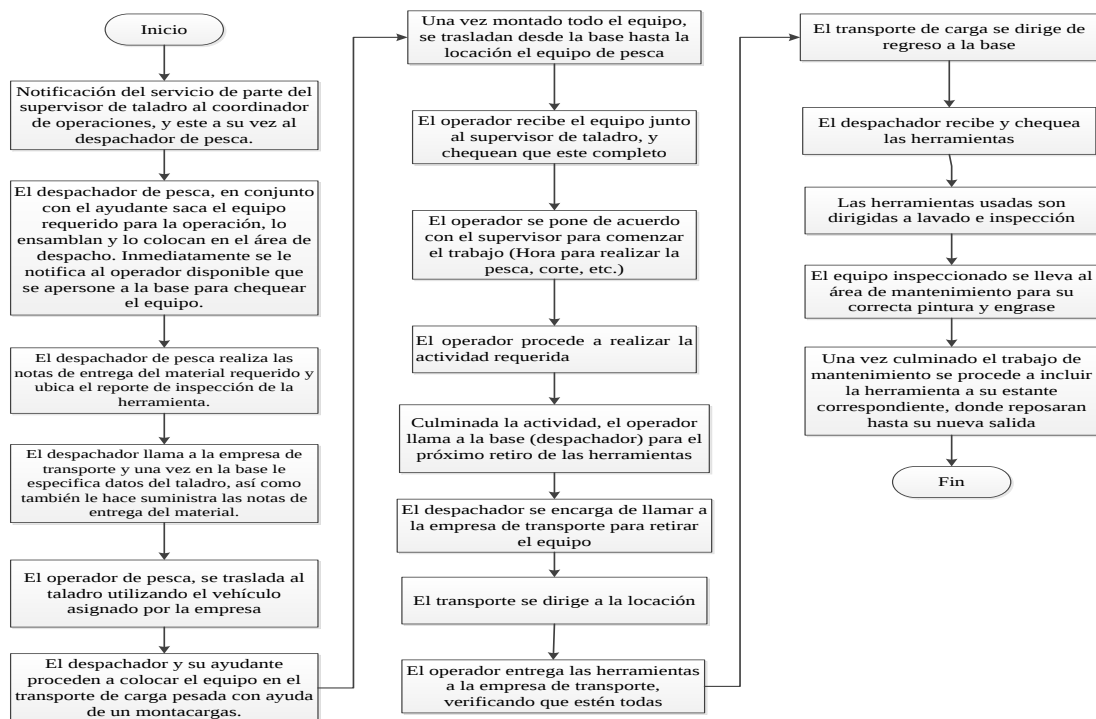


Figura 4.14. Procedimiento ejecutado por la empresa
Fuente: El autor (2015)

4.2. Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Atina Energy Services Corp

Esta identificación se realiza con el fin de extraer a través de un análisis situacional de los aspectos internos y externos de la empresa a fin de listar un cantidad finita de oportunidades que posee la empresa para beneficiarse, amenazas a las que debe formular alternativas para reducir al mínimo sus efectos, fortalezas en las que debe hacer énfasis y utilizar para aprovechar las oportunidades y eludir amenazas y las debilidades que deban ser mejoradas para aumentar su posición interna.

En este apartado se realizó inicialmente un análisis de la situación interna con el propósito de indagar sobre la situación existente en los distintos departamentos y

posteriormente estudiar el comportamiento de factores ambientales como económicos, tecnológico, demográfico y cultural, y políticos y gubernamentales.

4.2.1. Análisis interno de la organización

Este análisis se realizó para elaborar una lista de fortalezas de la organización para mantenerlas y de debilidades para evitar los efectos que agraven la situación de la organización buscando los medios de fortalecer o en su defecto eliminarlas. El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de mezclar a los empleados y miembros de la organización, haciéndolos participes del estudio, de tal manera que se promueva un mejoramiento funcional, lo que pudiera traducirse en un mejor ambiente de trabajo e incremento de los beneficios económicos.

La metodología utilizada para llevar a cabo el presente proceso de análisis interno a Atina Energy Services Corp, fue la descrita por David (2008), en el que se especifica que se debe obtener información clave de las diversas áreas de la empresa. Una vez recopilados los datos, estos fueron cuantificados, analizados y organizados para así facilitar la aplicación del método análisis estructural a las variables claves (fortalezas y debilidades) para percibir la relación entre ellas y determinar la realidad de la organización. Posteriormente se formó con estos datos, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y así identificar la posición que posee la organización con respecto a las áreas internas claves.

El análisis de los factores internos, se hizo con el fin de visualizar de forma clara, la presencia de debilidades y fortalezas dentro de la organización, a partir de la interacción directa con el personal de la empresa en general, y perteneciente a cada una de las áreas a auditar. Estas áreas son gerencia, finanzas y contabilidad, mercadotecnia, producción y operaciones y sistema de información gerencial.

Es importante mencionar que el instrumento utilizado para la recopilación de la información de la auditoría interna, se tomó de una investigación realizada por el Ing. Alexis Villarroel, quien diseñó este instrumento la cual fue validada por un conjunto de profesionales en el área.

4.2.1.1. Área de gerencia

Es el órgano encargado de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades en la organización a través de las diferentes áreas para el logro de sus metas y objetivos. Dentro de estos se encuentra la responsabilidad de guiar a la empresa al cumplimiento de sus metas, valores y objetivos básicos.

Para la ejecución de este análisis fue necesaria la utilización de encuestas y entrevistas estructuradas a los empleados en general. Las funciones de la gerencia consisten en 5 actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

- **Función: Planificación**

La planeación es un proceso que se utiliza para realizar planes orientados a anticiparse a las posibles efectos que puedan presentarse en un medio, es decir, a través de este elaboramos medios que nos permiten plantear estrategias adecuadas para lograr un objetivo o meta trazada. Si una organización o empresa no identifica las actividades que debe realizar para alcanzar su propósito, difícilmente podrá mantener su persistencia en el mercado y se vería atropellada por los cambios a los que generalmente está sujeto el mercado.

De acuerdo con la aplicación del instrumento de recolección de datos a los trabajadores y personal de la empresa y el procesamiento de ellos (ver figura 4.15), se evidencio que la empresa realiza o desarrolla con frecuencia los procesos de administración estratégica, en este caso, el proceso de planeación, pues se detectó que la empresa no posee misión y visión establecida de acuerdo con la ausencia de conocimiento de los trabajadores referente a ello. De igual manera, la empresa no posee un plan estratégico establecido formalmente donde se especifique los objetivos y las estrategias a seguir para su logro, ni se realiza la revisión de los mismos a fin de detectar si estos son reales y precisos a fin de realizar alguna actualización que corresponda.

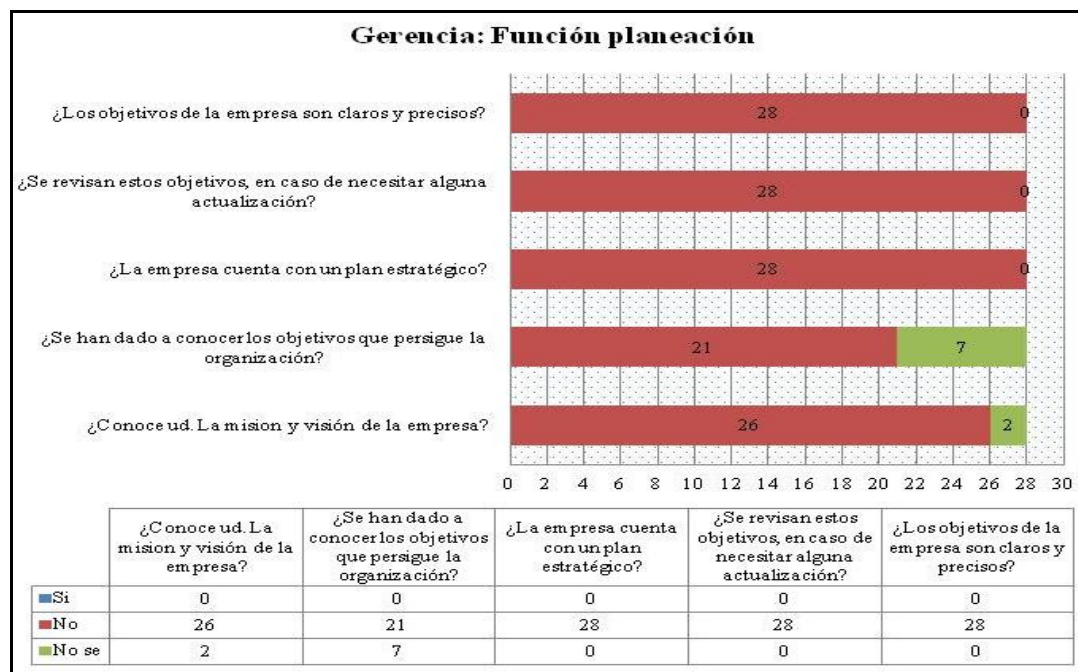


Figura 4.15. Resultados de encuesta área gerencia función planeación

Fuente: el autor (2015)

De este análisis se pudieron detectar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, en torno a la función de planeación:

- Debilidades

D1. Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa

D2. Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.

- Función: organización

La función de organización es definir tareas y relaciones de autoridad con el fin de orientar esfuerzos de los trabajadores para lograr los objetivos propuestos, de forma tal que facilita la asignación de recursos de manera eficaz y eficiente. Una empresa bien organizada cuenta con empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización.

Esta función consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en puestos trabajos (especialización laboral), combinar los trabajos para construir departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Para descomponer las tareas en puestos de trabajo es preciso analizar los procesos desarrollados por la empresa permitiendo identificar cuáles son aquellos aspectos que deben realizarse, de esta forma permite definir las funciones específicas de los cargos y responsabilidades. Esta descripción explica con claridad a los directivos y empleados el trabajo a realizar y el nivel jerárquico que indica su línea de autoridad.

En cuanto a este aspecto, y haciendo uso del instrumento aplicado, se evidencio que la mayor parte de los trabajadores, posee conocimiento de las funciones y responsabilidades asociadas a sus puesto de trabajo lo que indica que las mismas han

sido divulgadas a sus trabajadores, y se detectó la existencia del manual de descripción de cargos y puestos.

Los trabajadores expresan que no conocen el organigrama de la empresa, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada (ver figura 4.16), por lo que no puede expresarse si la estructura organizativa sea o no acorde a las actividades y procesos que se desarrollan, tampoco se conocen ni se ha establecido las líneas de autoridad dentro de la organización. Estos aspectos resultan ser negativos para la empresa, ya que con la ausencia de los mismos, los trabajadores no poseen conocimiento de cuál es su posición en la organización.

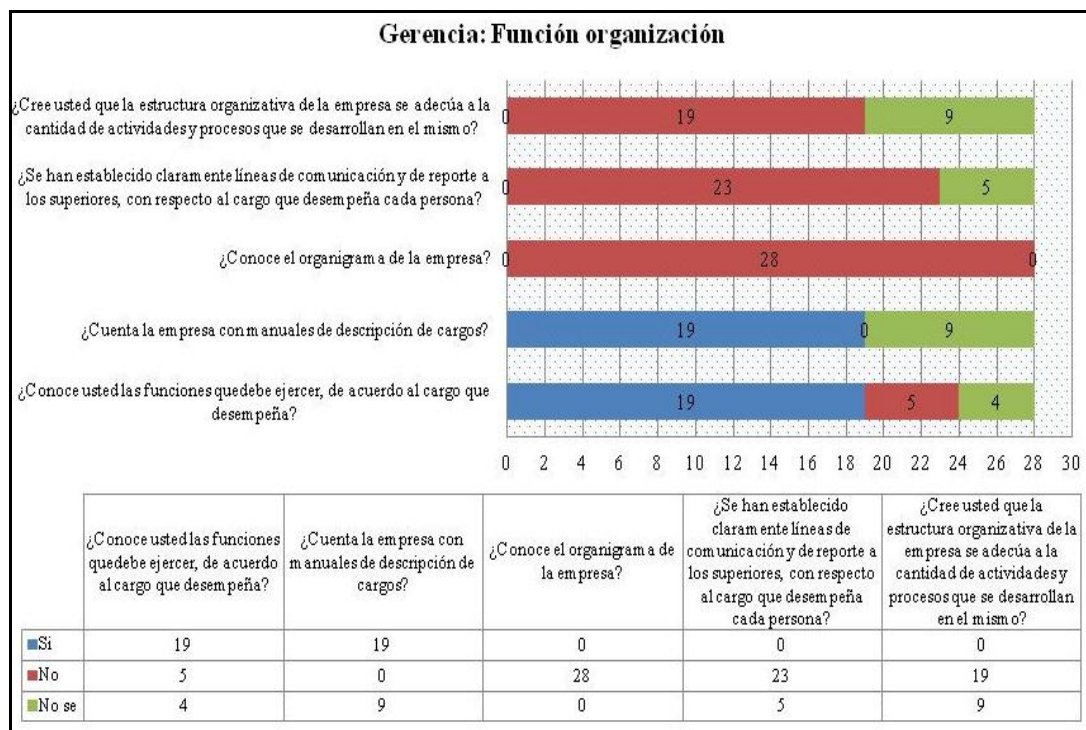


Figura 4.16. Resultados de encuesta área gerencia función organización
Fuente: el autor (2015)

De este análisis se detectaron los siguientes factores internos:

- Fortalezas

F1. El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores

F2. Contar con un manual de descripción de cargos.

- Debilidades

D3. Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización.

- Función: dirección

En las empresas es conveniente que sus gerentes posean habilidades para crear y establecer políticas que permitan a sus empleados adoptar actitudes hacia la ejecución del trabajo inherente a su cargo de forma efectiva.

La dirección es un proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización. En cuanto a la realización de las actividades de Dirección, se estudiaron las funciones tales como: el adiestramiento, capacitación de personal, funciones y responsabilidades de los trabajadores.

Dentro del marco de la dirección también se integra el factor de la motivación el cual se puede analizar como es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.

En la empresa, existen mecanismos de recompensa y reconocimiento de los trabajos que el personal realiza permitiendo reconocer a los trabajadores que posean un ritmo y desempeño favorable dentro de sus funciones. Muchos de los trabajadores de la empresa, se sienten motivado y en un ambiente de trabajo o clima laboral

agradable, asimismo poseen sentido de pertenencia hacia la empresa, situación que es favorable para la empresa, ya que sus empleados realizan sus labores de forma adecuada y con el mayor empeño.

Por otra parte, considerando la mayoría de los trabajadores expresan que dentro de la organización no se promueve la importancia de satisfacer a los clientes, situación que es desfavorable ya que los trabajos realizados no son enfocados a los clientes, es decir en busca de la satisfacción de ellos, sino que se realizan por cumplir con el desarrollo de las actividades (ver figura 4.17).

En vista de que los trabajadores no se encuentran satisfechos con la remuneración percibida de la empresa, no participan de forma interesada en la solución de inconvenientes y problemas surgidos, puede atribuirse esto, a que los directivos no consideran las opiniones de los trabajadores de forma constructiva, lo que genera en los trabajadores una situación y pensamiento que indica que no creen ser promovido dentro de la empresa dificultándoles el hecho de hacer carrera dentro de la organización. Esta situación es contradictoria en cuanto a las opiniones emitidas inicialmente en cuanto a la motivación de los empleados, en la figura 4.17, se percibe que un 42 % de los trabajadores indica que no sabe con respecto a esta interrogante.

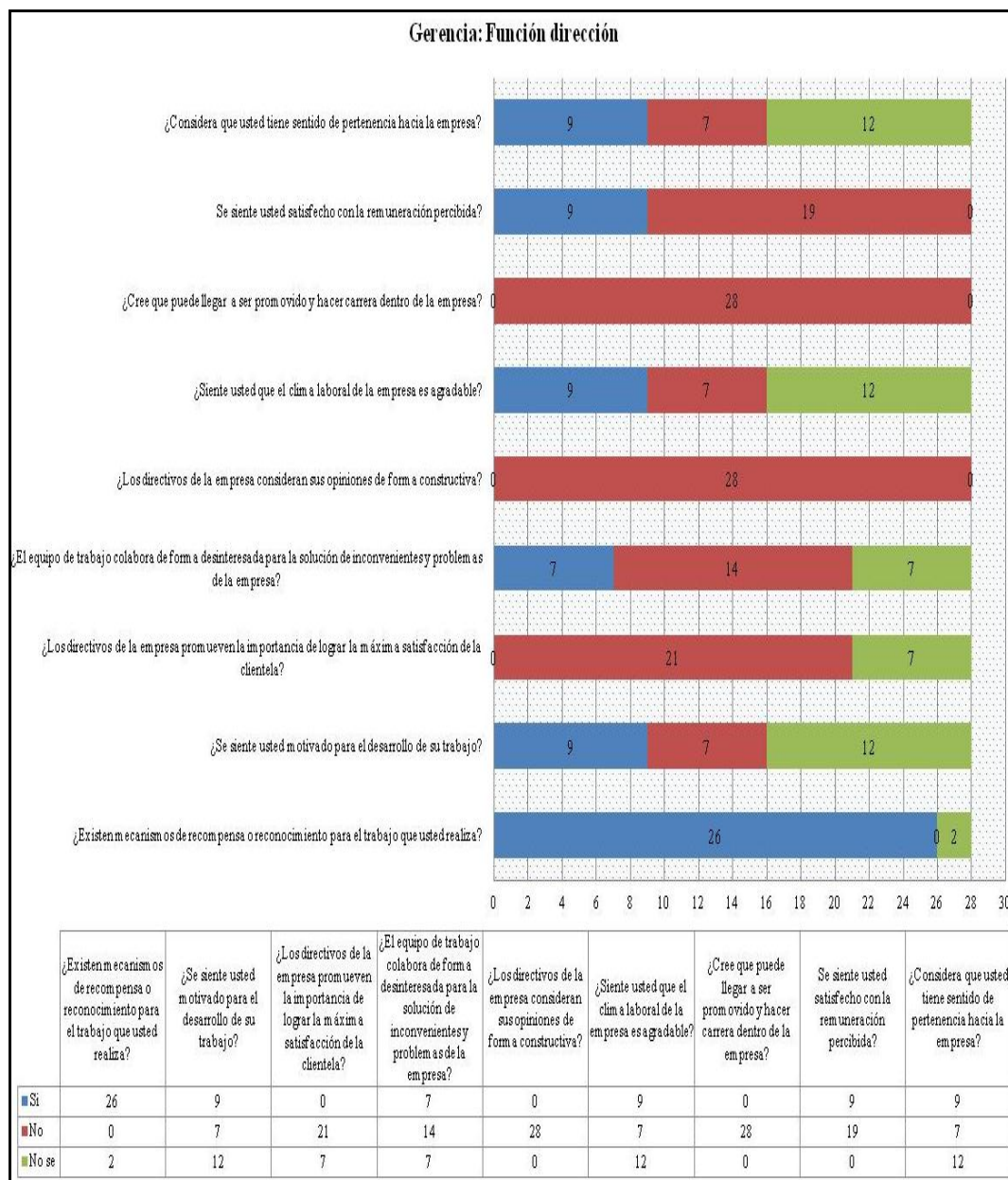


Figura 4.17. Resultados de encuesta área gerencia función dirección
Fuente: el autor (2015)

De este análisis se detectaron los siguientes factores internos:

- Fortalezas

F3. Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo

F4. Clima laboral agradable

- Debilidades

D4. Insatisfacción por remuneración recibida

D5. No se promueve la importancia de satisfacción del cliente

- Función: control

El control es una de las responsabilidades más importantes de la dirección, que está estrechamente ligado con la planificación y la organización en una empresa. Su impacto sobre la motivación y la conducta del grupo de trabajo es muy significativo. El control es a su vez, un proceso (trabajar para que este todo de acuerdo con lo programado) y un resultado (el producto ha satisfecho las normas).

Es posible afirmar que el control permite la comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes y se esté obteniendo los resultados esperados.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la empresa no posee un mecanismo de control de personal, es decir no posee formatos que permita controlar la entrada y salida del personal, que permita realizar sanciones por las inasistencias a las labores por los cuales fueron contratados, de igual manera no se realiza la evaluación periódica de los trabajadores en sus puestos de trabajos a fin de determinar desempeño en los mismos.

La empresa posee conocimiento de todos los bienes, equipos y herramientas que posee la organización, los cuales son mantenidos dentro de un listado actualizado, donde se puede visualizar su codificación y ubicación al momento de realizar la revisión.

Por otra parte, la empresa no realiza los controles adecuados para la medición del cumplimiento de los objetivos de la empresa, ni instrumentos implementados como los indicadores de gestión, lo que indica la ausencia de control sobre las metas de la empresa (ver figura 4.18).

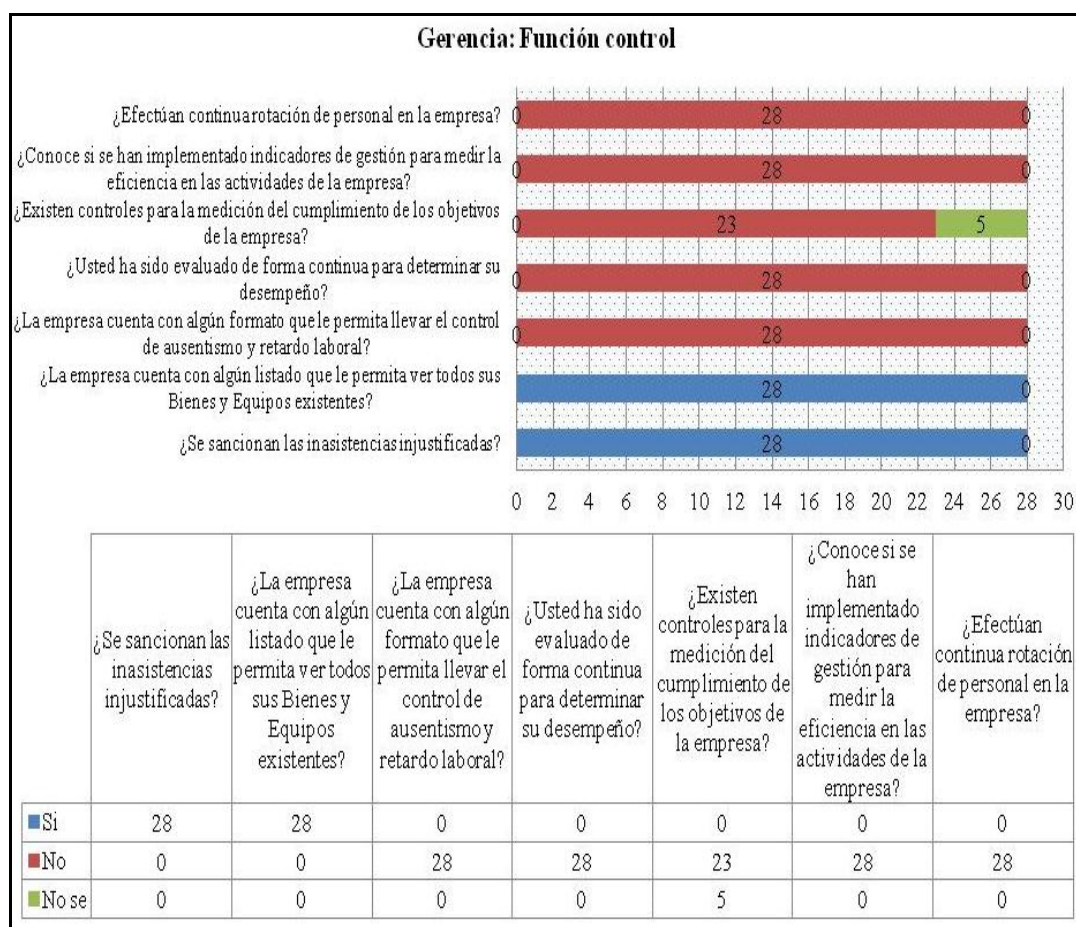


Figura 4.18. Resultados de encuesta área gerencia función control

Fuente: el autor (2015)

De este análisis se detectaron los siguientes factores internos:

- Fortalezas

F5. Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa.

- Debilidades

D6. Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas.

- Función: Integración del personal

Dentro de la administración estratégica se puede manejar también el concepto de la integración del personal que labora dentro de la organización, el cual es el proceso en el que las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos y los procesos involucrados, principalmente lo concerniente a la capacitación del talento humano.

En función de las entrevistas realizadas, se pudo detectar que la empresa no posee planes de capacitación para sus empleados, ni se realiza la inducción de los mismos al ingresar a las instalaciones de la empresa como trabajadores, situación que es desfavorable ya que los trabajadores deben ser capacitados en cuanto a sus funciones y procesos que desarrolla.

La figura 4.19, muestra el comportamiento que tuvo la función integración de personal en base a las opiniones emitidas por los encuestados.

Asimismo, tal como se hizo con las otras áreas, se presenta la variable detectada tras la evaluación de la integración de personal:

- Debilidad

D7. Ausencia de planes de capacitación para los empleados.

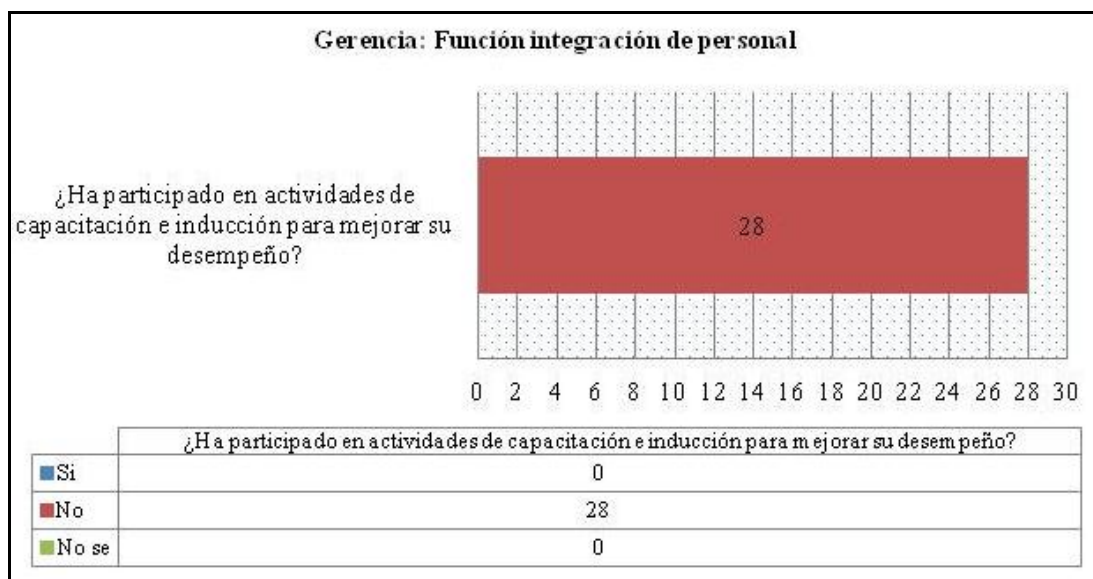


Figura 4.19. Resultados de encuesta área gerencia función integración de personal
Fuente: el autor (2015)

4.2.1.2. Área de mercadotecnia

El análisis interno en el área de mercadotecnia consistió en una evaluación detallada del entorno de ventas y comercialización de la empresa, así como objetivos, estrategias y actividades que se llevan a cabo en la organización con el fin de fortalecer dicha área y para detectar cual es la situación en la que se encuentra.

En este análisis realizado, se llevó a cabo el estudio de algunas funciones de mercadotecnia básicas, las cuales contemplan las siguientes funciones: análisis de los clientes, venta de productos y servicios e investigación de mercado.

- Función: análisis de los clientes

Este análisis consiste en la identificación y evaluación de las necesidades junto a los deseos de los clientes; dicha actividad conlleva la aplicación de encuestas a los mismos, el desarrollo de sus perfiles, medir su grado de satisfacción, el análisis de los actuales y de los potenciales, la determinación de estrategias óptimas para posicionarse en el mercado, entre otros.

Esta función está representada por los clientes que atiende la empresa a través del departamento de operaciones. En tal sentido, se evalúan algunas de las necesidades y requerimientos de los usuarios tomando en cuenta aspectos como: análisis del cliente, calidad de servicio, planeación del servicio, fijación de precios, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado, se evidenció que la empresa no realiza la medición del grado de satisfacción de los clientes a través de encuestas y entrevistas, lo que permite saber si los procesos y actividades desarrollados por la empresa son satisfactorios para los clientes.

Por otra parte, la empresa no cuenta con gran variedad de clientes lo que puede indicar que no realiza las actividades de publicidad, promoción y mercadotecnia de forma eficiente, lo que no les permite captar mayor cantidad de usuarios de los servicios prestados, por lo que no cumple con la clasificación de los mismos, ya que la empresa se encarga de prestar un solo servicio de pesca de herramientas. Asimismo, la empresa no realiza los registros de las quejas recibidas por los clientes relacionados con los procesos y servicios.

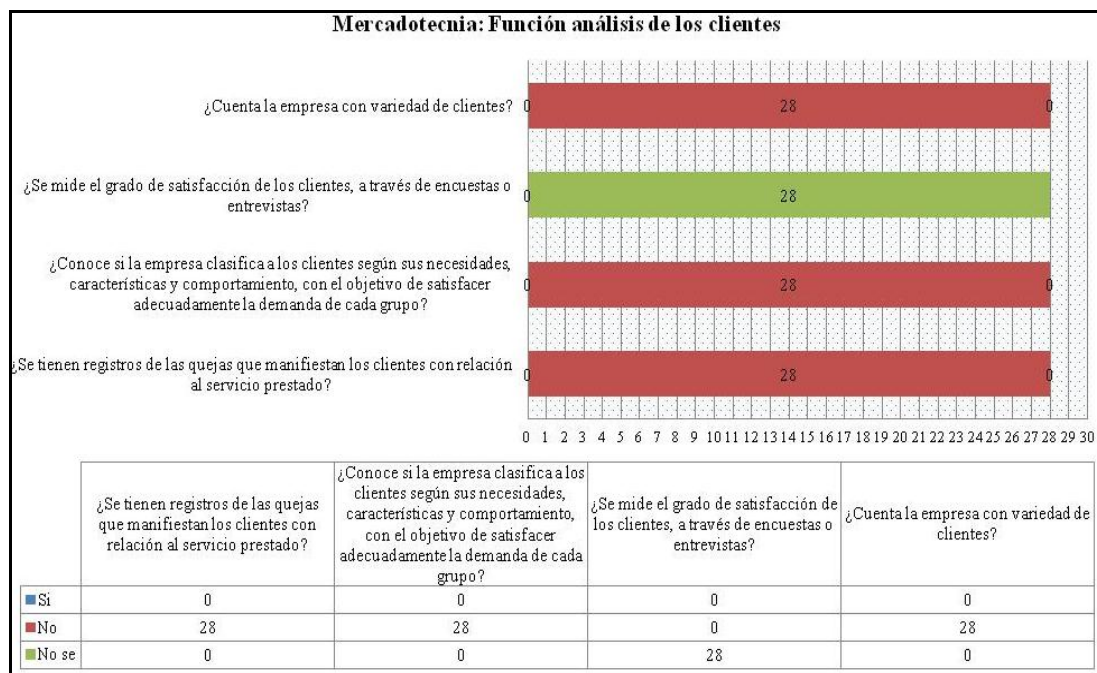


Figura 4.20. Resultados de encuesta área mercadotecnia función análisis de los clientes
Fuente: el autor (2015)

Para esta actividad, la empresa decidió realizar la aplicación de la encuesta a su principal cliente formado por 1 empresa, la cual es PDVSA, esta encuesta fue aplicada a sus supervisores en campo donde se presta el servicio, la empresa actualmente presta servicios en 4 partes diferentes por lo que se realizó una encuesta a cada uno de esos supervisores dentro de los campo operacionales, los resultados de esta encuesta arrojaron de forma directa, que el 50 % de los clientes expresan que consideran que el tiempo de respuesta de la empresa es oportuno, además consideran que se sienten satisfechos con la atención brindada por el personal y el servicio prestado por la empresa, lo que garantiza la satisfacción de la mayor parte de los clientes (ver figura 4.21)

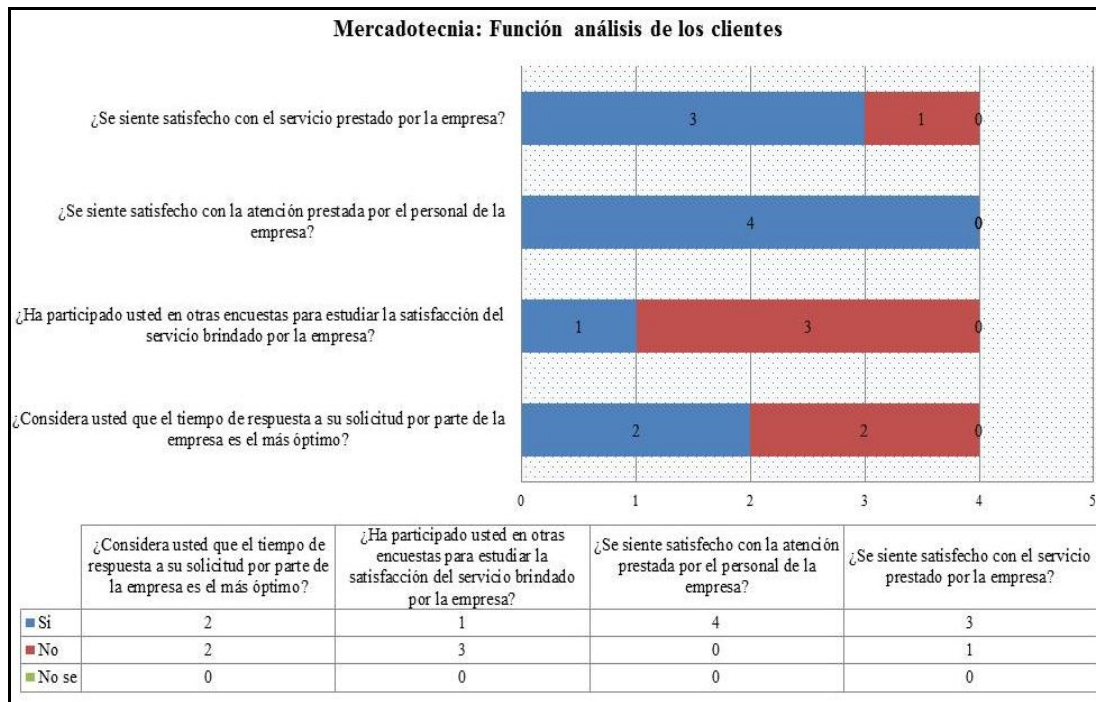


Figura 4.21. Resultado de encuesta área mercadotecnia función análisis de los clientes 2
Fuente: el autor (2015)

- Oportunidades

F6. La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes

- Debilidades

D8. Poca variedad de clientes

D9. No se mide la satisfacción de los clientes

- Función: ventas de productos y servicios

Las actividades de marketing incluyen también todo lo relacionado con la comercialización de los productos y servicios, lo que respecta a las actividades

publicitarias, la promoción de ventas, las ventas personales, la gerencia de fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y los intermediarios.

De acuerdo con los resultados de la encuesta (ver figura 4.22), la empresa posee estrategias formuladas relacionadas a proporcionar servicios y la imagen de la empresa, asimismo gran cantidad del personal desconoce la existencia de las mismas, aun así se considera la existencia de las mismas, lo que resulta ser una fortaleza para la empresa.

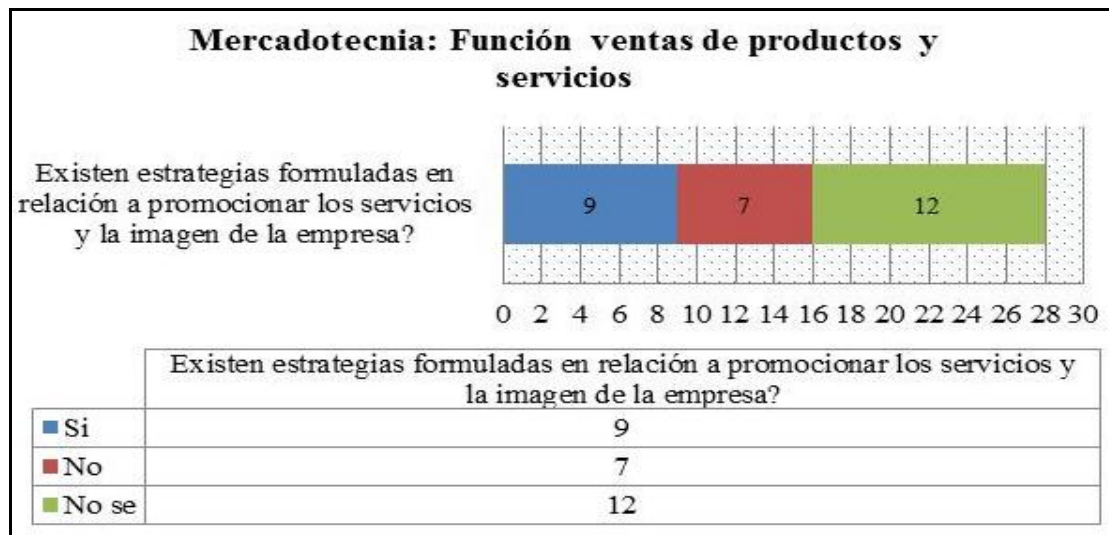


Figura 4.22. Resultado de encuesta área mercadotecnia función venta de productos y servicios

Fuente: el autor (2015)

- Oportunidades

F7. Estrategias de mercadeo y promoción de servicios

- Función: investigación de mercados

La investigación de mercados consiste en la recolección, registro y análisis de datos sobre problemas relacionados con la comercialización de productos y servicios. Esta labor descubre fortalezas y debilidades importantes en materia de mercadotecnia.

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos aplicado, la empresa realiza investigaciones de mercados ya que ningunos de los encuestados participo la falta de estos análisis, mas cierta cantidad expresa desconocer la existencia de dichas investigaciones. La ausencia de estos estudios, se traduce directamente en la falta de variedad de clientes de la empresa, aunque si bien es cierto las operaciones petrolera son controladas por PDVSA siendo empresa de propiedad nacional, la misma realiza contrataciones a empresas nacionales y transnacionales para que realicen actividades relacionadas a la explotación petrolera, siendo estas las pertenecientes al nicho de mercado de la empresa. De acuerdo con la aplicación de la encuesta se pudo verificar dicha situación (ver figura 4.23).

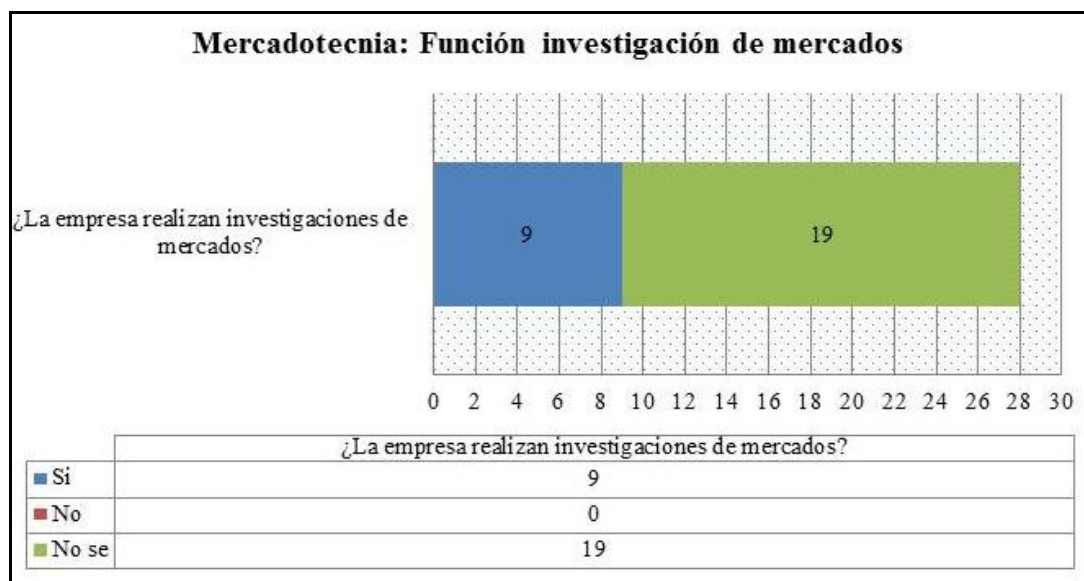


Figura 4.23. Resultado de encuesta área mercadotecnia función investigación de mercados

Fuente: el autor (2015)

- Fortalezas

F8. La empresa realiza investigación de mercados

4.2.1.3. Área de fianzas

El aspecto financiero a menudo se considera como la más adecuada valoración sobre el estado competitivo de una organización y el mejor atractivo para los inversionistas. Por lo tanto la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación de estrategias.

Durante la investigación sostenida con el personal de la empresa, se constató que la empresa en sus diferentes departamentos elabora y maneja un presupuesto, el cual es consolidado como un presupuesto empresarial, donde se evidencian los desembolsos estimados en cada unidad, sin embargo no se posee un mecanismo de control de presupuesto. Por otra parte, la empresa posee buenas relaciones con entidades bancarias y crediticias, lo que representa una oportunidad al momento de requerir apalancamiento dentro de la empresa y en sus inversiones.

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.24).

De esta, se identificaron los siguientes factores:

- Fortalezas

F9. La empresa elabora y maneja presupuestos.

F10. Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios

- Debilidades

D10. Ausencia de mecanismos de control financiero.

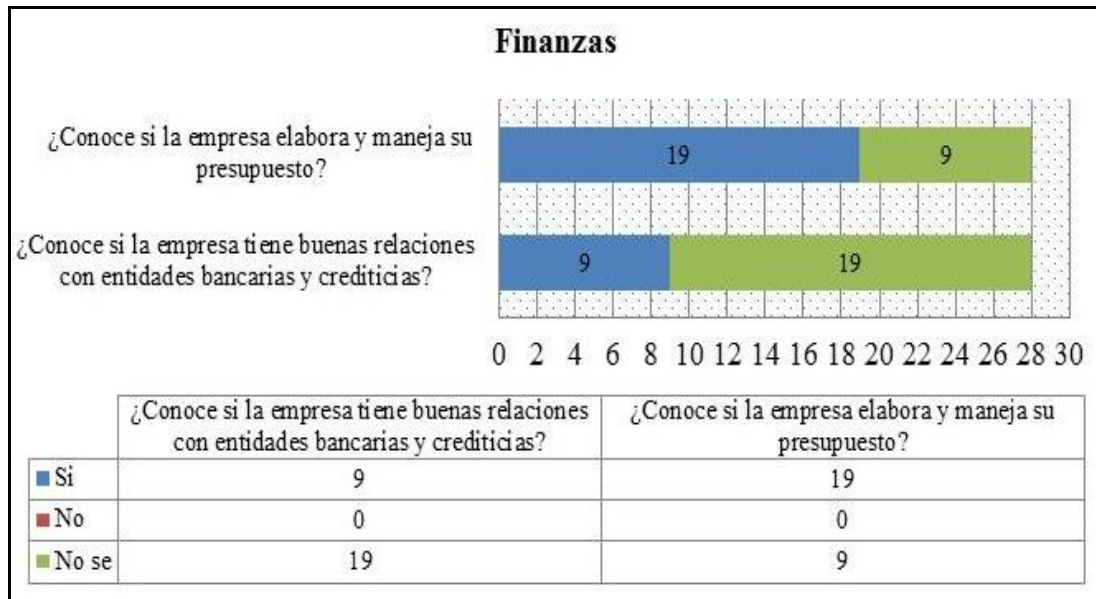


Figura 4.24. Resultado de encuesta área finanzas

Fuente: el autor (2015)

4.2.1.4. Área de producción y operaciones

Para efectos de esta área, considerando la naturaleza del departamento de operaciones, se auditaron las funciones de procesos, capacidad, inventario y calidad.

- Función: procesos

Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción físico, y las específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de la infraestructura, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de los transportes.

En función de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se pudo evidenciar que la empresa no posee establecidas las áreas de funcionamiento, identificando las áreas destinadas a las distintas labores del personal, solo se observa el área de taller donde se realizan actividades de preparación de herramientas y allí mismo se ubica el almacén de las herramientas, lo que indica que no posee un lugar destinado únicamente a una sola función. Asimismo, se detectó la ausencia de planes de ordenamiento de la planta de la empresa, donde se visualice la distribución actual, lo que indica que no poseen análisis orientados a mejorar dicha distribución en el corto, mediano y largo plazo, por lo que se considera que las instalaciones no son las más adecuadas para el desarrollo de las operaciones (ver figura 4.25)

Aunque no se posee establecidas las áreas de funcionamiento de la empresa, el personal indica que el recinto donde desarrolla sus actividades posee el espacio suficiente para que las mismas sean ejecutadas sin problemas. De manera similar consideran que la ubicación de las áreas dentro de la empresa es completamente adecuada ya que permite desarrollar las operaciones sin retraso, especialmente dentro del taller.

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.25). De esta, se identificaron los siguientes factores:

- Fortalezas

F11. Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa

- Debilidades

D11. Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución

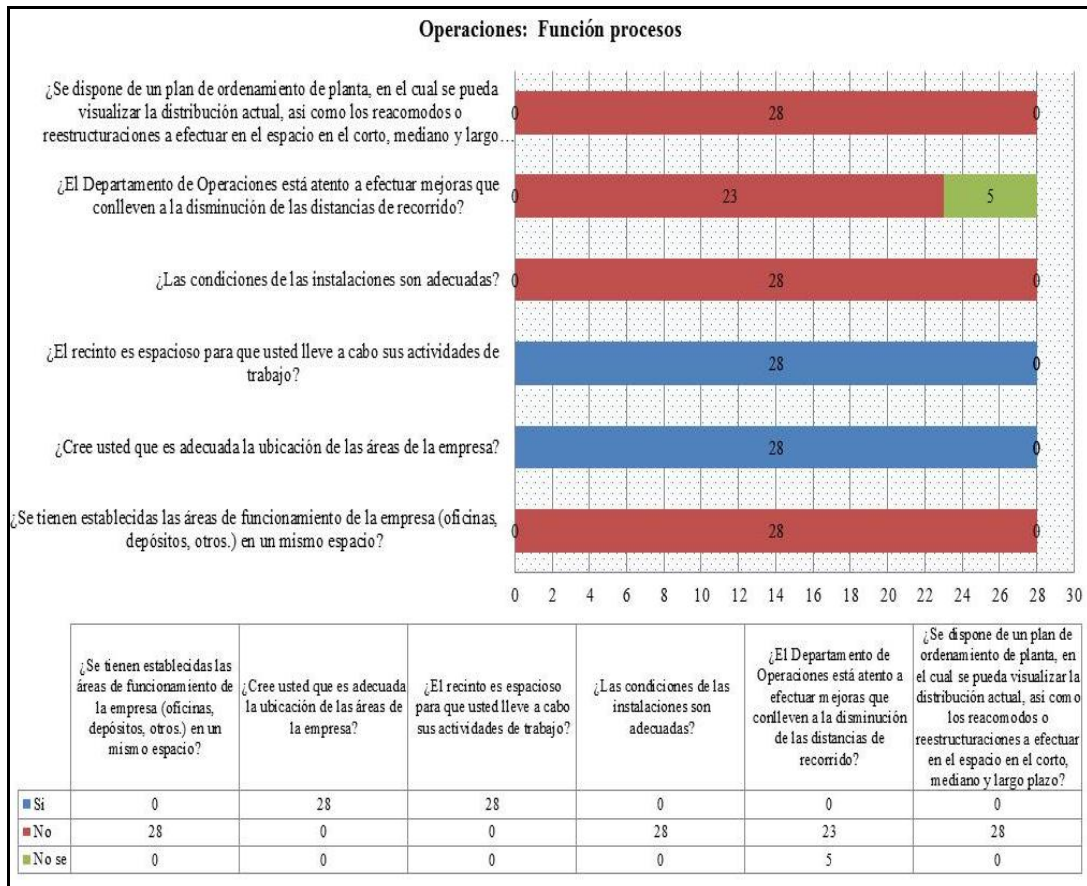


Figura 4.25. Resultado de encuesta área operaciones función procesos

Fuente: el autor (2015)

- **Función: capacidad**

Esta función se relaciona con la determinación de los niveles óptimos de producción, es decir, pronósticos, planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de las líneas de espera.

A través de la encuesta aplicada, se pudo identificar que la empresa no realiza los pronósticos de la demanda de los servicios que prestará su departamento de operaciones en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, no se lleva a cabo la

medición de los tiempos de ejecución de las actividades asociadas a los servicios, situaciones que resulta ser una deficiencia para la empresa ya que no permite que la misma planee su capacidad para cubrir las necesidades operaciones y optimizar los tiempos de operaciones.

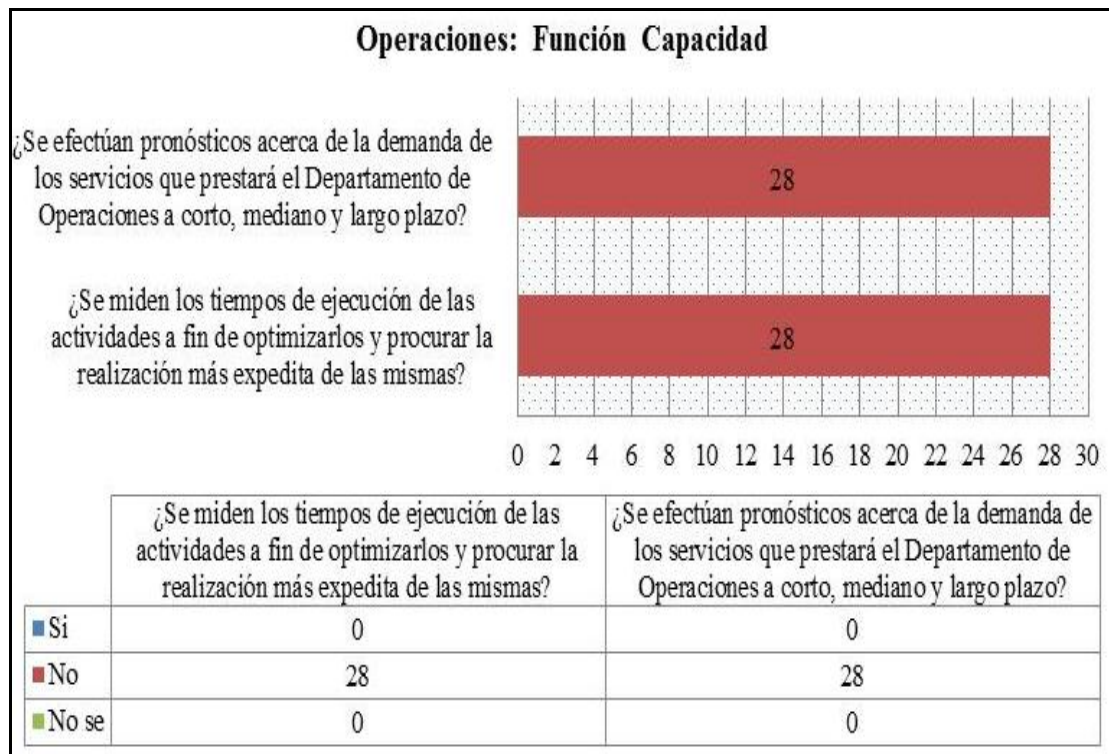


Figura 4.26. Resultado de encuesta área operaciones función capacidad

Fuente: el autor (2015)

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.26). De esta, se identificaron los siguientes factores:

- Debilidades

D12. Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional

- Función: inventario

Las decisiones de inventario implican la administración de los niveles de materia prima, trabajos en procesos y bienes terminados, además de incluir qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.

En función de los datos obtenidos, se detectó que la empresa posee y dispone de los equipos necesarios para ejecutar las actividades que debe cumplir al momento de prestar los servicios a los clientes, asimismo el personal de la empresa realiza las revisiones periódicas para constatar que los materiales y herramientas se encuentran en buen estado para ser utilizados cuando se requiere, los cuales poseen en almacén elementos visuales que permiten su fácil identificación y ubicación.

Por otra parte, se expresó que la empresa no identifica los factores que pueden deteriorar los materiales y herramientas almacenadas que se encuentran en desuso o son utilizadas con pocas frecuencias.

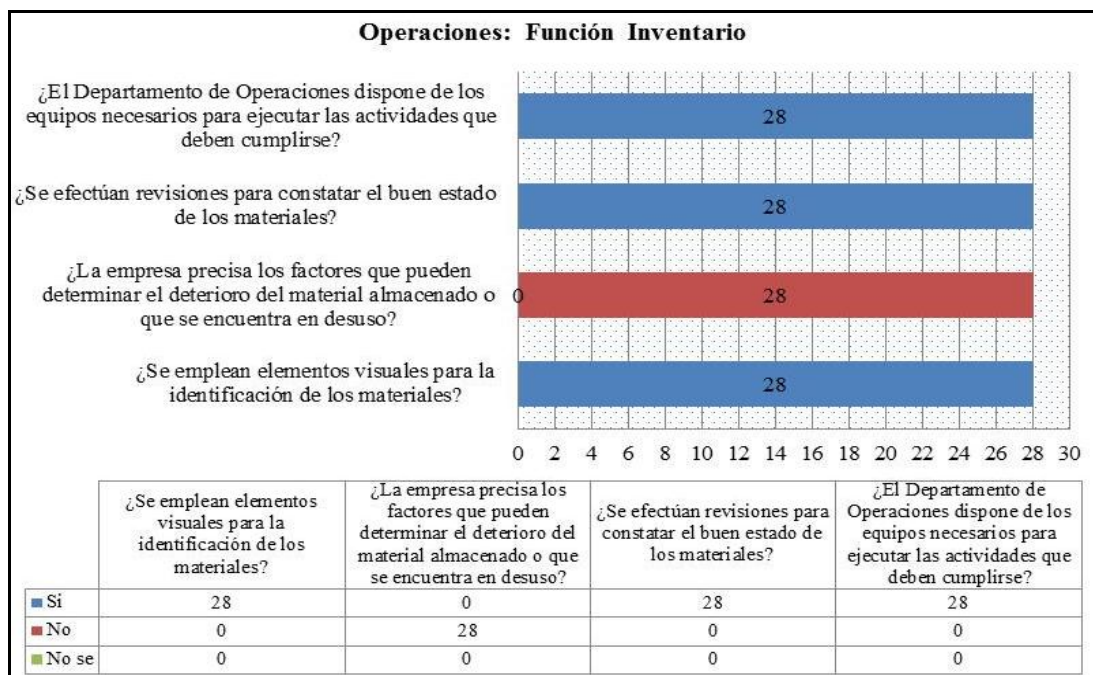


Figura 4.27. Resultado de encuesta área operaciones función inventario

Fuente: el autor (2015)

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.27). De esta, se identificaron los siguientes factores:

- Fortalezas

F12. Equipos necesarios para prestar servicios

F13. Sistema de administración de inventario de herramientas.

- Función: calidad

Las decisiones de la calidad pretenden garantizar el óptimo estado de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

A través de la encuesta y observación directa, se determinó que la empresa posee un sistema de aseguramiento de la calidad. Se evidencio la existencia de aspectos relacionados a la calidad, se percibió la existencia de la documentación que maneja esta dependencia en materia de calidad; esto incluye procedimientos, manuales, formatos, entre otros.

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.28). De esta, se identificaron los siguientes factores:

- Fortalezas

F14. Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad

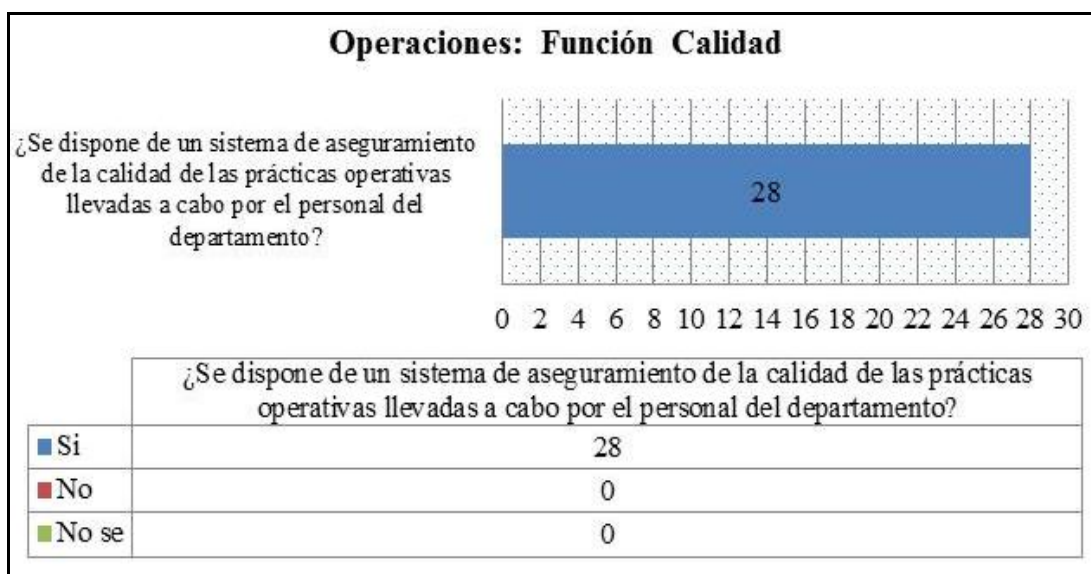


Figura 4.28. Resultado de encuesta área operaciones función calidad

Fuente: el autor (2015)

4.2.1.5. Área de sistemas de información gerencial

La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Los datos se convierten en información sólo cuando son evaluados, filtrados, analizados y organizados para una finalidad, problema, individuo o tiempo específico.

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa, aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes.

Durante la consulta con el personal a través de encuestas, se obtuvo que actualmente en la empresa no se posee ningún tipo de sistema de información gerencia para mejorar el manejo de la documentación e información resultante de los procesos de gestión. Sin embargo, existen propuestas orientadas al desarrollo o implementación de sistemas de información para la cobertura de sus actividades. Esto, debido a que el personal y la gerencia de la empresa consideran que la existencia de un sistema de información gerencial permitiría mejorar eficientemente las operaciones de la empresa y el manejo de la información y documentación resultante de los procesos, asimismo facilitaría la toma de decisiones.

Finalmente, luego del estudio del área de sistemas de información gerencial (ver figura 4.29), se detectaron las siguientes variables:

- Debilidad:

D13. Ausencia de sistemas de información

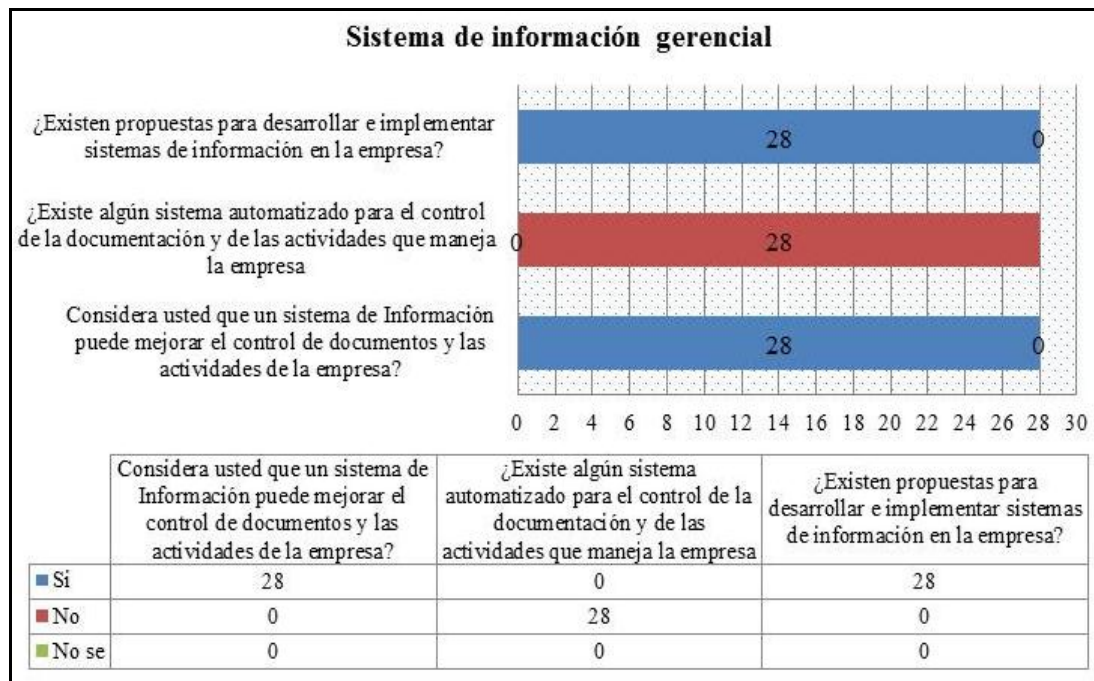


Figura 4.29. Resultado de encuesta área sistema de información gerencial

Fuente: el autor (2015)

4.2.1.6. Factores identificados en el análisis interno

A través de la aplicación de la auditoría interna, se pudieron estudiar aspectos relevantes de las distintas áreas de la empresa Atina Energy Services Corp, las cuales permitieron identificar un conjunto de oportunidades y amenazas que posee la organización (ver tabla 4.1), los cuales permitieron formular en conjunto de estrategias con la ayuda de los factores externos.

T a b l a 4.1. Factores internos detectados

VARIABLES ENCONTRADAS	
Fortalezas	
F.1	El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores
F.2	Contar con un manual de descripción de cargos.
F.3	Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo
F.4	Clima laboral agradable
F.5	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa
F.6	La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes
F.7	Estrategias de mercadeo y promoción de servicios
F.8	La empresa realiza investigación de mercados
F.9	La empresa elabora y maneja presupuestos
F.10	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios
F.11	Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa
F.12	Equipos necesarios para prestar servicios
F.13	Sistema de administración de inventario de herramientas.
F.14	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad
Debilidades	
D1	Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa
D2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores
D3	Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización
D4	Insatisfacción por remuneración recibida
D5	No se promueve la importancia de satisfacción del cliente
D6	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas
D7	Ausencia de planes de capacitación para los empleados.
D8	Poca variedad de clientes
D9	No se mide la satisfacción de los clientes
D10	Ausencia de mecanismos de control financiero.
D11	Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución
D12	Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional
D13	Ausencia de sistemas de información

Fuente: El autor (2015)

4.2.1.7. Análisis estructural de las variables internas

Los elementos que constituyen el caso de estudio deben ser analizados como un sistema, por lo que cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros. Mediante la construcción de la matriz de análisis estructural para fortalezas y debilidades, se quiere identificar la influencia que ejerce una variable sobre las otras. Para esta matriz, se hace uso de sistema binario de oposición, en el cual se asigna valor 1 si es influencia real y valor 0 si existe una influencia nula de una variable sobre otra.

Este análisis permitió identificar cuáles son aquellas fuerzas motrices y dependientes dentro del sistema constituido por las variables internas identificadas (ver tabla 4.2), esta identificación facilitó jerarquizar los factores detectados. La adición de los valores por fila revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es decir, indica las fuerzas de cada una sobre las demás. Por otro lado la sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás.

Tabla 4.2. Análisis estructural de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		F. 1	F. 2	F. 3	F. 4	F. 5	F. 6	F. 7	F. 8	F. 9	F.1 0	F.1 1	F.1 2	F.1 3	F.1 4	D. 1	D. 2	D. 3	D. 4	D. 5	D. 6	D. 7	D. 8	D. 9	D.1 0	D.1 1	D.1 2	D.1 3	Mo t
F. 1	El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores		1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	11
F. 2	Contar con un manual de descripción de cargos.	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
F. 3	Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo	1	0		1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	12
F. 4	Clima laboral agradable	1	0	1		0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	10
F. 5	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	0	0	0	0		1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7
F. 6	La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes	1	0	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	21
F. 7	Estrategias de mercadeo y promoción de servicios	1	0	1	0	1	1		1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	17
F. 8	La empresa realiza investigación de mercados	1	0	1	0	0	0	1		1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	13
F. 9	La empresa elabora y maneja presupuestos	1	0	1	0	1	0	1	1		1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	17

Fuente: el autor

Tabla 4.2. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	F.7	F.8	F.9	F.10	F.11	F.12	F.13	F.14	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9	D.10	D.11	D.12	D.13	Mot	
F.10	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	0	0	1	0	0	0	1	1	1		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	9	
F.11	Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	6	
F.12	Equipos necesarios para prestar servicios	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	9	
F.13	Sistema de administración de inventario de herramientas	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	9	
F.14	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1		0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	19
D1	Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1		1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
D2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1		0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	14	

Fuente: el autor

Tabla 4.2. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	F.7	F.8	F.9	F.10	F.11	F.12	F.13	F.14	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9	D.10	D.11	D.12	D.13	Mot	
D3	Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
D4	Insatisfacción por remuneración recibida	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
D5	No se promueve la importancia de satisfacción del cliente	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0		0	0	1	1	0	1	0	1		11
D6	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1		0	1	1	1	1	1	1	1	14
D7	Ausencia de planes de capacitación para los empleados.	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	5
D8	Poca variedad de clientes	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1		1	0	1	0	1	1	11
D9	No se mide la satisfacción de los clientes	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1		0	1	0	1	1	11
D10	Ausencia de mecanismos de control financiero	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0		0	0	1		11

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.2. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	F.7	F.8	F.9	F.10	F.11	F.12	F.13	F.14	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9	D.10	D.11	D.12	D.13	Mot
D11	Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		1	0	7
D12	Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1		0	9
D13	Ausencia de sistemas de información	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0		11
Dependencia		10	3	14	11	16	19	16	12	11	6	7	8	13	20	10	11	6	5	13	11	12	9	9	10	15	12	12	301

Fuente: El autor (2015)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de análisis estructural, se detectó que las variables de mayor índice motriz fueron “ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa” con un índice de influencia sobre 22 variables representando un 7,31 % de motricidad dentro del sistema interno, asimismo se encuentra la variable denominada “La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes” con un total de motricidad sobre 21 variables del sistema con un 6,98 %, así como la variable “existencia de un sistema de aseguramiento de calidad” con influencia sobre 19 variables del sistema con un 6,31 % (ver tabla 4.3), estas tres variables de mayor índice motriz suman entre ellas un total de 20,6 % de influencia comparada con una cantidad de 27 variables internas detectadas, por ello son consideradas las variables que describen la situación interna del sistema de la empresa, ya que influyen sobre el funcionamiento de las demás variables.

Tabla 4.3. Valores y porcentajes de motricidad y dependencia

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
F.1	El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores	11	3,65%	10	3,32%
F.2	Contar con un manual de descripción de cargos	3	1,00%	3	1,00%
F.3	Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo	12	3,99%	14	4,65%
F.4	Clima laboral agradable	10	3,32%	11	3,65%
F.5	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	7	2,33%	16	5,32%
F.6	La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes	21	6,98%	19	6,31%
F.7	Estrategias de mercadeo y promoción de servicios	17	5,65%	16	5,32%
F.8	La empresa realiza investigación de mercados	13	4,32%	12	3,99%
F.9	La empresa elabora y maneja presupuestos	17	5,65%	11	3,65%
F.10	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	9	2,99%	6	1,99%
F.11	Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa	6	1,99%	7	2,33%
F.12	Equipos necesarios para prestar servicios	9	2,99%	8	2,66%

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.3. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
F.13	Sistema de administración de inventario de herramientas	9	2,99%	13	4,32%
F.14	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	19	6,31%	20	6,64%
D1	Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa	22	7,31%	10	3,32%
D2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores	14	4,65%	11	3,65%
D3	Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	8	2,66%	6	1,99%
D4	Insatisfacción por remuneración recibida	4	1,33%	5	1,66%
D5	No se promueve la importancia de satisfacción del cliente	11	3,65%	13	4,32%
D6	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	14	4,65%	11	3,65%
D7	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	5	1,66%	12	3,99%
D8	Poca variedad de clientes	11	3,65%	9	2,99%
D9	No se mide la satisfacción de los clientes	11	3,65%	9	2,99%
D10	Ausencia de mecanismos de control financiero	11	3,65%	10	3,32%
D11	Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución	7	2,33%	15	4,98%
D12	Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional	9	2,99%	12	3,99%
D13	Ausencia de sistemas de información	11	3,65%	12	3,99%
Total		301	100,00%	301	100,00%

Fuente: El autor (2015)

Asimismo al detectar las variables motrices fue posible visualizar las variables dependientes o menos motrices entre las cuales destaca existencia de un sistema de aseguramiento de calidad, clientes satisfechos y estrategias de mercadeo y promoción de servicios con valores porcentuales respectivos de 6,64 %, 6,31 % y 5,32 % para cada una de las variables detectadas (ver tabla 4.3)

4.2.1.8. Cálculo de los valores de ponderación de la matriz EFI

Para la aplicación de la matriz EFI, es necesario contar con un conjunto de ponderaciones aplicadas a los factores de igual manera que en la matriz EFE, estos deben estar entre un rango de 0,0 hasta 1,0. Para la asignación de estos valores, se aplicó el método de análisis estructural, que permite calcularlos a través de la relación motricidad - dependencia que existe entre las variables sujetas a un estudio, reduciendo la subjetividad en la asignación de las ponderaciones a las variables.

Para el cálculo de la ponderación a través de la relación motricidad – dependencia (ver tabla 4.4), deben aplicarse las siguientes ecuaciones:

$$VPI = \%M + (1/\%D) \quad \text{Si } D > 0 \quad \text{Ec. 4.1}$$

$$FPI = VPI * 100 / TVP \quad \text{Ec. 4.2}$$

$$PI = FPI / 100 \quad \text{Ec. 4.3}$$

Dónde:

TVP= Sumatoria de los valores ponderados.

VPI= Valor ponderado interno.

FPI= Factor ponderado interno.

PI= Ponderación interna.

Para este cálculo, se presenta un ejemplo para ello se tomó como referencia la fortaleza numero 1:

$$VPI = 3,65 + \frac{1}{3,32} = 3,95$$

$$FPI = \frac{3,95 * 100}{108,64} = 3,64$$

$$PI = \frac{3,64}{100} = 0,0364 \approx 0,04$$

Tabla 4.4. Cálculo de ponderaciones de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
F.1	El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores	3,65	3,32	3,95	3,64	0,04
F.2	Contar con un manual de descripción de cargos.	1,00	1,00	2,00	1,84	0,02
F.3	Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo	3,99	4,65	4,21	3,87	0,04
F.4	Clima laboral agradable	3,32	3,65	3,59	3,31	0,03
F.5	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	2,33	5,32	2,52	2,32	0,02
F.6	La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes	6,98	6,31	7,14	6,57	0,07
F.7	Estrategias de mercadeo y promoción de servicios	5,65	5,32	5,84	5,37	0,05
F.8	La empresa realiza investigación de mercados	4,32	3,99	4,57	4,21	0,04
F.9	La empresa elabora y maneja presupuestos	5,65	3,65	5,92	5,45	0,05
F.10	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	2,99	1,99	3,49	3,21	0,03
F.11	Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa	1,99	2,33	2,42	2,23	0,02
F.12	Equipos necesarios para prestar servicios	2,99	2,66	3,37	3,10	0,03
F.13	Sistema de administración de inventario de herramientas	2,99	4,32	3,22	2,97	0,03
F.14	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	6,31	6,64	6,46	5,95	0,06
D1	Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa	7,31	3,32	7,61	7,01	0,07
D2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores	4,65	3,65	4,92	4,53	0,05
D3	Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	2,66	1,99	3,16	2,91	0,03
D4	Insatisfacción por remuneración recibida	1,33	1,66	1,93	1,78	0,02
D5	No se promueve la importancia de satisfacción del cliente	3,65	4,32	3,88	3,57	0,04
D6	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	4,65	3,65	4,92	4,53	0,05
D7	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	1,66	3,99	1,91	1,76	0,02

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.4. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
D9	No se mide la satisfacción de los clientes	3,65	2,99	3,98	3,67	0,04
D10	Ausencia de mecanismos de control financiero	3,65	3,32	3,95	3,64	0,04
D11	Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución	2,33	4,98	2,53	2,33	0,02
D12	Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional	2,99	3,99	3,24	2,98	0,03
D13	Ausencia de sistemas de información	3,65	3,99	3,90	3,59	0,04
Total		100,00	100,00	108,64	100,00	1,00

Fuente: el autor (2015)

4.2.1.9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para llevar a cabo la asignación de la clasificación de cada una de las variables o factores determinantes del éxito se consideró además del peso ponderado un rango desde 1 a 4. Cuya significación es: 1=Debilidad Mayor, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor y 4= Fortaleza Mayor. A continuación se muestra en la tabla de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó como es la situación actual de la organización, en lo que respecta a sus factores internos (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5. Matriz de evaluación de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		Ponderación	Calif	Resultado
F.1	El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores	0,04	4,00	0,15
F.2	Contar con un manual de descripción de cargos.	0,02	4,00	0,07
F.3	Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo	0,04	3,00	0,12

F.4	La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes	0,03	4,00	0,13
-----	--	------	------	------

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.5. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		Ponderación	Calificación	Resultado
F.5	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	0,02	4,00	0,09
F.6	Clientes satisfechos	0,07	4,00	0,26
F.7	Estrategias de mercadeo y promoción de servicios	0,05	4,00	0,21
F.8	La empresa realiza investigación de mercados	0,04	3,00	0,13
F.9	La empresa elabora y maneja presupuestos	0,05	4,00	0,22
F.10	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	0,03	3,00	0,10
F.11	Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa	0,02	3,00	0,07
F.12	Equipos necesarios para prestar servicios	0,03	4,00	0,12
F.13	Sistema de administración de inventario de herramientas	0,03	4,00	0,12
F.14	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	0,06	4,00	0,24
D1	Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa	0,07	1,00	0,07
D2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores	0,05	2,00	0,09
D3	Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	0,03	1,00	0,03
D4	Insatisfacción por remuneración recibida	0,02	2,00	0,04
D5	No se promueve la importancia de satisfacción del cliente	0,04	1,00	0,04
D6	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	0,05	1,00	0,05
D7	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	2,00	0,04
D8	Poca variedad de clientes	0,04	2,00	0,07
D9	No se mide la satisfacción de los clientes	0,04	1,00	0,04
D10	Ausencia de mecanismos de control financiero	0,04	1,00	0,04
D11	Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución	0,02	2,00	0,05
D12	Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional	0,03	2,00	0,06

D13	Ausencia de sistemas de información	0,04	1,00	0,04
Total		1,00	-	2,66

Fuente: El autor (2015)

El resultado expresado por la matriz EFI, es de 2,66. La metodología indica que los resultados que estén por encima del promedio (2,5), hace referencia a una posición fuerte. En este caso, la organización obtuvo una calificación 2,66 puntos, lo que indica que posee una posición interna fuerte.

A través del análisis de la Matriz de los Factores Internos se pudo determinar que la empresa posee más fortalezas que debilidades, en una relación del 52 % contra el 48 %, respectivamente. Otro aspecto relevante, se evidenció que el 54 % de las debilidades son consideradas fuertes contra el restante 46 % que son consideradas débiles. De acuerdo con lo dicho anteriormente, se hace necesario afirmar que la empresa posee más debilidades mayores que menores, lo cual puede representar un problema para el mejoramiento futuro de su situación interna.

De la misma forma se evidencio que un porcentaje de 71 son considerados fortalezas fuertes contra 29 % consideradas débiles. Finalmente, los resultados arrojados por la Matriz EFI demostraron que la empresa debe realizar estrategias que permitan utilizar sus puntos favorables para contrarrestar los elementos negativos existentes, en aras de lograr que las actividades se desarrollen de una manera eficiente y oportuna para el logro de los objetivos planteados a fin de lograr la misión y visión de la organización.

4.2.2. Análisis externo de la organización

El proceso de auditoría externa consiste en la identificación de los factores del ambiente que regulan o rigen el comportamiento de las empresas, estos factores son

los económicos, los políticos, los sociales, de competencia, además de los actores que regulan las leyes, entes que rigen la economía y la sociedad.

Para llevar a cabo la auditoría externa, primero se recopiló información acerca de las tendencias relacionadas a los diversos factores del entorno, siendo estos factores asociados a lo económico, social, competitivo y tecnológicos. Una vez recopilados los datos, estos fueron cuantificados, analizados y organizados. Acto seguido se procedió a formar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y así identificar la posición que posee la organización con respecto a las fuerzas externas claves.

4.2.2.1. Factores económicos

La economía es un factor de una incidencia crítica en el curso y desarrollo de toda empresa, ya que cualquier variación económica en el medio producirá una repercusión íntima y directa sobre el patrimonio de las organizaciones. El empresario no puede evitar el impacto de las fuerzas externas, pero sí puede llegar a manejarlas para disminuirlo, sin embargo, existen factores que oscurece el panorama, afectando a toda una industria (o grupo de negocios dedicados a una misma actividad) o incluso todas las empresas que se desempeñan dentro del país, aunque no pueden ser controlados directamente por los patronos, si es obligación de éstos el vigilarlos estrictamente.

Actualmente el país se encuentra en una situación de pleno decremento económico; desde hace diez (10) años aproximadamente el gobierno se ha ocupado de expropiar y nacionalizar un sinnúmero de empresas, las cuales contribuían con el desarrollo nacional. Esto ha creado un clima de incertidumbre, ocasionando que muchas empresas extranjeras eviten crear sucursales, pues se considera un riesgo invertir en un país monopolizado, el cual ha regulado de manera subjetiva las

importaciones y exportaciones. Esto repercute de manera negativa sobre las empresas, muchas de ellas en especial aquellas que se dedican al suministro de materias y productos.

Debido a lo anteriormente expuesto, en el país se ha provocado un ambiente de inestabilidad, pues tanto empresas de productos y servicios, como representantes de la economía informal se han aprovechado de la situación, para promover incrementos bruscos en los precios de materia prima, servicios y productos de primera necesidad, contribuyendo de forma directa con la crisis especulativa que actualmente enfrenta Venezuela y asimismo repercutir de forma negativa sobre el índice de precios al consumidor traduciéndose en incrementos exorbitantes de la inflación.

Entiéndase por inflación la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentan o disminuyen los precios en un período de tiempo, siendo éste un fenómeno que afecta en distintas medidas a las empresas. A través del tiempo se ha incrementado la inflación en el país, tal como se muestra en la tabla 4.6.

T a b l a 4 . 6 . P o r c e n t a j e a c u m u l a d o d e l a
i n f l a c i ó n

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% acumulado	30,9	25,1	27,2	27,6	20,1	56,2	63,6	48,1*

Fuente: Banco Central de Venezuela (2015)

* Cifra hasta el mes de abril

El incremento de los índices inflacionarios se debe a una serie de fenómenos económicos, los cuales se relacionan con el aumento progresivo de los habitantes, al mismo tiempo, las medidas políticas nacionales como escasez, inseguridad, aumentos del consumo de los productos de la cesta básica, el precio de petróleo, entre otros.

En general las pequeñas y medianas empresas, entre ellas el Atina Energy Services Corp, se encuentra en una situación deplorable ante los efectos de la inflación. Esta genera algunos gastos administrativos, distorsiona la toma de

decisiones, perturba las inversiones productivas, afecta la balanza de pagos. Todo esto no sólo influye sobre la economía como un todo, sino que tiene un fuerte impacto sobre la actividad empresarial.

Con la inflación, el poder adquisitivo se redistribuye desde las personas, empresas e instituciones con ingresos fijos nominales, hacia las poseedoras de ingresos variables que pueden seguir el ritmo de la inflación. La reducción del poder de compra, la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir con los ingresos producto del trabajo, es mucho mayor.

Paralelamente existe una restricción en la obtención de divisas, las cuales son otorgadas por la Centro de Comercio Exterior (CENCOEX), lo cual limita a la empresa Atina Energy Services Corp, en cuanto a la realización de adquisición de equipos, instrumentos y herramientas a distintos proveedores del exterior. La recesión económica de los últimos años, la alta inflación influye en la asignación de recursos para el presupuesto de los proyectos y, la demanda por parte de los clientes, ya que baja el poder adquisitivo de los mismos al subir de precios los servicios ofrecidos por parte de la empresa.

El valor de la divisa ha sufrido cambios significativos en un tiempo de dos años aproximadamente, inicialmente antes de la muerte del Ex presidente Chávez, el valor del dólar tuvo un valor de 4,30 Bs / dólar. El presidente de la república, a través de gaceta oficial N° 40.104 que dicta el convenio cambiario número 14°, anuncio la devaluación de la moneda venezolana llevándola desde un valor de 4,3 Bs/Dólar al valor de 6,30 Bs / dólar. Utilizado para todas las operaciones comerciales, es decir se eliminó la distinción entre el dólar petrolero y el dólar básico quedan un único valor.

Luego de este cambio, se realizó en el año 2013, la devaluación de la moneda, además se eliminó la antigua comisión de administración de divisas (CADIVI), y adjuntando los procesos y solicitudes de las divisas al ministerio de comercio

exterior, en conjunto con el sistema complementario de administración de divisas (SICAD), el precio del dólar para las operaciones de la empresa se ha establecido a 11,36 Bs. /dólar.

En el año 2014, se presentó la creación de un cambio a lo que en ese momento se conocía como el sistema complementario de administración de divisas (SICAD), denominándolo de esta forma como el SICAD II, donde se realizó el ajuste correspondiente al valor del dólar, considerando distintas tasas, entre la cuales se tiene un valor para el SICAD I y un segundo valor para el SICAD II, siendo estos 12 bs / dólar y 49,99 Bs / dólar respectivamente (ver tabla 4.7).

T a b l a 4 . 7 . V a l o r d e l d ó l a r e n b o l í v a r e s

Año	2012	2013	2014	Mayo, 2015
Bs / dólar	4,30	6,30	SICAD II (49,90) SICAD I (12,00) Oficial (6,30)	SIMADI (197,56) SICAD II (52,10) SICAD I (12,00) Oficial (6,30)

Fuente: Banco Central de Venezuela (2015)

Además de la situación descrita anteriormente, muchos propietarios y gentes de empresas expresaban en la prensa nacional que la venta de dólares y su respectiva adjudicación realizada por el SICAD II, sea realiza de forma retardada lo que trunca las operaciones comerciales de las empresas con proveedores del exterior.

En la Gaceta Oficial N° 6.171 Extraordinaria de fecha 10 de febrero de 2015, el Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública y el Banco Central de Venezuela, publicó el Convenio Cambiario N° 33, el cual contiene las normas que regirán las operaciones de divisas en el sistema financiero nacional, denominado Sistema Marginal de Divisas (SIMADI) la cual posee una tasa de 197,56 Bs / \$ (ver tabla 4.7).

Con respecto a los ingresos petroleros de Venezuela, entró en recesión en 2014, (Marbelia Girón disponible en <http://elimpulso.com/articulo/venezuela-en-recesion-por-la-caida-del-pib>), en un contexto de desplome de los precios del petróleo, con la inflación más alta del continente y aguda escasez de productos básicos.

Para el cierre de 2015, se prevé que el Producto Interno Bruto caerá 4 % de acuerdo a las perspectivas que maneja la firma de investigación de mercado Datanálisis. Datanálisis avizora una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) de 4% para el cierre de 2015, si se mantienen las condiciones actuales de la industria con una caída de la importación de más de 40% este año.

El producto interno bruto indica los ingresos nacionales a partir de las actividades productivas de las empresas pertenecientes a un país, dentro de un periodo determinado. En la siguiente tabla 4.8, se muestra los valores del PIB consolidado que han tenido lugar en los trimestre desde el año 2009 al año 2014.

**T a b l a 4 . 8 . P r o d u c t o i n t e r n o b r u t o
c o n s o l i d a d o**

Año	Consolidado
2009	56.650.924
2010	55.807.510
2011	58.138.269
2012	61.409.103
2013	62.233.885
2014	60.367.000

Fuente: Banco Central de Venezuela, fondo monetario internacional (2015)

Aun así, no se poseen cifras publicadas oficialmente, del comportamiento de esta variable macroeconómica, por lo tanto es necesario considerar las proyecciones realizadas por el fondo monetario internacional, el cual proyecta un descenso en el valor de esta variable a 60.367 millones de bolívares, este valor es considerado ya que no han sido publicadas las cifras de ninguno de los trimestres del año 2014, pero de acuerdo a la proyección se observó una caída de 2,99 %, esto se traduce como una

caída en los ingresos de la nación y caída de la producción nacional. Aun así es importante resaltar que las operaciones de producción petroleras no se detienen y es esta el área en la que se desempeña la empresa Atina Energy Services Corp, siendo los servicios a la industrias petroleras la actividad principal de la empresa, lo que resulta importante para la empresa ya que es posible participar en los procesos de contrataciones y licitaciones. En la tabla 4.9, se muestran los valores que ha tenido el PIB para la actividad petrolera.

T a b l a 4 . 9 . P I B , A c t i v i d a d p e t r o l e r a

Año	Total
2009	6.550.844
2010	6.554.311
2011	6.593.126
2012	6.682.723
2013	8.687.540
2014	13.900.064

Fuente. BCV, INE (2015)

El análisis de las fuerzas externas ya descritas anteriormente, permitió identificar los factores considerados oportunidades y amenazas (ver tabla 4.10)

T a b l a 4 . 1 0 . F a c t o r e s e c o n ó m i c o s i d e n t i f i c a d o s

Variables encontradas	
O1	Incremento de la producción petrolera
A1	Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos
A2	Inestabilidad económica del país
A3	Retardo en la adquisición de divisas
A4	Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores.

Fuente. El autor (2015)

4.2.2.2. Factores políticos, gubernamentales y legales

Venezuela, actualmente dirigida por Nicolás Maduro, electo en las elecciones del mes de abril del 2013, tras la desaparición física del ex presidente Hugo Chávez el mes de marzo de este mismo año.

La situación política del país, se encuentra polarizada y con un alto grado de inestabilidad, debido a distintos hechos que se han presentado en el país, esta situación, sin duda alguna tiene sus repercusiones en el desarrollo económico, social y tecnológico del país, perturbando el desarrollo pleno y correcto de la economía y el desempeño de las empresas que se ven afectadas por esta situación y por las decisiones tomadas por el ejecutivo nacional en materia de economía y otros ámbitos de la nación.

Uno de los entes encargados de regulación, es el SENIAT, quien es el ente encargado de la fiscalización tributaria, recaudación de impuestos, impuestos sobre la renta, y la revisión y supervisión de la emisión de facturas, uso de máquinas de timbres fiscal, declaración y pagos del impuesto sobre la renta (ISLR), impuesto de valor agregado (IVA), entre otros.

Esta en materia de fiscalización, la empresa tiene la obligación de declarar y pagar el impuesto sobre la renta, la cual es una obligación de todas las empresas con este ente. El hecho de no declarar este impuesto, acarrea sanciones por parte de este organismo, desde el pago de multas expresadas en unidades tributarias, hasta el cierre del ejercicio de la empresa por un tiempo determinado. Es por ello que esto se ve reflejado como una amenaza para la empresa como para sus departamentos.

Por otra parte se encuentra el INPSASEL, un ente adscrito al ministerio del trabajo, encargado de gestionar y controlar todo lo relacionado en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional de las empresas, esta promulga la prevención de los accidentes e incidentes laborales y las enfermedades ocupacionales.

Desde el punto de vista de este instituto, si la empresa no cumple con los requerimientos establecidos por la ley de prevención, control y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT), esto acarrea sanciones para el empleador, incluyendo prisión dependiendo del tipo de evento. Los eventos denominados accidentes e incidentes, puede afectar en gran proporción la continuidad de la ejecución de las actividades de la empresa.

Asimismo, existen leyes principales del municipio, es la ordenanzas de impuesto sobre actividades económicas en el municipio, esta leyes se encarga de establecer los impuestos que deben cancelar las empresas por el desarrollo de la actividad económica, bien sea comerciales, industriales y de servicios. En esta se establece los aspectos necesarios para el cálculo de los impuestos, bases imponibles, sanciones, entre otros aspectos.

Es necesario que las empresas, se apeguen a estas ordenanzas sino se verá afectada la ejecución de las actividades del servicio, es necesario que las empresas se encuentren solventes en cuanto al pago de los impuestos municipales, ya que se vería perjudicada por las sanciones impuestas, lo que llevaría a una paralización de sus servicios.

De igual forma tenemos lo relacionado a la LOTT, la misma contiene artículos controversiales que inciden directamente sobre la empresa, uno de estos artículos sería el 173 referido a los límites de la jornada de trabajo el cual se reduce la jornada de trabajo de 8 horas diarias o 40 semanales con cinco días de trabajo y dos de descanso, contrastando con la anterior ley la cual establecía 8 horas diarias o 44 semanales, lo cual afecta directamente ya que la empresa tendría que contratar más empleados para cubrir las horas de trabajo normales en la empresa lo que repercute en los aumentos de la inversión en cuanto a la nómina de personal.

El análisis de las fuerzas externas ya descritas anteriormente, permitió identificar los factores considerados oportunidades y amenazas (ver tabla 4.11)

T a b l a 4 . 1 1 . F a c t o r e s p o l í t i c o s i d e n t i f i c a d o s

Variables encontradas	
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.
A6	Inestabilidad política en el país

Fuente. El autor (2015)

4.2.2.3. Factores demográficos y sociales

La fundación de Anaco data aproximadamente del año 1940, pero en la realidad, cuando tomó cuerpo de pueblo fue en el año 1945, fecha en que las compañías petroleras se establecieron definitivamente en esta región. En sus comienzos, el pueblo estaba constituido por ranchos de construcción de tablas y techos de zinc, hasta transformarlo en un importante caserío en 1948. Su gobierno lo constituía una Comisaría General, dependiente del caserío San Joaquín.

La ciudad de Anaco es la Capital del Municipio Anaco y está ubicada en la región de los Llanos Orientales, parte céntrica del Estado Anzoátegui; su ubicación es excelente, ya que se encuentra enclavada en la vía de acceso entre la región Nororiental y las demás regiones del País. Esta ubicación geográfica le permite tener una gran accesibilidad hacia los puertos de Guanta y Puerto la Cruz, así como hacia Guayana y las zonas del centro del País.

Anaco es el producto de la explotación petrolera, de las consiguientes transformaciones económicas, sociales y espaciales que de ella se derivan. La presencia de las empresas tanto petroleras, como de servicios ligadas a ellas, estimuló

la construcción, dando lugar a la existencia de una fuerza de trabajo de un relativo alto nivel de ingreso, por ende, de una cierta capacidad de gasto, lo cual permitió el desarrollo indirecto de otras actividades. Estos hechos determinaron que Anaco se convertiría rápidamente en un centro densamente poblado, donde por encima de la actividad petrolera, sobresale el dinámico desarrollo del comercio y los servicios de la población. La ciudad tiene la disponibilidad de importantes reservas petroleras y gasíferas en la región del Estado Anzoátegui.

La empresa Atina Energy Services Corp, se ubica en la Prolongación Avenida Troncal, Vía Buena Vista Anaco, estado Anzoátegui, una de las principales arterias viales de la localidad lo que facilita su ubicación, más aun cuando se encuentra en una cercanía relativa a su cliente principal y clientes potenciales.

Atina Energy Services Corp, posee su base en terrenos aledaños a zonas marginales, colocándola como blanco fácil para la delincuencia existente en la región. Al norte limita con el Barrio Las Colinas I y II, al sur y este con el Sector Simón Bolívar y al oeste con el Sector Simón Rodríguez, conocidos como algunos de los sectores con mayor inseguridad en el municipio.

Un problema que no sólo aqueja a la empresa Atina Energy Services Corp, sino a todas las empresas y personas del país, es la inseguridad o delincuencia. Ésta se refiere a un conjunto de actos en contra de la ley, tipificando por la ley y merecedores de castigo por la sociedad, en diferentes grados. La delincuencia es una conducta adoptada por parte de una o varias personas al no coincidir con las requeridas en una sociedad determinada, lo cual atenta contra las leyes de dicha sociedad. Las cifras semanales de muertos en las principales ciudades, así como las indeterminables noticias de secuestro, robos, hurtos, violaciones y decenas de delitos más son parte de la vida cotidiana.

La inseguridad es la principal preocupación de los venezolanos, según datos aportados por la Organización Mundial de la Salud. La violencia interpersonal es un problema de salud pública: 500.000 personas mueren en el mundo por esta razón; de los cuales sólo Venezuela, con más 30 millones de habitantes, aporta 2,5% del total de muertos por esta causa en el planeta. Según este informe, en el país la violencia es la tercera causa de muerte sólo precedida por enfermedades cardiovasculares y cáncer. Más de cien personas son asesinadas cada fin de semana y hay un auge de robos, asesinatos, secuestros y hasta linchamientos de delincuentes en las barriadas.

Por otra parte si analizamos la fuerza laboral, esta es una variable social que se define como la capacidad que posee el ser humano para trabajar, cualidades, características, fuerzas físicas y espirituales que utiliza el trabajador dentro del proceso de producción de una empresa. La publicación de las variaciones de la fuerza de trabajo a través de los años es un importante variable que es necesario analizar con el fin de detectar cuales ha sido su comportamiento, la tasa de actividad en el país, se encuentra actualmente alrededor de un 64,3% según la información presentada por el INE, el comportamiento que ha experimentado la fuerza de trabajo activa desde el año 2005 al 2013, ha tenido una tendencia de aumento y disminuciones con poca variabilidad, es decir los porcentajes de variación han sido muy pequeños a través de estos años.

Distinto es el caso, de la fuerza laboral desocupa que ha presentado una tendencia de reducción, desde el año 2005 al 2013 (ver tabla 4.12), donde presentaron datos de 12,35% y 7,8% respectivamente. El INE, no ha presentado boletines informativos por lo que solo se presenta información hasta el año 2013.

T a b l a 4 . 1 2 . T a s a d e d e s e m p l e o e n e l p a í s

Año	Desocupada (%)	Ocupada (%)	Activa (%)
2009	7,85	92,15	65

2010	8,65	91,35	64,6
2011	8,3	91,7	64,35
2012	8,05	91,95	63,95
2013	7,8	92,2	64,3

Fuente. El autor (2015)

En la tabla 4.13, se muestra los factores demográficos y sociales identificados.

T a b l a 4 . 1 3 . F a c t o r e s d e m o g r á f i c o s y s o c i a l e s i d e n t i f i c a d o s

Variables encontradas	
O2	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)
A7	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa

Fuente. El autor (2015)

4.2.2.4. Factor competitivo

Toda empresa que se desempeña en alguna actividad actualmente, va a ser afectada por sus competidores. Por ello, es necesario estudiar aquellas empresas a fin de detectar la existencia o no de competidores en la zona de desarrollo de la empresa fin de detectar si las mismas son consideradas como amenazas o no.

Entre los principales competidores de Atina Energy Services Corp, se encuentra CPVEN S.A., TÉCNICA PETROLERA GÓMEZ, entre otras, todas ubicadas en la ciudad de Anaco. Aparte de estas empresas nombradas se encuentran distintas situadas en diferentes partes de la ciudad e igual existen diferentes empresas ubicadas en distintas zonas de la región.

A pesar de la existencia de competidores en la zona se han identificado un conjunto de proveedores, que pueden cubrir las necesidades que surjan de la fabricación de las herramientas e insumos generales, es decir existen proveedores que pueden suministrar insumos necesarios. Sin embargo, debido a la situación

económica del país se presenta una escasez de productos y repuestos. Por esto los factores identificados son:

Del análisis anterior pudo determinarse los factores del segmento competidor - proveedor (ver tabla 4.14)

Tabla 4.14. Factores competitivos y proveedores identificados

Variables encontradas	
O3	Existencia de proveedores en la zona
A8	Existencia de competidores en la zona
A9	Escasez de productos, repuestos y materiales

Fuente. El autor (2015)

4.2.2.5. Segmento tecnológico

Todas las empresas se encuentran expuestas a oportunidades y amenazas ofrecidas por el segmento tecnológico, debido al rápido crecimiento tecnológico que ha experimentado el mundo.

Al tener en cuenta el rápido crecimiento de las innovaciones en distintas áreas de la industria, crea la oportunidad de adquisición de productos, equipos y herramientas que permitan optimizar las operaciones a su reducir costos y elevar los ingresos esperados por la organización. Sin embargo el mismo crecimiento acelerado que experimenta la tecnología puede afectar las decisiones de inversión por efecto de la rápida obsolescencia de los equipos, la adaptabilidad a los mismos, entre otros factores. Uno de los aspectos de gran relevancia al considerar el aspecto tecnológico en el encarecimiento de los productos y equipos de última generación, lo que dificulta grandemente las posibilidades de adquisición de múltiples productos.

Por otra parte, ha de nombrarse la existencia de programas (software) y equipos que evolucionan cada año, los cuales permiten un manejo superior sobre las

actividades ejecutadas por la empresa, tanto en la parte de información, control de proyectos y de ingresos y costos.

Expertos como el Dr. Carlos Genatios señalan que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) juegan hoy un rol importante en la definición y ejecución de políticas públicas a nivel nacional y su impacto puede producir avances significativos en sectores como educación, salud, desarrollo institucional y empresarial, además de contribuir a mejorar el desempeño de la gestión pública, lo cual incrementa la participación ciudadana, la lucha contra la corrupción y la gobernabilidad. Del análisis anterior pudo determinarse los factores del segmento tecnológico (ver tabla 4.15)

Tabla 4.15. Factores tecnológicos identificados

Variables encontradas	
O4	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología
O5	Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)
A10	Encarecimiento de los productos tecnológicos

Fuente. El autor (2015)

4.2.2.6. Factores identificados en el análisis externo

A través de la aplicación de la auditoría externa, se detectaron aspectos relacionados con los distintos segmentos del entorno, pudiendo identificar oportunidades y amenazas a los que está expuesto la empresa (ver tabla 4.16).

Tabla 4.16. Factores externos identificados

Oportunidades		Amenazas	
O1	Incremento de la producción petrolera	A1	Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos
O2	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	A2	Inestabilidad económica del país
		A3	Retardo en la adquisición de divisas
O3	Existencia de proveedores en la	A4	Retraso de los pedidos de equipos e

	zona		instrumentos por parte de los proveedores.
		A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.
O4	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	A6	Inestabilidad política en el país
		A7	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa
O5	Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)	A8	Existencia de competidores en la zona
		A9	Escasez de productos, repuestos y materiales
		A10	Encarecimiento de los productos tecnológicos

Fuente. El autor (2015)

4.2.2.7. Análisis estructural de las variables externas

Como ya se han identificado las variables de influencia externa de la organización, se procede a construir la matriz de análisis estructural para oportunidades y amenazas, la cual muestra la influencia que ejerce una variable sobre las otras. Para la construcción de esta matriz de análisis estructural, se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es influencia real y valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra.

Este análisis permitió identificar cuáles son aquellas fuerzas motrices y dependientes dentro del sistema constituido por las variables externas identificadas (ver tabla 4.17), esta identificación facilitó realizar la jerarquización de los factores, permitiendo hacer mayor énfasis sobre estas, al momento de generar estrategias, ya que de forma directa son las que hacen que el sistema se movilice.

Tabla 4.17. Análisis estructuras de los factores externos identificados

N	Variables	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Mot				
O1	Incremento de la producción petrolera	-	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	5				
O2	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	1	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2				
O3	Existencia de proveedores en la zona	0	0	-	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	7				
O4	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	1	0	1	-	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	6				
O5	Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)	1	1	1	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3				
A1	Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos	0	0	1	1	0	-	1	0	0	0	1	1	0	1	1	7				
A2	Inestabilidad económica del país	0	1	1	1	1	1	-	1	1	0	1	1	0	1	1	11				
A3	Retardo en la adquisición de divisas	1	0	1	1	0	1	0	-	1	0	1	0	0	1	1	8				
A4	Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores.	1	0	1	1	0	0	1	0	-	0	0	0	0	1	1	6				
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	1				
A6	Inestabilidad política en el país	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	-	1	0	0	0	7				
A7	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	-	0	0	0	4				
A8	Existencia de competidores en la zona	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	1				
A9	Escasez de productos, repuestos y materiales	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	-	1	7				
A10	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	-	7				
Dependencia		5					6	12	8	1	5	8	6	3	1	6	4	4	7	6	82

Fuente: El autor (2015)

La suma de los valores por fila revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es decir, indica las fuerzas de cada una sobre las demás, en donde “inestabilidad económica del país” y “retardo en la adquisición de divisas” resultaron las variables con la mayor influencia en el sistema, pues su motricidad es de 11 con 13,41 % y 8 con 9,76 %, respectivamente (ver tabla 4.18). Por otro lado la sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, “existencia de proveedores en la zona”, “existencia de competidores en la zona” y “inestabilidad económica del país y disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología”, con un índice de dependencia de 12 unidades y 14,63 % y 8 y 9,76 %, respectivamente, las cuales son las variable con mayor dependencia (ver tabla 4.18).

Tabla 4.18. Porcentajes de motricidad y dependencia factores externos

N	Variables	Mot	% Mot	Dep	% Dep
O1	Incremento de la producción petrolera	5	6,10	5	6,10
O2	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	2	2,44	6	7,32
O3	Existencia de proveedores en la zona	7	8,54	12	14,63
O4	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	6	7,32	8	9,76
O5	Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)	3	3,66	1	1,22
A1	Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos	7	8,54	5	6,10
A2	Inestabilidad económica del país	11	13,41	8	9,76
A3	Retardo en la adquisición de divisas	8	9,76	6	7,32
A4	Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores.	6	7,32	3	3,66
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.	1	1,22	1	1,22
A6	Inestabilidad política en el país	7	8,54	6	7,32

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.18. Continuación

N	Variables	Mot	% Mot	Dep	% Dep
A7	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	4	4,88	4	4,88
A8	Existencia de competidores en la zona	1	1,22	4	4,88
A9	Escasez de productos, repuestos y materiales	7	8,54	7	8,54
A10	Encarecimiento de los productos tecnológicos	7	8,54	6	7,32
Total		82	100	82	100,00

Fuente: El autor (2015)

4.2.2.8. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFE.

Para la aplicación de la matriz EFE, es necesario contar con un conjunto de ponderaciones aplicadas a los factores, estos deben estar entre un rango de 0,0 hasta 1,0. La asignación de valores puede hacerse de modo subjetivo, pero muchas veces no es conveniente realizarlo de esta forma, por ello se aplica el método de análisis estructural, que permite calcular estos valores a través de la relación motricidad - dependencia que existe entre las variables sujetas a un estudio, reduciendo la subjetividad en la asignación de las ponderaciones a las variables.

Para el cálculo de la ponderación a través de la relación motricidad – dependencia, deben aplicarse las siguientes ecuaciones.

$$VPE = \%M + (1/\%D) \quad \text{Si } D > 0 \quad \text{Ec. 4.1}$$

$$FPE = VPE * 100 / TVP \quad \text{Ec. 4.2}$$

$$PE = FPE / 100 \quad \text{Ec. 4.3}$$

TVP= Sumatoria de los valores ponderados.

VPE= Valor ponderado externo.

FPE= Factor ponderado externo.

PE= Ponderación externa.

Para este cálculo, se presenta un ejemplo para ello se tomó como referencia la oportunidad numero 1:

$$VPE = 6,10 + \frac{1}{6,10} = 6,26$$

$$FPE = \frac{6,26 * 100}{103,59} = 6,04$$

$$PE = \frac{6,04}{100} = 0,06$$

En la tabla 4.19, se muestran los valores obtenidos de los pesos para la matriz EFE.

Tabla 4.19. Cálculo de ponderaciones de factores externos

N	Variables	% Mot	% Dep	VPE	FPE	PE
O1	Incremento de la producción petrolera	6,10	6,10	6,26	6,04	0,06
O2	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	2,44	7,32	2,58	2,49	0,02
O3	Existencia de proveedores en la zona	8,54	14,63	8,60	8,31	0,08
O4	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	7,32	9,76	7,42	7,16	0,07
O5	Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)	3,66	1,22	4,48	4,32	0,04
A1	Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos	8,54	6,10	8,70	8,40	0,08
A2	Inestabilidad económica del país	13,41	9,76	13,52	13,05	0,13
A3	Retardo en la adquisición de divisas	9,76	7,32	9,89	9,55	0,10
A4	Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores.	7,32	3,66	7,59	7,33	0,07
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.	1,22	1,22	2,04	1,97	0,02

A6	Inestabilidad política en el país	8,54	7,32	8,67	8,37	0,08
-----------	-----------------------------------	------	------	------	------	------

Fuente: El autor (2015)

T a b l a 4 . 1 9 . C o n t i n u a c i ó n

N	Variables	% Mot	% Dep	VPE	FPE	PE
A7	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	4,88	4,88	5,08	4,91	0,05
A8	Existencia de competidores en la zona	1,22	4,88	1,42	1,38	0,01
A9	Escasez de productos, repuestos y materiales	8,54	8,54	8,65	8,35	0,08
A10	Encarecimiento de los productos tecnológicos	8,54	7,32	8,67	8,37	0,08
Total		100,00	100,00	103,59	100,0	1,00

Fuente: El autor (2015)

4.2.2.9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una vez realizada la matriz de análisis estructural, se procedió a construir la matriz de evaluación del factor externo tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado.

A continuación se muestra en la tabla de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó como es la situación actual de la empresa, en lo que respecta a sus factores externos (ver tabla 4.20).

T a b l a 4 . 2 0 . M a t r i z d e e v a l u a c i ó n d e f a c t o r e s e x t e r n o s

N	Variables	Peso	Calif	Pond
O1	Incremento de la producción petrolera	0,06	4,00	0,24
O2	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,02	3,00	0,07
O3	Existencia de proveedores en la zona	0,08	2,00	0,17

O4	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,07	1,00	0,07
-----------	--	------	------	------

Fuente: El autor (2015)

Continuación Tabla 4.20.

N	Variables	Peso	Calif	Pond
O5	Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)	0,04	2,00	0,09
A1	Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos	0,08	1,00	0,08
A2	Inestabilidad económica del país	0,13	2,00	0,26
A3	Retardo en la adquisición de divisas	0,10	1,00	0,10
A4	Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores.	0,07	2,00	0,15
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.	0,02	4,00	0,08
A6	Inestabilidad política en el país	0,08	2,00	0,17
A7	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,05	3,00	0,15
A8	Existencia de competidores en la zona	0,01	4,00	0,06
A9	Escasez de productos, repuestos y materiales	0,08	3,00	0,25
A10	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,08	3,00	0,25
Total		1,00	-	2,18

Fuente: el autor (2015)

El resultado expresado por la matriz EFE, es de 2,18. La metodología indica que los resultados que estén por encima del promedio (2,5), hace referencia a una posición externa donde la organización aprovecha las oportunidades y evita o se prepara para afrontar de forma adecuada las amenazas del medio externos, mientras que una calificación por debajo del promedio, hace referencia a una posición externa donde la organización no aprovecha las oportunidades y no se prepara para afrontar de forma adecuada las amenazas del medio externos. En este caso, la organización obtuvo una calificación 2,18 puntos, lo que indica que posee una posición externa débil.

De acuerdo con los resultados detallados de la matriz EFE, se puede percibir que la empresa no tiene una respuesta adecuada a las condiciones dictadas por el incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y

equipos, disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología y retraso en la adquisición de divisas, estas son consideradas amenazas latentes ya que si no se aprovecha una oportunidad de la forma adecuada puede convertirse en una amenaza al no ser aprovechada en el momento adecuada, del mismo modo con las amenazas que posee la empresa, es conveniente que se planteen acciones para que estas sean contrarrestas para evitar o reducir el impacto negativo sobre la organización.

4.3. Estructuración de la misión, visión y objetivos estratégicos del sistema objeto de estudio

Según Fred David (2004), una visión-misión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Se debe proponer una declaración de visión que defina ¿qué queremos llegar a ser? Y una misión que responda coherentemente a sus clientes, servicios, mercados, tecnología, empleados, entre otros. Teniendo en cuenta dicho comentario, es conveniente realizar la formulación de la misión y visión para la empresa en cuestión, la cual como se mencionó en la descripción de la situación actual no posee establecida una misión y visión acorde a la situación actual de la empresa y el mercado, por ello se hace necesaria la estructuración del sistema estratégico gerencial para propiciar un entorno adecuado para la organización que permita a los trabajadores encausar todos sus esfuerzos y crear una situación favorable para la empresa a través del control de los aspectos internos y adaptarse de manera adecuada a las circunstancias externas.

4.3.1. Declaración de la visión de la empresa Atina Energy Services Corp

Para la redacción y declaración de la visión estratégica de la empresa Atina Energy Services Corp, se contó con el criterio de la gerente general de la empresa y el resto de los gerentes de la empresa, sin dejar de lado la participación del presidente de

la empresa, a que por petición propia decidieron participar en la declaración de la misma, haciendo uso de las metodologías teóricas conocidas.

Se tomaron como bases teóricas las planteadas por Fred David, en su libro de Conceptos de Administración Estratégica; para así determinar y enunciar qué camino debe seguir la empresa en un futuro, y poder establecer hacia donde se dirige. Para ello, se realizó una pregunta permitiendo saber que se quiere llegar a ser, la interrogante fue ¿en que nos queremos convertir?, a partir de las respuestas emitidas por cada uno de los participantes, la adecuación y unificación de las mismas se llegó a la siguiente visión:

“Una empresa reconocida en el oriente del país perteneciente al ámbito petrolero, que presta servicios eficientes y de alta calidad en actividades de pesca petrolera, servicios de transporte y alquiler de herramientas orientados a la mejora continua, con personal calificado y cualificado, comprometido con la innovación para así cumplir con los estándares y exigencias establecidos por nuestros clientes a través del uso de tecnología actualizada y así captar su compromiso y fidelidad”

Con esta declaración, se dio respuesta a la interrogante que permitió definir la visión de la empresa de forma más adecuada.

4.3.2. Definición de la misión de la empresa Atina Energy Services Corp

Para la construcción de dicha misión se tomaron en cuenta las premisas establecidas por David (op.cit), donde afirman que una misión bien redactada debe responder a las preguntas, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?, pero en este caso se cambió la tercera pregunta por ¿Qué nos diferencia?, ya que esta última fue tomada para la formulación de la Visión, logrando con esto marcar la diferencia entre la Misión y Visión.

La misión formulada de acuerdo a las interrogantes mencionadas anteriormente, es la siguiente:

“Atina Energy Services Corp., somos una empresa del sector petrolero, comprometidos a ofrecer excelentes productos y servicios, principalmente en los servicios de pesca petrolera, alquiler de herramientas, servicios de transporte y diseño y fabricación propia de herramientas de pesca, enfocada en la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes, caracterizándonos por ser una empresa donde predomina la honestidad, la ética, el respeto y la responsabilidad en el desarrollo de los procesos. Distinguidos por garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas, normas y estándares de calidad establecidos por el cliente y por contar con un equipo de trabajo capacitado y comprometido con cumplir con la satisfacción de nuestros contratantes y mantener nuestra permanencia en el mercado.”

4.3.2.1. Validación de la misión

Teniendo en cuenta la perspectiva de David, (2008), la misión debe dar respuesta a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, y ¿qué nos diferencia?, las respuestas que da la misión establecida son las siguientes:

- ¿Quiénes somos?

Atina Energy Services Corp., somos una empresa del sector petrolero, comprometidos a ofrecer excelentes productos y servicios

- ¿Qué hacemos?

Ofrecemos servicios de pesca petrolera, alquiler de herramientas, servicios de transporte y diseño y fabricación propia de herramientas de pesca

- ¿Qué nos diferencia?

Ser una empresa donde predomina la honestidad, la ética, el respeto y la responsabilidad en el desarrollo de los procesos. Distinguidos por garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas, normas y estándares de calidad establecidos por el cliente y por contar con un equipo de trabajo capacitado y comprometido con cumplir con la satisfacción de nuestros contratantes y mantener nuestra permanencia en el mercado.”

4.3.3. Establecimiento de objetivos estratégicos según Cuadro de mando integral

Después de haber analizados los factores que influyen en la organización, se procedió a establecer un conjunto de objetivos estratégicos con el fin de dirigir los esfuerzos realizados día a día dentro de la organización, tomando para ello, la visión y misión estratégica formuladas.

Para la redacción de los objetivos estratégicos se tomó en consideración las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton (1997) en su libro “Cuadro de Mando Integral”, a fin de que los retos planteados para la organización incluyan las perspectivas que permitan orientar las decisiones y acciones hacia lo financiero, hacia los clientes, aprendizaje y desarrollo, y procesos internos.

Para realizar el establecimiento de los objetivos asociados a cada perspectiva del cuadro de mando integral es necesario realizar la identificación de los factores claves del éxito (ver tabla 4.21), para ello se consultó con el personal directivos y gerentes medios de la empresa a fin de identificar aquellos aspectos con lo que debe cumplir la empresa para así lograr la misión planteada, y para alcanzar el éxito empresarial.

Por ello, se consideró que para lograr lo que la empresa se proponga debe partirse contando con un personal capacitado, mejorar la motivación del personal y poseer un sistema de información para la gerencia lo que permite afianzarse en cuanto a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. En cuanto a los procesos internos se detectó como factor clave del éxito el aumento de la cantidad de clientes a los que se presta el servicio, mejorar la capacidad tecnológica de la empresa a través de la sustitución de los equipos en mal estado por otros más actualizados, reducir los costos y gastos de los servicios, poseer un sistema que permita controlar la entrada y salida de las herramientas de pesca y poseer una codificación para las herramientas e insumos más utilizados.

En lo que respecta a la perspectiva de los clientes, se identificó como factor clave el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados y el incremento de la satisfacción de los clientes. Por último se consideró que para la perspectiva financiera, los factores claves de éxito son el aumento de la rentabilidad, la garantía de aumento de los ingresos, aumento del rendimiento sobre la inversión y aumentar el valor para los accionistas.

Una vez identificados los factores claves del éxito, se procedió a formular los objetivos estratégicos clasificados por perspectiva de acuerdo al cuadro de mando integral, los mismos se muestran en la tabla 4.21

T a b l a 4 . 2 1 . O b j e t i v o s s e g ú n p e r s p e c t i v a s C M I

Perspectiva	Objetivos planteados
Financiera	Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 30 % a fin del primer Trimestre del año 2016
Cliente	Garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa en un 70 % hasta el primer trimestre del año 2016
Procesos internos	Aumentar en un 30 % la cartera de clientes de la empresa al finalizar el primer trimestre del año 2016.
	Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa en un 100 % al final

	del año 2017
	Reducir los costos y gastos de la empresa en un 25 % al cabo del primer trimestre del año 2016

Fuente: El autor (2015)

C o n t i n u a c i ó n , T a b l a 4 . 2 1 .

Perspectiva	Objetivos planteados
Procesos internos	Implementar un sistema de control de inventario de equipos y herramientas de pesca al final del año 2015.
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la capacitación y motivación del personal de la empresa en un 50 %
	Mejorar el control y manejo de la información resultante de los procesos de gestión de la empresa en un 70 % a finales del año 2016

Fuente: El autor (2015)

4.4. Formulación de las estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados

En cuanto a la formulación de las estrategias, éstas representan las rutas mediante las cuales serán alcanzadas las metas de una manera más metódica, orientándolas siempre hacia el mejoramiento de la situación general del departamento; para ello, se seleccionaron las estrategias más apropiadas y factibles, con la finalidad de lograr del modo más eficaz y eficiente los objetivos propuestos.

Luego de la realización del análisis interno y externo para conocer las distintas variables que estos arrojan (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), se procede a la formulación y selección de estrategias, para ello primeramente se procedió a aplicar la matriz IE para determinar qué tipo de estrategias son las recomendable, seguidamente se utilizó la herramienta de la matriz FODA para dar origen a estrategias factibles que luego serán desarrolladas.

En la dirección estratégica, uno de los partes del modelo, es la formulación de las estrategias, la cuales consiste en el proceso de generación de las estrategias que

más se adecuen al negocio. Para lograr la formulación de las estrategias es necesario cumplir con un conjunto de etapas, entre las que tenemos:

- Etapa de insumos, la que consiste en la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo la generación de las estrategias, las cuales se desarrolla a través de las auditorías externas e internas. Estas se describen en el apartado 4.2 del presente trabajo.
- Etapa de adecuación, la cual consiste en la aplicación de métodos que permiten definir el tipo de estrategias que deben desarrollarse dentro de la organización esta surge de la información obtenida en la etapa de insumos.
- Etapa de decisión, la cual consiste en la selección de las estrategias definitivas a aplicar dentro de la organización para el logro de los objetivos.

4.4.1. Etapa de adecuación

En esta etapa del proceso de formulación de estrategias, se realiza la aplicación de las matrices de la planificación estratégica, como la matriz Interna-Externa (I-E), lo que permitió determinar cuáles de las estrategias son las más adecuadas a desarrollar por la empresa. La aplicación de la matriz interna y externa, es aplicada basándose en las matrices EFI y EFE, los resultados de estas matrices son el insumo para la aplicación de la matriz I-E.

4.4.1.1. Matriz interna-externa

La matriz IE, se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes, es por ello que dependiendo de la ubicación en la que quede la organización deberá establecer un tipo de estrategias a implementar. En primer lugar, se encuentran los cuadrantes I, II, IV, la cual posee una recomendación que es crecer

y construir, lo que generalmente debe implementar estrategias intensivas y/o las estrategias de integración. Las divisiones que se ubiquen en los cuadrantes III, V, VII se deben conservar y mantener, generalmente se recomienda la penetración del mercado y el desarrollo del producto. Los cuadrantes VI, VIII, IX es cosechar o enajenar.

Se realizó la matriz IE tomando en cuenta los valores totales ponderados de la matriz EFE (2,18) y los valores totales ponderados de la matriz EFI (2,66), colocándose el punto de intersección en el cuadrante 5 (ver figura 4.30), lo cual significa que la empresa se encuentra en una situación estable, por lo tanto se recomienda que las estrategias que se redacten sean para “mantener” o “conservar”, la metodología sugiere que las estrategias más adecuadas para la empresa, en función de su situación actual son las estrategias intensivas.

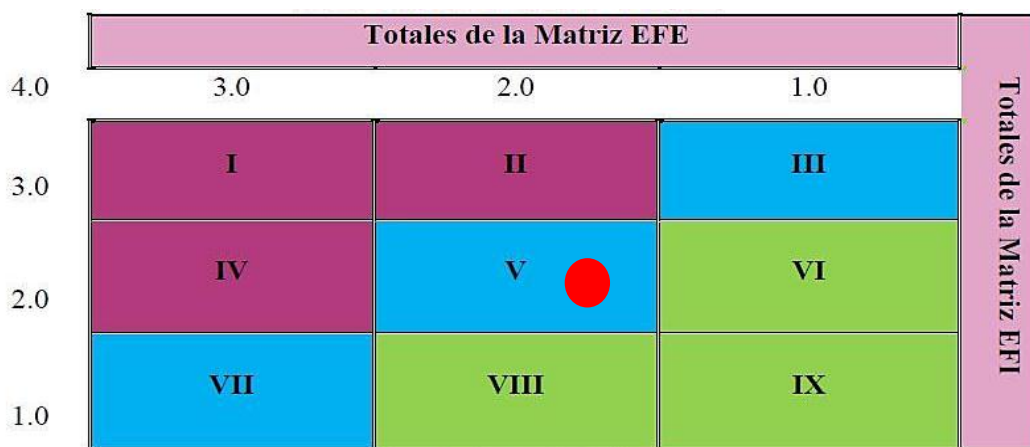


Figura 4.30. Resultado aplicación matriz I-E

Fuente: El autor (2015)

De acuerdo con el resultado mostrado por la matriz, la empresa se encuentra ubicado en el cuadrante V, dentro de la segunda región, que establece que se deben tener en cuenta estrategias de conservar y mantener el negocio, se deben generar estrategias con la intensión de penetración y desarrollo del producto.

4.4.1.2. Matriz FODA

La aplicación de la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), permite generar 4 tipos de estrategias, Fortalezas - Oportunidades (FO), Fortalezas – Amenazas (FA), Debilidades – Oportunidades (DO) y Debilidades – Amenazas (DA), las cuales están orientadas al cumplimiento de los objetivos a través del uso de las fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades, así como la disminución de sus debilidades y evitar las amenazas del medio externo.

La herramienta FODA, permitió generar las estrategias adecuadas para la organización, las cuales a través de la aplicación de las matrices de la planificación estratégica, como la matriz Interna-Externa, identificando que las estrategias más adecuadas para la empresa Atina Energy Services Corp, son aquellas orientadas a la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto.

En las tablas 4.22 a 4.25, se muestran las estrategias generadas a través de la combinación de los factores claves detectados en la auditoría interna y externa, las estrategias FO, FA, DO y DA.

Tabla 4.22. Estrategias Fortalezas – Oportunidades (FO)

FO	Oportunidades 1. Incremento de la producción petrolera 2. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales) 3. Existencia de proveedores en la zona 4. Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología 5. Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)
Fortalezas 1. El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores 2. Contar con un manual de descripción de cargos. 3. Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo 4. Clima laboral agradable 5. Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa 6. La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes 7. Estrategias de mercadeo y promoción de servicios 8. La empresa realiza investigación de mercados 9. La empresa elabora y maneja presupuestos 10. Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios 11. Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa 12. Equipos necesarios para prestar servicios 13. Sistema de administración de inventario de herramientas 14. Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	1. Aumentar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas (F1, F7, F8, F9, F12, O1, O2) 2. Adquirir equipos y herramientas para mejorar la capacidad tecnológica de la empresa (F5, F6, F11, O1, O3, O4)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.23. Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA)

FA	Amenazas 1. Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos 2. Inestabilidad económica del país 3. Retardo en la adquisición de divisas 4. Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores. 5. Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT. 6. Inestabilidad política en el país 7. Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa 8. Existencia de competidores en la zona 9. Escasez de productos, repuestos y materiales 10. Encarecimiento de los productos tecnológicos
Fortalezas 1. El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores 2. Contar con un manual de descripción de cargos. 3. Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo 4. Clima laboral agradable 5. Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa 6. La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes 7. Estrategias de mercadeo y promoción de servicios 8. La empresa realiza investigación de mercados 9. La empresa elabora y maneja presupuestos 10. Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios 11. Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa	1. Establecer control riguroso sobre los materiales, equipos, herramientas e insumos de la empresa a fin de reducir las pérdidas y deterioro de los mismos (F5, F9, F13, F14, A2, A9, A10) 2. Controlar de forma eficiente el presupuesto elaborado por la empresa para cubrir sus necesidades (F9, F12, A1, A2, A10)

12. Equipos necesarios para prestar servicios 13. Sistema de administración de inventario de herramientas 14. Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	
--	--

Tabla 4.24. Estrategias Debilidades – Oportunidades (DO)

DO	Oportunidades 1. Incremento de la producción petrolera 2. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales) 3. Existencia de proveedores en la zona 4. Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología 5. Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)
Debilidades 1. Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa 2. Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores 3. Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización 4. Insatisfacción por remuneración recibida 5. No se promueve la importancia de satisfacción del cliente 6. Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas 7. Ausencia de planes de capacitación para los empleados 8. Poca variedad de clientes 9. No se mide la satisfacción de los clientes 10. Ausencia de mecanismos de control financiero 11. Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución 12. Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional 13. Ausencia de sistemas de información	1. Establecer un sistema de control sistematizado de las operaciones de la empresa (D10, D13, O5) 2. Establecer mecanismos de control financiero para la empresa (D10, D13, O5, O1) 3. Medir la satisfacción de los clientes (D9, O1)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.25. Estrategias Debilidades – Amenazas (DA)

DA	Amenazas 1. Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos 2. Inestabilidad económica del país 3. Retardo en la adquisición de divisas 4. Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores. 5. Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT. 6. Inestabilidad política en el país 7. Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa 8. Existencia de competidores en la zona 9. Escasez de productos, repuestos y materiales 10. Encarecimiento de los productos tecnológicos
Debilidades 1. Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa 2. Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores 3. Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización 4. Insatisfacción por remuneración recibida 5. No se promueve la importancia de satisfacción del cliente 6. Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas 7. Ausencia de planes de capacitación para los empleados 8. Poca variedad de clientes 9. No se mide la satisfacción de los clientes 10. Ausencia de mecanismos de control financiero 11. Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución 12. Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional 13. Ausencia de sistemas de información	1. Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa (D2, D3, D7, A2, A5) 2. Preparar planes de distribución de planta adecuada a las operaciones y siguiendo normas de seguridad (D12, A5, A10, A8)

Fuente: El autor (2015)

Las estrategias resultantes de la aplicación de la matriz FODA, fueron clasificadas de acuerdo a la combinación de factores (ver tabla 4.26), las cuales fueron adecuadas a las necesidades de la organización, además se formularon estrategias que permitirán disminuir las debilidades.

Tabla 4.26. Estrategias generadas (Matriz FODA)

N	Estrategias FO	N	Estrategias FA
1	Aumentar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas	1	Establecer control riguroso sobre los materiales, equipos, herramientas e insumos de la empresa a fin de reducir las pérdidas y deterioro de los mismos
2	Adquirir equipos y herramientas para mejorar la capacidad tecnológica de la empresa	2	Controlar de forma eficiente el presupuesto elaborado por la empresa para cubrir sus necesidades
N	Estrategias DO	N	Estrategias DA
1	Establecer un sistema de control automatizado de las operaciones de la empresa	1	Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa
2	Establecer mecanismos de control financiero para la empresa	2	Preparar planes de distribución de planta adecuada a las operaciones y siguiendo normas de seguridad
3	Medir la satisfacción de los clientes		

Fuente: El autor (2015)

4.4.1.3. Matriz objetivos y estrategias

Una vez generadas los tipos de estrategias es necesario orientarlas y ajustarlas con el logro de los objetivos, es decir se debe agrupar las estrategias que serán utilizadas para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

El propósito de estas estrategias es ayudar a cumplir los objetivos definidos y enumerados, es por ello que antes de tomar alguna decisión con respecto a que estrategias a seleccionar se debe hacer un análisis de relación objetivos- estrategias, donde las estrategias deben estar guiadas hacia el cumplimiento la organización. En esta etapa se evidencia la combinación armónica de las diversas metodologías

utilizadas de forma lógica con un fin común. A continuación una tabla comparativa de las estrategias formuladas de acuerdo a cada objetivo propuesto (ver tabla 4.27)

Tabla 4.27.Objetivos vs estrategias

Objetivos	Estrategias	
Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 30 % a fin del primer Trimestre del año 2016	FA2	Controlar de forma eficiente el presupuesto elaborado por la empresa para cubrir sus necesidades
Garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa al menos en un 70 % hasta el primer trimestre del año 2016	DO3	Medir la satisfacción de los clientes
Aumentar al menos en un 30 % la cartera de clientes de la empresa al finalizar el primer trimestre del año 2016.	FO1	Aumentar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas
Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 70% al final del año 2017	FO2	Adquirir equipos y herramientas para mejorar la capacidad tecnológica de la empresa
	DA2	Preparar planes de distribución de planta adecuada a las operaciones y siguiendo normas de seguridad
Reducir los costos y gastos de la empresa al menos en un 25 % al cabo del primer trimestre del año 2016	DO2	Establecer mecanismos de control financiero para la empresa
Implementar un sistema de control de inventario de equipos y herramientas de pesca al final del año 2015.	FA1	Establecer control riguroso sobre los materiales, equipos, herramientas e insumos de la empresa a fin de reducir las pérdidas y deterioro de los mismos
Aumentar la capacitación y motivación del personal de la empresa al menos en un 50 %	DA1	Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa
Mejorar el control y manejo de la información resultante de los procesos de gestión de la empresa al menos en un 70 % a finales del año 2016	DO1	Establecer un sistema de automatizado de las operaciones de la empresa

Fuente: El autor (2015)

4.4.2. Etapa de decisión

En esta etapa se decide sobre las estrategias a implementar para lograr los objetivos, para ello, se aplica la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (ver tabla 4.28), esta evalúa cuál de las estrategias resulta factible aplicarlas en comparación con las demás, en función de los factores claves para el éxito de la organización. Esta matriz hace uso de 4 valores de calificación del atractivo de las estrategias, frente a los factores claves identificados, esto valores son 1, no es atractiva; 2, algo atractiva; 3, bastante atractiva y 4, muy atractiva.

Cada estrategia fue evaluada con respecto a los factores claves detectados, para verificar cuál de ellas es la más adecuada para lograr los objetivos planteados en función de la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Tabla 4.28. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 4

Objetivo 4: Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa en un 100 % al final del año 2017						
Factores claves		Peso	FO2		DA2	
			CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades	Incremento de la producción petrolera	0,06	4	0,24	4	0,24
	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,02	3	0,06	3	0,06
	Existencia de proveedores en la zona	0,08	4	0,32	3	0,24
	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,07	4	0,28	3	0,21
	Fácil acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC)	0,04	2	0,08	3	0,12
Amenazas	Incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos	0,08	1	0,08	2	0,16
	Inestabilidad económica del país	0,13	1	0,13	2	0,26
	Retardo en la adquisición de divisas	0,1	1	0,1	1	0,1
	Retraso de los pedidos de equipos e instrumentos por parte de los proveedores.	0,07	1	0,07	1	0,07

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.28. Continuación

Objetivo 4: Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa en un 100 % al final del año 2017						
Factores claves		Peso	FO2		DA2	
			CA	TCA	CA	TCA
Amenazas	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.	0,02	2	0,04	2	0,04
	Inestabilidad política en el país	0,08	-	-	-	-
	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,05	-	-	-	-
	Existencia de competidores en la zona	0,01	3	0,03	4	0,04
	Escasez de productos, repuestos y materiales	0,08	1	0,08	3	0,24
	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,08	1	0,08	3	0,24
Fortalezas	El personal conoce las funciones que debe ejercer en sus labores	0,04	-	-	-	-
	Contar con un manual de descripción de cargos.	0,02	-	-	-	-
	Mecanismos de recompensa y reconocimiento de trabajo	0,04	-	-	-	-
	Clima laboral agradable	0,03	-	-	-	-
	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	0,02	4	0,08	4	0,08
	La empresa trabaja de forma continua para cumplir con los clientes	0,07	4	0,28	4	0,28
	Estrategias de mercadeo y promoción de servicios	0,05	4	0,2	4	0,2
	La empresa realiza investigación de mercados	0,04	-	-	-	-
	La empresa elabora y maneja presupuestos	0,05	3	0,15	3	0,15
	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	0,03	4	0,12	3	0,09
	Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa	0,02	4	0,08	4	0,08
	Equipos necesarios para prestar servicios	0,03	-	-	-	-
	Sistema de administración de inventario de herramientas	0,03	3	0,09	3	0,09
	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	0,06	-	-	-	-

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.28. Continuación

Objetivo 4: Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa en un 100 % al final del año 2017						
Factores claves		Peso	FO2		DA2	
			CA	TCA	CA	TCA
Debilidades	Ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa	0,07	-	-	-	-
	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores	0,05	2	0,1	1	0,05
	Ausencia de estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	0,03	2	0,06	2	0,06
	Insatisfacción por remuneración recibida	0,02	-	-	-	-
	No se promueve la importancia de satisfacción del cliente	0,04	-	-	-	-
	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	0,05	1	0,05	1	0,05
	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	1	0,02	1	0,02
	Poca variedad de clientes	0,04	2	0,08	1	0,04
	No se mide la satisfacción de los clientes	0,04	1	0,04	1	0,04
	Ausencia de mecanismos de control financiero	0,04	2	0,08	2	0,08
	Ausencia de planes de ordenamiento y mejora de la distribución	0,02	2	0,04	4	0,08
	Deficiencia en el manejo de la capacidad operacional	0,03	2	0,06	4	0,12
	Ausencia de sistemas de información	0,04	-	-	-	-
	Total			3,12		3,53

Fuente: El autor (2015)

Si observamos los resultados obtenidos en el análisis de las estrategias asociadas al objetivo que consiste en “Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa en un 100 % al final del año 2017”, se ponderaron un total de 2 estrategias, resaltando mayor calificación de atractivo la DA2 con un puntaje de 3,53 (ver tabla 4.28)

Una vez que se ha determinado el atractivo total de todas las estrategias, se agruparon según el orden de prioridad, tal como se muestra en la tabla 4.29, la cual se detalla a continuación.

Tabla 4.29. Objetivos y estrategias priorizadas

Objetivos	Estrategias	
Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 30 % a fin del primer Trimestre del año 2016	FA2	Controlar de forma eficiente el presupuesto elaborado por la empresa para cubrir sus necesidades
Garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa al menos en un 70% hasta el primer trimestre del año 2016	DO3	Medir la satisfacción de los clientes
Aumentar al menos en un 30 % la cartera de clientes de la empresa al finalizar el primer trimestre del año 2016.	FO1	Aumentar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas
Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 70% al final del año 2017	DA2	Preparar planes de distribución de planta adecuada a las operaciones y siguiendo normas de seguridad
Reducir los costos y gastos de la empresa al menos en un 25% al cabo del primer trimestre del año 2016	DO2	Establecer mecanismos de control financiero para la empresa
Implementar un sistema de control de inventario de equipos y herramientas de pesca al final del año 2015.	FA1	Establecer control riguroso sobre los materiales, equipos, herramientas e insumos de la empresa a fin de reducir las pérdidas y deterioro de los mismos
Aumentar la capacitación y motivación del personal de la empresa al menos en un 50 %	DA1	Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa
Mejorar el control y manejo de la información resultante de los procesos de gestión de la empresa al menos en un 70 % a finales del año 2016	DO1	Establecer un sistema de automatizado de las operaciones de la empresa

Fuente: El autor (2015)

4.5. Elaboración del cuadro de mando integral para la empresa Atina Energy Services Corp

Para realizar el control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos y la implementación de las estrategias es necesario contar con los medios necesarios para este fin, para ello, se tuvo la iniciativa de crear estos medios a partir de la teoría propuesta por Kaplan y Norton (1997) teoría referida al Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, esto con el propósito de complementar la implementación del plan estratégico diseñado a través de la traducción de la estrategia en acción representada gráficamente a través de un mapa estratégico.

El cuadro de mando integral es una metodología que apoya los procesos de la planificación estratégica, esta ayuda a traducir la estrategia adoptada por la organización en acción, es decir, esta hace uso de la relación causa y efecto, de los objetivos orientados a cada una de las perspectivas dictadas por el método, a saber, perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual demuestra que la consecución de un objetivos puede impulsar el logro de otro al que se encuentre relacionado.

Para implementar el cuadro de mando integral, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- Identificación de los factores claves del éxito por cada perspectiva del cuadro de mando integral, por lo general, estos factores dan lugar al diseño de los objetivos, de acuerdo con la concepción del cuadro de mando integral (CMI), por lo que se asume que los objetivos planteados se orientan con los factores críticos del éxito.
- Posteriormente se estableció la relación causa y efecto, descrita en un mapa estratégico, indicando la relación existente entre los objetivos formulados.

- Por último, se realizó el establecimiento de indicadores necesarios para controlar el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

4.5.1. Objetivos y factores claves del éxito

Como se mencionó anteriormente, los factores claves del éxito permiten generar objetivos a seguir por los empresarios. Para la empresa Atina Energy Services Corp, se determinó que para lograr la misión de la empresa, debe contar con un personal capacitado con una mejor motivación, además debe poseer un manejo adecuado de la información de la empresa que le permita afianzarse en cuanto a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. En cuanto a los procesos internos se detectó como factor clave del éxito el aumento de la cantidad de clientes a los que se presta el servicio, mejorar la capacidad tecnológica de la empresa a través de la sustitución de los equipos en mal estado por otros más actualizados, reducir los costos y gastos de los servicios, poseer un sistema que permita controlar la entrada y salida de las herramientas de pesca y poseer una codificación para las herramientas e insumos más utilizados.

En lo que respecta a la perspectiva de los clientes, se identificó como factor clave el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados y el incremento de la satisfacción de los clientes. Por último se consideró que para la perspectiva financiera, los factores claves de éxito son el aumento de la rentabilidad, la garantía de aumento de los ingresos, aumento del rendimiento sobre la inversión y aumentar el valor para los accionistas.

Los factores claves del éxito y su relación con los objetivos planteados se muestran en la tabla 4.30

Tabla 4.30. Objetivos según perspectivas CMI

Perspectiva	Factores claves detectados	Objetivos planteados
Financiera	Aumentar la rentabilidad, la garantía de aumento de los ingresos, aumento del rendimiento sobre la inversión	Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 30 % a fin del primer Trimestre del año 2016
Cliente	Mejoramiento de la calidad de los servicios prestados y el incremento de la satisfacción de los clientes	Garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa al menos en un 70 % hasta el primer trimestre del año 2016
Procesos internos	Aumentar la cantidad de clientes	Aumentar al menos en un 30 % la cartera de clientes de la empresa al finalizar el primer trimestre del año 2016.
	Mejor capacidad tecnológica de la empresa	Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 70 % al final del año 2017
	Costos y gastos de los servicios mínimos	Reducir los costos y gastos de la empresa al menos en un 25 % al cabo del primer trimestre del año 2016
	Poseer un sistema que permita controlar las herramientas de pesca	Mejorar el control de inventario de equipos y herramientas de pesca al final del año 2015.
Aprendizaje y crecimiento	Contar con un personal capacitado	Aumentar la capacitación y motivación del personal de la empresa al menos en un 50 %
	Mejorar la motivación del personal	
	Poseer un manejo adecuado de la información de la empresa	Mejorar el control y manejo de la información resultante de los procesos de gestión de la empresa al menos en un 70 % a finales del año 2016

Fuente: El autor (2015)

La identificación de los factores claves de la empresa, permitió jerarquizar de modo indirecto el planteamiento de los objetivos a perseguir por la empresa, esto facilito enormemente el direccionamiento de los esfuerzos del personal, haciendo que la estrategia sea vivida día a día con el propósito de lograr su implementación eficiente.

Sin duda alguna para lograr los objetivos planteados es necesario que la empresa, lleve a cabo la implementación de las estrategias planteadas anteriormente, para ello es conveniente que exista un compromiso por parte de los trabajadores que hacen vida en la empresa y asimismo exista un seguimiento estricto y riguroso sobre el cumplimiento de las acciones planteadas. Posteriormente se muestra gráficamente la relación causa y efecto de los objetivos a través de un mapa estratégico.

4.5.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico, muestra una relación causa y efecto de los objetivos propuestos, donde se percibe la relación causa y efecto de los objetivos planteados (ver figura 4.31) este facilita a los trabajadores comprender y entender las acciones que deben seguirse para obtener la correcta implementación de las estrategias y así lograr los beneficios planteados para la empresa. Es por ello, que los mapas estratégicos permiten gestionar la acción de las empresas en torno al logro de sus objetivos y la estrategia general, permite hacer seguimiento parte por parte de los logros alcanzados dentro del horizonte de planeación.

En el mapa mostrado en la figura 4.30, se presenta la relación que existe entre los objetivos de las perspectivas consideradas por el cuadro de mando integral, los vectores dibujados entre los objetivos muestra la influencia directa de unos en otros, todo inicia con poseer un personal capacitado y motivado, permitiendo mejorar el manejo de la información que surge de los procesos de gestión desarrollados dentro de la empresa, del mismo modo impulsaría la creación e implementación de un sistema de control de inventario de equipos y herramientas en conjunto con el correcto manejo de la información.

Poseer un personal capacitado permitiría reducir los costos de los procesos y así mismo a través de la aplicación del conocimiento adquirido en capacitación permitiría

establecer estrategias para captar mayor cantidad de clientes permitiendo aumentar su cantidad.

Al poseer un mejor manejo y control de la información se puede lograr la reducción de los costos y mejorar la capacidad tecnológica a través del estudio de la información resultante del proceso que permita determinar la factibilidad de mejorar la tecnología de las herramientas.

Al lograr la mejora en la tecnología d la empresa en conjunto con la mejora de control de inventarios, puede lograrse de una manera eficiente la satisfacción del cliente, a través de la prestación de servicios en el tiempo esperado por los clientes.

De forma similar, logrando la reducción de los costos y gastos de la empresa, el aumento de la cartera de clientes y el logro de la satisfacción de los mismos, puede lograrse aumentar los márgenes de ganancia de la empresa, logrando de esta forma la estrategia de la organización, y asimismo lograr el cumplimiento de la misión y visión propuesta.

4.5.3. Establecimiento de indicadores de control de gestión

Los indicadores de gestión, permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos, así como la completación de actividades asociados a los mismos. Es posible realizar un monitoreo efectivo mediante la utilización de los indicadores de gestión, los cuales deben ser formulados en función de los factores críticos del éxito.

Los indicadores formulados deben contar con un conjunto de características que permitan orientar sobre su uso, por ello, debe realizarse la descripción de los siguientes aspectos asociado a cada uno de los indicadores:

- Denominación: nombre al que corresponde el indicador.
- Definición: expresión conceptual de dicho indicador, donde se muestra una breve descripción del indicador.
- Expresión matemática: proporción de una cantidad de datos, con respecto al total de esos datos.

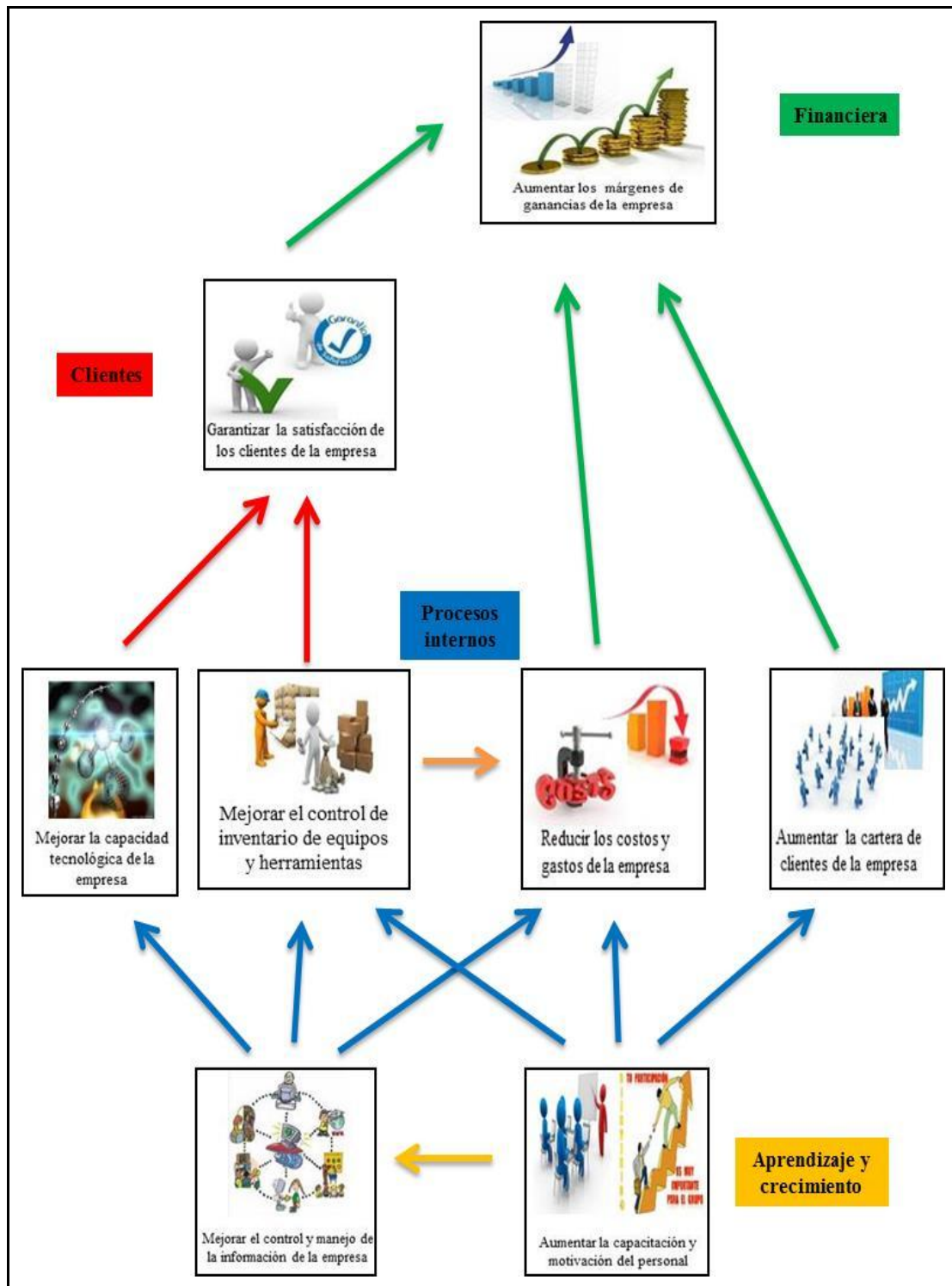


Figura 4.31. Mapa estratégico
Fuente: El autor (2015)

- Objetivo: expresa el ¿para qué?, es decir, lo que se quiere lograr.
- Responsabilidad: indica el personal responsable de su medición.
- Meta: el mínimo valor que se desea alcanzar.
- Periodicidad: frecuencia con la cual debe ser medido el indicador.

Después de identificar los factores considerados claves para el éxito, se plantearon los siguientes indicadores estratégicos para cada perspectiva (ver tabla 4.31).

**T a b l a 4.31. I n d i c a d o r e s d e c o n t r o l d e l o s
o b j e t i v o s**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores estratégicos
Financiera	Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 30 % a fin del primer Trimestre del año 2016	Crecimiento del margen de ganancias
Cliente	Garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa al menos un 70 % hasta el primer trimestre del año 2016	No conformidades recibidas de cliente
Procesos internos	Aumentar al menos en un 30 % la cartera de clientes de la empresa al finalizar el primer trimestre del año 2016.	Cartera de clientes actuales
	Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 70 % al final del año 2017	Sustitución de equipos obsoletos
	Reducir los costos y gastos de la empresa al menos en un 25 % al cabo del primer trimestre del año 2016	Costos y gastos reducidos
	Mejorar el control de inventario de equipos y herramientas de pesca al final del año 2015.	Control de entradas y salidas
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la capacitación y motivación del personal de la empresa al menos en un 50 %	Horas de capacitación Incentivos otorgados
	Mejorar el control y manejo de la información resultante de los procesos de gestión de la empresa al menos un 70 % a finales del año 2016	Sistema de información implementado

Fuente: El autor (2015)

4.5.3.1. Indicadores de gestión para objetivos financieros

La perspectiva financiera, hace referencia a los indicadores de desempeño encargados de medir el comportamiento de la gestión en cuanto a la generación ingresos y beneficios económicos para la empresa, en la tabla 4.32, se muestran los indicadores diseñados para la medición de la gestión de esta perspectiva.

**T a b l a 4 . 3 2 . I n d i c a d o r e s d e d e s e m p e ñ o
p e r s p e c t i v a f i n a n c i e r a**

Nombre	Crecimiento del margen de ganancias
Definición	Es el crecimiento o decrecimiento de las ganancias recibidas del ejercicio económico anual de la organización o en su defecto a intervalos de monitoreo establecidos. Son las ganancias de una empresa durante un período. La tasa de crecimiento de los ingresos netos es cuánto cambiaron los ingresos netos de un período a otro. El período puede ser anual, mensual o cualquier otro período de tiempo. Los administradores deben revisar la tasa de crecimiento del ingreso neto o ganancia para saber si la empresa crece a un ritmo sostenido.
Expresión matemática	$\% CMG = \frac{Ganancia\ actual - Ganancia\ anterior}{Ganancia\ anterior} * 100$
Periodicidad	Anual
Meta	CMG $\leq$ 30 %
Propósito	Identificar el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de las ganancias percibidas por la empresa dentro de un ejercicio económico o dentro de un intervalo de tiempo. Monitorear el crecimiento de las ganancias permite medir la eficiencia de los procesos operativos de los servicios prestados, permite detectar situaciones que pueden estar afectando las ganancias de la empresa como elevados costos o gastos innecesarios.

Fuente: El autor (2015)

4.5.3.2. Indicadores de gestión para objetivos asociado a clientes

De forma similar que en la perspectiva financiera, los indicadores propuestos para la perspectiva de los clientes permite verificar el cumplimiento de las expectativas y exigencias de los clientes en torno a los servicios prestados, para ello se considera el uso de un indicador denominado no conformidad (ver tabla 4.33) el

cual relaciona los avisos de reclamos o notificaciones de no cumplimiento de las acciones realizadas, lo que permite estimar el porcentaje de servicios no conformes con respecto al total ejecutado.

**T a b l a 4 . 3 3 . I n d i c a d o r e s d e d e s e m p e ñ o
p e r s p e c t i v a d e c l i e n t e s**

Nombre	Porcentaje de clientes satisfechos (% CS)
Definición	Indica el porcentaje de clientes satisfechos por la prestación del servicio. Este indicador es necesario obtenerlo a partir de la realización de encuestas a los clientes, a fin de determinar el nivel de satisfacción, para ello, la empresa está en la obligación de crear un formulario que permita obtener información necesaria para la estimación de este indicador.
Expresión matemática	$\% CS = \frac{\# \text{ clientes satisfechos segun encuestas}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$
Periodicidad	Trimestral
Meta	$\% CS \leq 70 \%$
Propósito	Determinar la cantidad de clientes satisfechos frente al total de clientes encuestados al cual se les presto el servicio o se les vendió algún producto.

Fuente: el autor (2015)

4.5.3.3. Indicadores de gestión para objetivos asociado a procesos internos

Los indicadores de desempeño de la perspectiva de procesos internos (ver tabla 4.34 hasta la 4.37), hacen referencia a la medición de la mejora de los procesos desarrollados internamente por la empresa que se involucran directamente con la prestación del servicio y además los procesos de apoyo, es decir, estos indicadores permiten medir la eficiencia de los procesos.

**T a b l a 4.34. I n d i c a d o r e s d e d e s e m p e ñ o C a r t e r a
d e c l i e n t e s a c t u a l e s**

Nombre	Cartera de clientes actuales
Definición	Relación entre la cantidad de clientes actuales y la cantidad de clientes en un periodo anterior, permite determinar la cantidad en que aumento los clientes de la empresa dentro de un periodo determinado
Expresión matemática	$CC = \# \text{ clientes actuales} - \# \text{ clientes periodo anterior}$
Periodicidad	Semestral
Meta	$\leq 30 \%$
Propósito	Medirla cantidad de clientes en que aumento los clientes dentro de un periodo determinado, permite medir la eficiencia de la estrategia de mercadeo y publicidad.

Fuente: El autor (2015)

**T a b l a 4.35. I n d i c a d o r e s d e d e s e m p e ñ o c o s t o s
r e d u c i d o s**

Nombre	Costos reducidos
Definición	Relaciona los costos obtenidos de la prestación de servicios dentro del periodo actual comparando los costos de periodos anteriores, permitiendo verificar si hubo un aumento o una reducción en los mismos.
Expresión matemática	$\% RC = \frac{\text{Costos periodo actual} - \text{Costo Periodo anterior}}{\text{Costos Periodo anterior}} * 100$
Periodicidad	semestral
Meta	$\leq 25 \%$
Propósito	Facilita el monitoreo de la reducción de costos. El propósito es facilitar la detección del porcentaje de reducción de los costos de los procesos y servicios

Fuente: El autor (2015)

**T a b l a 4.36. Indicadores de desempeño
Sustitución de equipos obsoletos**

Nombre	Sustitución de equipos obsoletos
Definición	Es un indicador temporal que permite monitorear los cambios o sustituciones de los equipos considerados obsoletos por equipos de mejor tecnología
Expresión matemática	$\% EOS = \frac{\# \text{ Equipos Obsoletos Sustituídos}}{\# \text{ Equipos obsoletos}} * 100$
Periodicidad	Semestral
Meta	$\leq 70 \%$
Propósito	Controlar los cambios y sustituciones de equipos obsoletos y/o en malas condiciones de operatividad que posee la empresa a fin de mejorar los procesos de servicios prestados

Fuente: El autor (2015)

**T a b l a 4.37. Indicadores de desempeño control
de inventario**

Nombre	Control de inventario
Definición	Contabiliza la cantidad de herramientas y equipos reales que se encuentran en el almacén en comparación con los que se mantienen en inventario teóricos basados en entradas y salidas.
Expresión matemática	$\text{Inventario real} = \text{Inv físico Vs Inventario teorico}$
Periodicidad	Semestral
Meta	Inventario físico = inventario teórico
Propósito	Controlar la cantidad real en existencia dentro de almacén. Permite verificar el cumplimiento en cuanto al registro de las entradas y salidas de materiales, la actualización de existencias, y el control general de los materiales, equipos, repuestos y equipos.

Fuente: El autor (2015)

4.5.3.4. Indicadores de gestión para objetivos asociado a crecimiento y aprendizaje

En la tabla 4.38 a la 4.40, se muestran los indicadores para la medición y control de los objetivos relacionados con lo perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

T a b l a 4 . 3 8 . I n d i c a d o r e s d e d e s e m p e ñ o H o r a s d e c a p a c i t a c i ó n

Nombre	Horas de capacitación
Definición	Mide las horas empleadas para capacitar el personal de la empresa
Expresión matemática	$HrC = \sum \text{Horas de capacitacion por empleado} * \# \text{ de empleados}$
Periodicidad	Semestral
Meta	≥ 50
Propósito	Medir las horas destinadas a capacitar el personal a fin de mejorar el desempeño del mismo dentro de sus labores y puestos de trabajo. Permite cuantificar las horas que el personal de mantenimiento dedica a la capacitación, adiestramiento a fin de mejorar la competencia profesional y técnicas.

Fuente: El autor (2015)

T a b l a 4 . 3 9 . I n d i c a d o r e s d e d e s e m p e ñ o I n c e n t i v o s o t o r g a d o s

Nombre	Incentivos otorgados
Definición	Es la cantidad de incentivos otorgados a los trabajadores como parte de la motivación y sentido de pertenencia del personal, se realiza cuando el personal o grupo de trabajo posee un desempeño favorable dentro de los procesos.
Expresión matemática	$Incentivos entregados = \sum \text{Incentivos otorgados}$
Periodicidad	Semestral
Meta	≥ 3
Propósito	Medir la cantidad de incentivos otorgados a los trabajadores por buen desempeño para crear una motivación adecuada a fin de que los trabajadores realicen su trabajo dentro de un ambiente agradable y de la manera más adecuada

Fuente: El autor (2015)

T a b l a 4 . 4 0 . I n d i c a d o r e s d e d e s e m p e ñ o
S i s t e m a d e i n f o r m a c i ó n i m p l e m e n t a d o

Nombre	Sistema de información implementado
Definición	Destinado a verificar la implementación de un sistema de información que permita manejar de forma adecuada la información resultante de los procesos de gestión de la empresa.
Expresión matemática	Uso del sistema de información para el procesamiento de la información para la toma de decisiones
Periodicidad	Semestral
Meta	Sistema implantado en todos sus módulos y áreas de la empresa
Propósito	Verificar la implementación del sistema de información gerencial que facilite el manejo adecuado de la información resultante de los procesos desarrollados dentro de la empresa.

Fuente: El autor (2015)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se describió la situación interna de la empresa, donde se detectó que la situación estratégica de la empresa es deficiente por la ausencia de planes estratégicos, objetivos y metas realistas acordes a la situación actual interna y externa, se evidencio la situación estructural donde percibió la estructura organizativa, compuesta por una gerencia general y tres gerencias medias siendo operaciones, administrativa y logística comercial.
- En cuanto a su situación operacional se visualizó la existencia de áreas de la empresa necesarias para el desarrollo de las actividades en la base operacional, aunque su distribución no sea la más acorde o adecuada en función de términos de seguridad, se evidencio la existencia de herramientas que permiten la prestación del servicio de acuerdo a las exigencias de los clientes.
- Se analizó el ambiente interno de la empresa, donde se identificaron un total de 14 fortalezas y 13 debilidades, a las cuales se realizó un análisis estructural para determinar su relación y su influencia con el propósito de detectar los factores influyentes que puede afectar o favorecer a la organización, donde las variables de mayor índice motriz fueron “ausencia de aplicación de los procesos de administración estratégica dentro de la empresa” con un índice de influencia de 7,31 % de motricidad dentro del sistema interno, asimismo se encuentra la variable denominada “clientes satisfechos” con un total de 6,98 %, así como la variable “existencia de un sistema de aseguramiento de calidad” con un 6,31 %.

- Una vez calculados los valores motricidad y dependencia de las variables se calcularon los pesos de las variables que fueron utilizados en la aplicación de matriz EFI que indica que la situación interna de la empresa es favorable puesto a que arrojó un valor levemente por encima del promedio siendo este igual a 2,66.
- Se analizó el entorno de la organización de las cuales se determinaron un conjunto de factores externos clasificados en términos económicos, tecnológicos, políticos, sociales y demográficos, que representan oportunidades y amenazas para la organización, se identificaron un total de cinco (5) factores que representan oportunidad y un conjunto de 10 factores considerados amenazas.
- Se realizó un análisis estructural de todos los factores externos identificados para determinar la relación existentes en ellos, y su influencia con el fin de determinar aquellos factores más inestables y más influyentes que puede afectar o favorecer a la organización, donde la variable inestabilidad económica del país” y “retardo en la adquisición de divisas” resultaron las variables más influyentes en el sistema, pues su motricidad es de 11 con 13,41 % y 8 con 9,76 %.
- Con la ayuda de los valores de motricidad y dependencia de las variables se pudo calcularon los pesos de las variables que fueron utilizados en la aplicación de matriz EFE, la cual arrojó como resultado que la organización no aprovecha las oportunidades y no evita las amenazas, el valor arrojado por esta matriz fue de 2,18.
- Se elaboraron un conjunto de ocho (8) objetivos, clasificados por perspectiva del cuadro de mando integral siendo estas perspectiva de crecimiento Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, perspectiva de procesos internos, Perspectiva clientes y Perspectiva financiera, con total de 2, 4, 1 y 1, objetivos planteados respectivamente.
- Se aplicó la matriz de adecuación, Interna – Externa (IE), la cual arrojó resultados que indican que las estrategias más adecuadas a adoptar por la organización son aquellas que permita conservar y mantener el negocio ya que se ubicó en el

cuadrante V de la matriz aplicada por lo que se deben generar estrategias con la intención de penetración y desarrollo del producto, y desarrollo del producto.

- Se realizó la generación de las estrategias a través de la matriz FODA, resultando un total de 9 estrategias, entre las cuales 2 FO, 2 FA, 3 DO y 2 DA, las cuales fueron sometidas al análisis a través de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, resultando seleccionada solo 8 estrategias alienadas para el logro de los objetivos, para los cuales se establecieron planes de acción para cada una de estas estrategias.
- Se establecieron un conjunto de indicadores orientados a la medición del cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva, estos están basados en los factores claves del éxito detectados para cada objetivo, para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera, se plantearon un total de 2, 4, 1 y 1, respetivamente.

6.2. Recomendaciones

- Realizar un estudio de factibilidad económica y financiera para la implementación de las estrategias propuestas en este estudio.
- Delegar la asignación y respeto por la autonomía de los trabajadores y toma de decisiones.
- Mejorar el sistema de control de inventario, para facilitar el registro de las entradas y salidas de materiales, repuestos y herramientas de trabajo del almacén,
- Implantar el sistema de información en la empresa para así facilitar el registro y manejo de la información que resulten de los procesos de gestión de la empresa
- Implantar el uso de los indicadores de control de gestión propuestos, para facilitar la medición y seguimiento de los objetivos propuestos y aplicar proceso de mejoras oportunas a la empresa.

- Capacitar al personal supervisorio en el uso del sistema de información, para impulsar la utilización de esta herramienta como apoyo para lograr una administración eficaz y eficiente explotando las ventajas que brinda en el control y evaluación de la gestión.
- Realizar auditorías internas periódicamente para contrastar el desempeño de la gestión dentro de la empresa, y así detectar desviaciones en el cumplimiento con los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anato, R. (2014). Diseño de un plan estratégico para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa Instrumentación, Electricidad y Sistemas, C.A., (INELECSIS), ubicada en Anaco, estado Anzoátegui. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Arias, F. (2006). Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme.

Aumatell, C. (2003). Auditoria de la Información. Barcelona: Editorial UOC.

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

Cope, D. (1998). “El mundo gerencial basado en la planificación estratégica”. Primera Edición. Editorial Básico. Bogotá, Colombia.

David, F. (2008). Conceptos de la Administración Estratégica. México: Pearson Education.

Fuentes, S. (2013). Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la empresa Consorcio Profvenca, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Giordanelli, G y Malave, E. (2006). Diseño de un modelo de gestión balanced scorecard (BSC) aplicado a una empresa del ramo ferretero. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Puerto la Cruz. Venezuela.

Giron, M. (2015). "Venezuela en recesión por la caída del PIB. Disponible en <http://elimpulso.com/articulo/venezuela-en-recesion-por-la-caida-del-pib>

Kaplan y Norton. (1990). El cuadro de Mando Integral. EEUU: Harvard Business press.

Koenes, A. (1994). El Plan de Negocios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

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

Lema, J. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. Spanish. Revista EIA, (2), 9-16. Recuperado de Academy Search.

López, M y Correa, J. (2007). "Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. Manizales, Colombia: McGraw-Hill.

Mendoza, J. (2013). Diseño de un plan estratégico para la optimización de las matrices de control de proyectos, basándose en la técnica del valor ganado, en la gerencia de proyectos Pirital I, PDVSA Gas. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Mintzberg, H, Quinn, J y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. México: Editorial Pearson-Prentice Hall.

Morrissey, G. (1996). "Planeación Táctica". Editorial Prentice Hall Interamericana. Distrito Federal, México.

Mora, J. (2003). Guía metodológica para la gestión clínica por proceso. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial 3R Editores.

Strickland y Thompson. (2004). “Dirección y administración estratégica, conceptos casos y lecturas”. 13ª Edición. McGraw-Hill. México.

Villarroel, 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. Universidad de Oriente. Venezuela.

ANEXO A

Encuesta extraída de la investigación desarrollada por Ing. Alexis Villarroel, denominada “Diseño de un plan estratégico para el departamento de operaciones de la empresa todos de Venezuela, C.A. (LOVENCA), ubicada en anaco, estado Anzoátegui.

ÁREA GERENCIA				
PLANIFICACIÓN		Si	No	No se
1	¿Conoce Ud La misión y visión de la empresa?			
2	¿Se han dado a conocer los objetivos que persigue la organización?			
3	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?			
4	¿Se revisan estos objetivos, en caso de necesitar alguna actualización?			
5	¿Los objetivos de la empresa son claros y precisos?			
ORGANIZACIÓN		Si	No	No se
6	¿Conoce usted las funciones que debe ejercer, de acuerdo al cargo que desempeña?			
7	¿Cuenta la empresa con manuales de descripción de cargos?			
8	¿Conoce el organigrama de la empresa?			
9	¿Se han establecido claramente líneas de comunicación y de reporte a los superiores, con respecto al cargo que desempeña cada persona?			
10	¿Cree usted que la estructura organizativa de la empresa se adecúa a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en el mismo?			
DIRECCIÓN		Si	No	No se
11	¿Existen mecanismos de recompensa o reconocimiento para el trabajo que usted realiza?			
12	¿Se siente usted motivado para el desarrollo de su trabajo?			
13	¿Los directivos de la empresa promueven la importancia de lograr la máxima satisfacción de la clientela?			
14	¿El equipo de trabajo colabora de forma desinteresada para la solución de inconvenientes y problemas de la empresa?			
15	¿Los directivos de la empresa consideran sus opiniones de forma constructiva?			
16	¿Siente usted que el clima laboral de la empresa es agradable?			
17	¿Cree que puede llegar a ser promovido y hacer carrera dentro de la empresa?			
18	¿Se siente usted satisfecho con la remuneración percibida?			
19	¿Considera que usted tiene sentido de pertenencia hacia la empresa?			

Continuación

ÁREA GERENCIA				
CONTROL		Si	No	No se
20	¿Se sancionan las inasistencias injustificadas?			
21	¿La empresa cuenta con algún listado que le permita ver todos sus Bienes y Equipos existentes?			
22	¿La empresa cuenta con algún formato que le permita llevar el control de ausentismo y retardo laboral?			
23	¿Usted ha sido evaluado de forma continua para determinar su desempeño?			
24	¿Existen controles para la medición del cumplimiento de los objetivos de la empresa?			
25	¿Conoce si se han implementado indicadores de gestión para medir la eficiencia en las actividades de la empresa?			
26	¿Efectúan continua rotación de personal en la empresa?			
INTEGRACIÓN DE PERSONAL		Si	No	No se
27	¿Ha participado en actividades de capacitación e inducción para mejorar su desempeño?			
ÁREA MERCADOTECNIA				
Análisis de cliente		Si	No	No se
28	¿Considera usted que el tiempo de respuesta a su solicitud por parte de la empresa es el más óptimo?			
29	¿Ha participado usted en otras encuestas para estudiar la satisfacción del servicio brindado por la empresa?			
30	¿Se siente satisfecho con la atención prestada por el personal de la empresa?			
31	¿Se siente satisfecho con el servicio prestado por la empresa?			
32	¿Se tienen registros de las quejas que manifiestan los clientes con relación al servicio prestado?			
33	¿Conoce si la empresa clasifica a los clientes según sus necesidades, características y comportamiento, con el objetivo de satisfacer adecuadamente la demanda de cada grupo?			
34	¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes, a través de encuestas o entrevistas?			
35	¿Cuenta la empresa con variedad de clientes?			

Continuación

ÁREA MERCADOTECNIA				
Ventas de productos y servicios		Si	No	No se
36	¿Existen estrategias formuladas en relación a promocionar los servicios y la imagen de la empresa?			
Investigación de mercados		Si	No	No se
37	¿La empresa realiza investigaciones de mercados?			
ÁREA FINANZAS				
Finanzas		Si	No	No se
38	¿Conoce si la empresa tiene buenas relaciones con entidades bancarias y crediticias?			
39	¿Conoce si la empresa elabora y maneja su presupuesto?			
ÁREA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES				
Procesos		Si	No	No se
40	¿Se tienen establecidas las áreas de funcionamiento de la empresa (oficinas, depósitos, otros.) en un mismo espacio?			
41	¿Cree usted que es adecuada la ubicación de las áreas de la empresa?			
42	¿El recinto es espacioso para que usted lleve a cabo sus actividades de trabajo?			
43	¿Las condiciones de las instalaciones son adecuadas?			
44	¿El Departamento de Operaciones está atento a efectuar mejoras que conlleven a la disminución de las distancias de recorrido?			
45	¿Se dispone de un plan de ordenamiento de planta, en el cual se pueda visualizar la distribución actual, así como los reacomodos o reestructuraciones a efectuar en el espacio en el corto, mediano y largo plazo?			
Capacidad		Si	No	No se
46	¿Se miden los tiempos de ejecución de las actividades a fin de optimizarlos y procurar la realización más expedita de las mismas?			
47	¿Se efectúan pronósticos acerca de la demanda de los servicios que prestará el Departamento de Operaciones a corto, mediano y largo plazo?			
Inventario		Si	No	No se
48	¿Se emplean elementos visuales para la identificación de los materiales?			
49	¿La empresa precisa los factores que pueden determinar el deterioro del material almacenado o que se encuentra en desuso?			
50	¿Se efectúan revisiones para constatar el buen estado de los materiales?			

ÁREA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES				
Calidad		Si	No	No se
51	¿El Departamento de Operaciones dispone de los equipos necesarios para ejecutar las actividades que deben cumplirse?			
52	¿Se dispone de un sistema de aseguramiento de la calidad de las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal del departamento?			
ÁREA SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL				
Sistema de información gerencial		Si	No	No se
53	¿Considera usted que un sistema de Información puede mejorar el control de documentos y las actividades de la empresa?			
54	¿Existe algún sistema automatizado para el control de la documentación y de las actividades que maneja la empresa			
55	¿Existen propuestas para desarrollar e implementar sistemas de información en la empresa?			

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN EL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA ATINA ENERGY SERVICES CORP, UBICADA EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Álvarez M., Mairenys V.	CVLAC: 20.446.619 E MAIL: mairenysalvarezm@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica

George Morrissey

Misión y Visión

Objetivos y Estrategias

Planes de Acción

Cuadro de mando integral

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente estudio se basó en el formulación de un plan estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa Atina Energy Services Corp, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui para establecer una orientación a los directivos en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en conocimientos de la dirección estratégica. La investigación fue tipo descriptiva con diseño de campo. Inicialmente se realizó el estudio de la situación actual de la empresa, esto se realizó a través de la observación directa y la entrevista no estructurada, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento de la misma. Seguidamente, se ejecutó la auditoría interna, que evidenció un total de 14 fortalezas y 13 debilidades. Posteriormente, se realizó la auditoría externa donde se detectaron un total de 5 oportunidades y 10 amenazas que afectan a la empresa. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. Luego de esto se realizó la formulación de las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
M.Sc. Bousquet, Juan C.	CVLAC:	13.166.925			
	E_MAIL	Juancbousquet@gmail.com			
	E_MAIL				
Ing. Jiménez, Miyorkis	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
M.Sc. Silva, Yadira	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
M.Sc. Rojas, Bigmar	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2015	08	04
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Plan estrategico.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: Dpto. Administración / Atina Energy Services Corp (Opcional)

TEMPORAL: 6 meses (Opcional)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN(ES) QUE GARANTIZA(N) EL TÍTULO O GRADO:

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro - Sur Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO**

CU N° 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 05/8/09 HORA 5:20

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNDELA
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/YOC/manja

Apartado Correos 094 / Teléf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

AUTOR

**Álvarez M., Mairénys V.
AUTOR**

AUTOR

**M.Sc. Bousquet, Juan C.
TUTOR**

**M.Sc. Silva, Yadirá
JURADO**

**M.Sc. Rojas, Bigmar
JURADO**

**Ing. Valderrama, Rita
POR LA COMISIÓN DE TESIS**