

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

RAÍCES, PUNTOS DE VISTA Y MODELO “ESTÁNDAR” DE LA ESTRATEGIA

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”¹

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management (1954)*, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure (1962)*, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “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 la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la *empresa proyecta como aplicar sus recursos*, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, esta a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

DEFINICIONES

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define **estrategia** de la siguiente manera: **es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.**

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

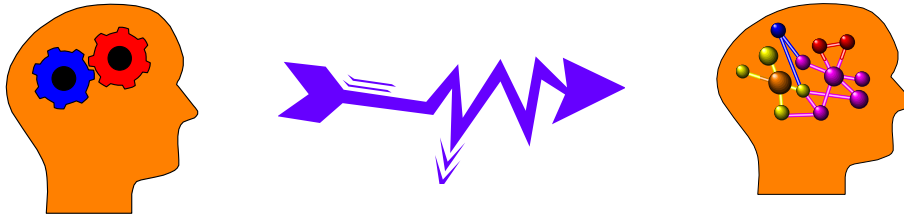
A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégicoⁱⁱ.

Capacidad gerencial. Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

- una función básica de la gerencia
- determina el futuro deseado
- es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



Situación Actual

**Diagnóstico de la
Situación Actual**

El futuro deseado

Plan Estratégico

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos

- **productividad:** es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos
- **efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados
- **eficiencia.** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente)

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION OPERATIVA

Planificación Estratégica. Es:

- Largo plazo
- Que hacer y como hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

Planificación Operativa. Es

- Corto y mediano plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué
- Énfasis en los aspectos del "día a día"
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específico)
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

¿POR QUÉ DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO?ⁱⁱⁱ

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Estrategias versus tácticas

¿En qué difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los relineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

LAS ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO^{iv}

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL^v

Paso N°1: Identificación de clientes externos y determinación de su demandas

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Paso N°2: Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementará su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundará en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

"Clientes internos satisfechos logran la satisfacción de los clientes externos"

ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño^{vi}.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,
- los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- las políticas públicas y prioridades del sector
- el riesgo de factores naturales
- la competencia
- las regulaciones
- condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN: La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuales son los productos o servicios más importantes de la institución y en que forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

VISIÓN: Visión, según Mintzberg, **es la definición de la razón de ser de la organización**. Paredes define la visión de futuro como: **la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 o 5 años**. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada

- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

VALORES CORPORATIVOS^{vii}

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. (Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia). Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

CASO PRÁCTICO

El caso práctico consiste en escoger una compañía objeto de estudio y obtener suficiente información a fin de desarrollar las siguientes preguntas planteadas.

1. Elabórese un breve historial de la compañía y determínese su evolución estratégica, es decir si su evolución es producto de estrategias intentadas, emergentes o una combinación de ambas.
2. Identifíquese la misión y las metas principales u objetivas de la compañía.
3. Elabórese un análisis preliminar de sus fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su ambiente. Con base en este análisis, identifíquese las estrategias que debería seguir la firma.
4. ¿Quién es el Chief Executive Officer (CEO, Gerente o Director General)? Evalúense las capacidades de liderazgo del CEO.
5. Investíguese si esta compañía posee una exposición formal de la misión. Si ya posee una misión establecida, evalúela y redefínala de acuerdo a los niveles competitivos de hoy.

6. ¿Si la compañía carece de una exposición de la misión, cuál debería ser?
7. Identifíquese los principales grupos de interés. ¿Cuáles son sus exigencias? ¿Cómo trata la compañía de satisfacerlas?
8. Escójase una importante decisión estratégica realizada por la compañía en los últimos años y analícense las implicaciones de esta decisión. ¿Actúo la compañía en forma correcta?
9. Identificar si la empresa posee una habilidad distintiva, ventaja o desventaja competitiva en su industria (donde registra sus mayores ventas).
10. Diseñe un plan estratégico para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y para hacer frente a sus debilidades y amenazas.
11. ¿Qué política de recurso humanos recomendaría usted para desarrollar a su personal y motivarlo aún más de lo que actualmente está? (*empowerment, downsizing, sistemas de motivación e incentivos*).
12. Proponga círculos de calidad para áreas claves de la empresa, detalle su funcionamiento y forma de incentivar a los empleados.
13. Identifique un proceso que pueda ser mejorado de manera sustancial. Realice una *reingeniería* a este proceso.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

-
- ⁱ Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997
- ⁱⁱ Paredes Santos Alfredo, *Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República*. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.
- ⁱⁱⁱ Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, *Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999.
- ^{iv} Obra citada página
- ^v Obra citada página
- ^{vi} Obra citada página
- ^{vii} Obra citada página

INTRODUCCIÓN

"ORIENTE SUR ARQUITECTOS INGENIEROS Y ASOCIADOS, C.A (OSAIA, C.A)", fue fundada el 27 de Enero de 1977, como una empresa especializada en varios aspectos del negocio petrolero; integrando disciplinas tales como: Ingeniería, Procura, Construcción, Ingeniería Civil, Mecánica, Procesos, Electricidad, Automatización e Instrumentación, todo esto bajo los más estrictos índices de control de calidad, seguridad, conservando un exacto apego a normas nacionales e internacionales, y un estricto control de cuidado del medio ambiente.

La calidad certificada de todos nuestros servicios y la eficacia bajo la cual sustentamos nuestros trabajos son dos de las señas de identidad que mejor nos definen.

Durante más de treinta años, los profesionales encargados de gerenciar la empresa, han apostado siempre por trabajar en favor de nuestros clientes brindándoles altos cánones de confianza, calidad, seriedad y sobre todo profesionalismo. Nuestro tiempo de presencia en el mercado nos ha permitido no solo el ampliar nuestra área de influencia, sino también el conocer cada uno de los requerimientos de nuestros clientes, para brindarles la atención que se merecen.

OSAIA C.A, ha expandido sus operaciones en el ámbito geográfico de la Región Oriental. Cuenta con oficinas en las ciudades de Puerto La Cruz y Maturín. Siendo la sucursal principal en Puerto La Cruz, adicionalmente en la ciudad de Barcelona se encuentra el depósito donde se almacenan los equipos, herramientas y materiales.

MISIÓN.

Contribuir con la buena gestión de las empresas del sector petrolero y no petrolero que hacen vida en el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, en las áreas Ingeniería procura y construcción, Obras de Ingeniería Civil, Eléctrica, Mecánica, Mantenimiento, Telecomunicaciones, Procesos, Automatización, Electrónica, Instrumentación, Adiestramiento y Administración de personal, entre otros. Con excelencia en sus resultados y una correcta utilización de sus recursos, tanto técnicos como humanos. Todo enmarcado dentro de las normas de Ética, Seguridad, Higiene y Preservación del Medio Ambiente.

Nuestra filosofía de trabajo se encuentra basada en principios de Respeto Mutuo, Ética, Responsabilidad y Profesionalismo, manteniendo como norte de gestión, la entrega de productos acorde con los requerimientos exigidos, para la entera satisfacción del cliente, en el tiempo establecido, o antes, sin menoscabo de su calidad.

VISIÓN:

Ser una empresa contratista integral del sector petrolero y no petrolero, prestando los servicios relacionados con la explotación de nuestro principal recurso y que abarca toda la cadena de valor de la Ingeniería desde el proyecto, construcción, mantenimiento y administración de personal, en todas las áreas geográficas donde nuestra ubicación estratégica permita optimizar la calidad de nuestros productos. Especializándonos en proporcionar instalaciones de ingeniería eléctrica bien diseñadas y de elevada garantía técnica, con una óptima relación calidad-precio, realizadas en forma innovadora, empleando para ello métodos perfeccionados, medios más modernos y normas nacionales e internacionales significativas de alto valor tecnológico, con el compromiso además, de llevar a cabo todos los esfuerzos necesarios para ofrecer en nuestro sector los mejores servicios profesionales con una amplia y efectiva cooperación hacia nuestros clientes, con el espíritu y razón de ser de la Empresa: integridad, ética, lealtad y trabajo bien hecho. Aplicando una verdadera Gerencia de Activos; en la cual se trabaje en todos los procesos involucrados en la Ingeniería, el Mantenimiento y la Administración, sin olvidar el factor humano, no sólo a nivel de nuestro personal, sino tomando en cuenta las comunidades vecinas y los aspectos ambientales de las áreas de operación. Nos constituimos como una empresa moderna, eficiente y preparada para afrontar los retos que se nos presentan día a día.

OBJETIVO DE LA EMPRESA.

Ofrecer servicios en el área en las áreas IPC (Ingeniería, Procura, Construcción), Obras de Ingeniería Civil, Eléctrica, Mecánica, Mantenimiento, Telecomunicaciones, Procesos, Automatización, Electrónica, Instrumentación, Adiestramiento y Administración de personal, entre otros.

EVALUACION INTERNA: Esta evaluación se basa en poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles de "ORIENTE SUR ARQUITECTOS INGENIEROS Y ASOCIADOS, C.A en sus distintas áreas funcionales, orientado a una evaluación del potencial de la empresa. El siguiente cuadro muestra las fortalezas y las debilidades de la empresa objeto de estudio:

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
Personal altamente capacitado en el área de Ingeniería Eléctrica. Capacidad para trabajar en equipo. Activos propios actualizados y operativos. Facilidades de bases operativas en el oriente del país. Experiencia en el área eléctrica de media, baja tensión. Capacidad financiera para ejecutar proyectos.	Falta de capacitación y adiestramiento en el área de Ingeniería Civil. Disminución del flujo de caja. Falta de asociaciones estratégicas con cooperativas y/o unidades de producción social. Falta de comunicación de la alta gerencia. No existe departamento de Logística. Trámites burocráticos largos para contratación con organismos públicos.

EVALUACION EXTERNA: Esta evaluación pretende detectar y evaluar los acontecimientos que están más allá del control de la empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene la organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias. El siguiente cuadro muestra las amenazas y las oportunidades de la empresa objeto de estudio:

FACTORE	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Político	-Inestabilidad planificación participativa ante cambios políticos. -Desavenencias con sindicatos de trabajadores.	-Establecer convenios institucionales públicos y privados. -Diversificar la cartera de clientes hacia el área no petrolera.
Económico	-Recortes presupuestarios. -Burocracia para la solicitud de permisos.	-Posibilidad de extender el radio de acción al centro-occidente de país.
Social	-Conflictos en las comunidades donde se ejecuta las obras.	-Desarrollar planes de acción social en las comunidades donde se realizan las actividades.
Mercado	-Inestabilidad de precios. -Mayor competencia de otras empresas y cooperativas en el ramo.	-Desarrollar propuestas tecnológicas. -Desarrollar alternativas para el mejoramiento de la calidad.

Análisis de los Resultados: (Ver anexo 1 tablas de datos)

ESTRATEGIA FO

Diversificar la cartera de clientes hacia las áreas no petroleras aprovechando las facilidades de las bases operativas en oriente del País.

Objetivos

Realizar un estudio de mercado de las empresas no petroleras en el Oriente del País.

Definir la cartera de clientes hacia las áreas no petroleras.

Brindar los servicios a las empresas del sector no petrolero.

Metas

Realizar el estudio de mercado en un período de 10 días para alcanzar el 80% del universo total de las empresas no petroleras en el Oriente del País.

Tomar una muestra del 20% de las empresas identificadas en el estudio de mercado para formar la cartera de clientes potenciales.

Visitar el 100% de las empresas de la muestra anterior en un período de 30 días para ofrecer nuestros servicios.

ESTRATEGIA DO

Establecer convenios o alianzas con otras empresas para el desarrollo de propuestas tecnológicas.

Objetivos

Identificar las potenciales empresas para realizar las alianzas o convenios en materia de desarrollo tecnológico.

Realizar reuniones o mesas de trabajo con empresas de desarrollo tecnológico.
Establecer acuerdos que permitan la ejecución de actividades para el desarrollo tecnológico en el tiempo que se tenga estimado.

Capacitar al personal para promover el desarrollo de nuevas tecnologías.

Metas

Seleccionar del estudio de mercado 5 empresas que posean el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la empresa.

Realizar 4 mesas de trabajo en un período de 1 mes, a razón de 1 reunión semanal para discutir los avances logrados.

Concretar 2 acuerdos con 2 empresas distintas en 1 año.

Seleccionar 4 ingenieros y 6 técnicos para ser capacitados en un período de 6 meses.

ESTRATEGIA FA

Aprovechar la experiencia del personal capacitado en ingeniería eléctrica y de los activos propios actualizados y operativos para ser más competitivos en el mercado.

Objetivos

Participar activamente en el mercado donde se desenvuelve la organización.

Adecuar los procedimientos de trabajo a las normas de calidad nacionales e internacionales.

Promover la trayectoria y la imagen de la empresa dentro del mercado donde se desenvuelve la organización.

Promocionar las maquinarias y equipos de la empresa aprovechando su condición de activos actualizados.

Metas

Participar en el 80% las licitaciones públicas y privadas en el ramo donde se desarrolla la empresa.

Actualizar el 100% de los procedimientos de la empresa con respecto a las normas nacionales e internacionales.

Publicitar la imagen corporativa y activos de la empresa en 1 medio impresos nacional, 1 local y 1 audiovisual local.

ESTRATEGIA DA

Reducir la falta de capacitación y adiestramiento en el área de ingeniería civil para aumentar la competitividad frente a otras empresas.

Objetivos

Capacitar y adiestrar al personal en las áreas inherentes a la Ingeniería Civil.

Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas al ramo de la construcción para intercambiar experiencias.

Lograr la integración de las otras disciplinas de ingeniería dentro de la empresa para fortalecer el área de Ingeniería Civil.

Metas

Seleccionar 2 ingenieros y 3 técnicos para ser capacitados en un período de 1 año.

Establecer convenios con 3 empresas especializadas en construcción civil para intercambiar experiencias.

Involucrar a 2 miembros de cada departamento de ingeniería en el grupo de apoyo para el área de ingeniería civil.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA:

La mejora de nuestra productividad reside en el compromiso permanente que asumimos en la implementación de nuevos procedimientos constructivos y administrativos, en el desarrollo y puesta en

marcha de nuevas tecnologías, en el fortalecimiento y la traspaso de nuestro conocimiento a nuestros colaboradores.

Cada trabajador de nuestra organización es responsable de la implementación de los objetivos de calidad trazados por la empresa, tanto en obra como en la oficina central. A través de estos objetivos contribuiremos al progreso de la organización, y al logro de nuestras metas operacionales, en un ambiente de valores éticos, de integridad y de confiabilidad.

Entendemos por seguridad la condición controlada, a un nivel ético, del riesgo de sufrir accidentes o enfermedades laborales. Para OSAIA, CA., la seguridad de sus trabajadores es un valor permanente y fundamental. Siendo un valor institucional, la seguridad nunca podrá ser dejada de lado, aun frente a urgencias contingentes. La seguridad debe conseguirse mediante el control sistemático de los riesgos de accidentes y enfermedades laborales, manteniendo un verdadero liderazgo en prevención de accidentes de toda la línea de mando en la empresa.

Nuestra calidad y excelencia se basa en nuestro personal profesional y técnico, quien está capacitado acerca de los nuevos procesos constructivos y herramientas de gestión.

La salud de nuestros trabajadores y la preservación del medio ambiente en el entorno de nuestras actividades laborales constituyen una condición ineludible para el desarrollo de nuestra empresa.

OSAIA, CA., cuenta con la capacidad y disponibilidad de equipos necesarios para otorgar un apoyo integral a los proyectos en ejecución.

La empresa se reserva el derecho de ampliar o modificar estas políticas de trabajo en el momento que lo estime conveniente.

NUEVA MISIÓN DE EMPRESA

Asociaciones estratégicas con otras empresas y cooperativas para realizar desarrollos sociales y tecnológicos

Capacitación y adiestramiento del personal.

Promover la imagen corporativa y el mejoramiento continuo con miras hacia la calidad total.

Ofreciendo nuestros mejores servicios a potenciales clientes brindando confianza y responsabilidad ante nuestros clientes, aliados y el personal.

ANEXO1. TABLA DE RESULTADOS:

OPINION 1. NELSON

OPINION 2. PEDRO

OPINION 3. VIRGINIA

OPINION 4. MARY

OPINION 5. TIRSO

Se seleccionó la mayor puntuación para elegir las estrategias para realizar la matriz FODA, siguiendo la siguiente Ponderación:

- 1 = no se debe poner en práctica
- 2 = se podría poner en práctica
- 3 = se debería poner en práctica
- 4 = se debe poner en práctica

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se analizaron y discutieron en una junta y se colocaron en cuadros. Una vez presentadas y entendidas, se calificaron, por orden de su atractivo.

Estrategia FO	OP			OP		
	1	OP 2	OP 3	4	5	
1. Diversificar la cartera de clientes hacia las áreas no petroleras aprovechando las facilidades de las bases operativas en oriente.	3	3	3	3	4	16
2. Extender el radio de acción en el centro-occidente aprovechando los activos propios actualizados y operativos.	2	3	2	3	3	13
3. Aprovechar la experiencia en el área de ingeniería eléctrica en media y baja tensión para desarrollar propuestas tecnológicas	4	3	3	3	3	16

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4. Aprovechar la capacidad financiera de la empresa para desarrollar planes de acción social en las comunidades donde se desarrollan las actividades	1	4	2	4	3	14
--	---	---	---	---	---	----

Análisis: Se seleccionó la estrategia 1 por su alta ponderación

Estrategia DO

	OP 1	OP 2	OP3	OP 4	OP 5	
1. Establecer convenios o alianzas con otras empresas para el desarrollo de propuestas tecnológicas	4	4	4	4	3	19
2. Establecer asociaciones estratégicas para aumentar el flujo de caja.	4	4	3	3	3	17
3. Diversificar la cartera de clientes para aumentar el flujo de caja.	3	4	3	3	4	17

Análisis: Se seleccionó la estrategia 1 por su alta ponderación

Estrategia FA

	OP 1	OP 2	OP3	OP 4	OP 5	
Aprovechar la experiencia del personal capacitado en ingeniería eléctrica y de los activos propios actualizados y operativos para ser más competitivos en el mercado.	4	4	3	3	4	18
Utilizar la capacidad de trabajo en equipo de la empresa para resolver los conflictos con las comunidades donde se ejecutan las obras.	3	3	4	3	3	16
Desarrollar la capacidad financiera para resistir los efectos negativos de los recortes presupuestarios y la inestabilidad de los cambios políticos.	3	2	3	3	3	14
Desarrollar la capacidad para trabajar en equipo y disminuir la burocracia para solicitar permisos y solvencias ante otros entes.	2	2	3	2	3	12

Análisis: Se seleccionó la estrategia 1 por su alta ponderación

Estrategia DA

	OP 1	OP 2	OP 3	OP 4	OP 5	
Reducir la falta de capacitación y adiestramiento en el área de ingeniería civil para aumentar la competitividad frente a otras empresas.	3	3	4	4	4	18
Disminuir el tiempo en los trámites para la contratación con organismos públicos y evitar la burocracia de la solicitud de permisos.	3	3	3	2	2	13
Crear asociaciones estratégicas para evitar desavenencias con sindicatos y conflictos con las comunidades.	4	3	3	3	4	17
Crear el departamento de logística para disminuir la influencia de la inestabilidad ante cambios políticos y recortes presupuestarios.	3	4	2	2	2	13

Análisis: Se seleccionó la estrategia 1 por su alta ponderación