

Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos

Graterol Silva, Rosemily Virginia*
Graterol, Modesto**
Kunath, Irene***

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el proceso de planificación estratégica en las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos del municipio Maracaibo. El estudio es de carácter descriptivo no experimental, transeccional y de campo. La recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario auto administrado. Para determinar la confiabilidad de este instrumento se efectuó una prueba piloto, la cual arrojó un coeficiente de 0,83 calculado mediante el método de Alfa de Cronbach. Se aplicó un censo a las veintiuna (21) consultoras del sector de hidrocarburos ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia. Los resultados revelaron que las consultoras han sido afectadas por los constantes cambios en el entorno político, económico, social, así como también el crecimiento de las tecnologías y el mayor auge competitivo del mercado. Razón por la cual la planificación estratégica ha sido empleada por los gerentes como herramienta para prepararse a dichos cambios, coadyuvando a la optimización de los beneficios y minimizando el impacto de los problemas.

Palabras clave: Planificación estratégica, áreas operacionales, empresas consultoras, sector de hidrocarburos.

Strategic Planning for Operational Areas of Consulting Firms in the Hydrocarbon Sector

Abstract

This study analyzes the strategic planning process in operating areas of consulting firms in the hydrocarbon sector in the Maracaibo Municipality. The study was of the descriptive, non-experimental, transactional and field type. Data collection was carried out through a self-administered questionnaire (interviewee-interviewer). To determine the reliability of this instrument, a pilot test was performed, which showed a coeffi-

* Ingeniera de Petróleo, Magíster en Gerencia de Empresas. Mención: Operaciones. E-mail: rossy-graterol@hotmail.com

** Profesor Titular de la Universidad del Zulia. Economista. Mgs. en Gerencia de Empresas. Doctor en Ciencias Humanas (LUZ). E-mail: modestograterol@gmail.com

*** Profesora Titular de la Universidad del Zulia. Economista. Mgs. en Gerencia de Empresas. Doctora en Gerencia en la Tecana American University. USA. E-mail: irenecuriel24@hotmail.com

Recibido: 10-10-20 • Aceptado: 11-04-15

cient of 0.83 calculated using the Cronbach Alpha method. A census was applied to the twenty-one (21) consulting firms in the hydrocarbon sector located in the Maracaibo Municipality, State of Zulia. Results revealed that the consulting firms have been affected by constant changes in the political, social and economic environment, by the growth of technologies and the rise of market competitiveness. For that reason, managers have used strategic planning as a tool to prepare themselves for those changes, optimize the companies' welfare and minimize the impact of problems.

Keywords: strategic planning, operational areas, consulting firms, hydrocarbon sector.

Introducción

En Venezuela los gerentes han estado ingeniándose para preservar la subsistencia de las empresas, formulando estrategias, planificando sus acciones, algunas con éxito y en otros casos errando, en una sociedad caracterizada por la globalización.

Las experiencias demuestran que las organizaciones que mantienen una cultura de planificación a largo plazo se desarrollan y se adaptan mejor en un mercado que cambia continuamente.

En este sentido, el ambiente de negocios en las consultoras de hidrocarburos en Venezuela, ha cambiado durante la última década, producto de las nuevas políticas gubernamentales en materia petrolera, la inflación, la escasez de recursos humanos y el impacto de los cambios constante de la tecnología. Aunado a la crisis financiera y sus efectos en el ámbito económico nacional y mundial.

En estas organizaciones, los gerentes con visión futurista reconocen la necesidad de disponer de una planificación estratégica que los ayude a administrar sus organizaciones, es por esta razón que la gerencia determina donde debería estar la organización en los próximos años, e identifica los recursos que necesita para llegar allá.

Por ello, se presentan los resultados de una investigación dirigida al análisis del proceso de planificación estratégica en las áreas

operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos del municipio Maracaibo.

La investigación fue descriptiva, dado que sólo se observaron características y problemáticas de la variable en un contexto, como es el caso de la planificación estratégica. El estudio fue de campo. Además considerando las características de la investigación, se enmarcó en un diseño no experimental, Además de lo anterior, el diseño del estudio fue descriptivo-transeccional. Se aplicó un censo a las veintiuna (21) consultoras del sector de hidrocarburos ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia.

En esta investigación se utilizaron los dos tipos de fuentes de información, la primaria fue recopilada directamente por la investigadora a través de los cuestionarios aplicados a los gerentes de operaciones de las consultoras y la secundaria es la obtenida por autores de libros e investigaciones anteriores sobre el tema.

1. Consideraciones generales

El entorno empresarial postmoderno cambia continuamente traduciéndose en oportunidades o amenazas para una organización. Ante tal situación la planificación es una forma de prepararse para estos cambios, coadyuvando a la optimización de los beneficios y minimizando el impacto de los problemas.

La planificación estratégica es una herramienta de negocios que se puede utilizar para formular estrategias sobre la base de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones, donde las fuerzas externas, tales como las personas, las regulaciones gubernamentales, los cambios en las necesidades de los clientes, los avances tecnológicos y la evolución de la economía ponen a prueba el talento empresarial y la capacidad de reacción ante la presencia de estas fuerzas, hoy se reconoce el carácter complejo en el mundo de los negocios, por tanto es una herramienta de primer orden en las ciencias administrativas, antes de tomar decisiones sobre la organización, ejecución y control de los planes, programas y proyectos de inversión que adelantan las empresas modernas, por tanto constituye un proceso dentro de las ciencias administrativas que tiene como finalidad mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

La planificación es una herramienta útil para responder a los cambios y a las demandas que impone el entorno, lograr así la máxima eficacia, eficiencia y calidad de las intervenciones, también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno desarrollando estrategias, sobre la base de diagnósticos estratégicos para alcanzar objetivos y localizar recursos necesarios para llevarlas a cabo.

2. Fundamentación teórica de la planificación estratégica

El ambiente de negocios ha cambiado sustancialmente durante los últimos años, y se han acelerado en parte debido a la inflación, la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales y los avances tecnológicos.

En la actualidad se reconoce la necesidad de disponer de una planificación estratégica que ayude a administrar las organizaciones en este ambiente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante; por esta razón la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos años e identificar los recursos que necesita para llegar allá.

2.1. Diagnóstico estratégico

Según Pérez (1997), el diagnóstico estratégico constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa logra que tengan una proyección de futuro en el negocio, desarrollando la capacidad competitiva, está técnica puede abarcar toda la empresa o parte de ella.

En el caso de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos específicamente en las áreas operacionales, el diagnóstico estratégico tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles de la empresa, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos tales como la comunicación y la toma de decisiones.

El diagnóstico estratégico aplicado a las empresas consultoras pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión, comercialización y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente. Para que el diagnóstico sea efectivo es necesario recopilar, analizar toda la información y los datos relativos al medio, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización. Además sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones

debatibles, decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

Es un importante paso para elaborar el plan estratégico de las empresas, realizando el análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permiten conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los medios y vías adecuadas para seleccionar la estrategia y de esta forma dando los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario y enfoque funcional, hacia la planificación y la dirección estratégica donde se integran todos los recursos de la empresa.

Según Martínez y Milla (2002), en el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas, listas de cotejo y trabajo en grupo, este análisis abarca toda la empresa evaluando cada situación, organizando a través de los subsistemas establecidos. El análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por los directivos de la empresa, tomando una escala de valores de 0 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

2.2. Matriz FODA

Para Strickland (2001), es la herramienta usual para realizar el diagnóstico en una empresa, es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Está es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortale-

zas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos claves es la parte más importantes del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio de expertos.

2.3. Identificación de las fortalezas

Strickland (2001), indica que una fortaleza es un aspecto, sobre el cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad, una fortaleza puede asumir varias formas: una habilidad o una destreza importante; activos físicos y valiosos; activos humanos valiosos: fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en las áreas claves, empleados motivados, conocimientos administrativos, o la cultura y los conocimientos colectivos arraigados en la organización y desarrollados a lo largo del tiempo; activos organizacionales valiosos; activos intangibles valiosos; capacidades competitivas; alianzas o empresas cooperativas: asociaciones con otros que tengan pericia o capacidad para mejorar la propia competitividad de la compañía.

En conjunto, las fortalezas de una compañía, es decir, sus habilidades y experiencia, sus activos, sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado, determinan el complemento de los recursos con los cuales compete. Estos recursos, en combinación con las condiciones de la industria son grandes impulsores del buen desempeño de la compañía en un mercado competitivo dinámico.

2.4. Identificación de las debilidades

Strickland (2001) señala, una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en des-

ventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con a) las deficiencias en las habilidades o las pericias que son competitivamente importantes y b) una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad o capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas claves.

Por consiguiente las debilidades internas son defectos en el complemento de recursos de una compañía, una carencia puede determinar que una empresa sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de que tan importante sea en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que posee la compañía.

2.5. Identificación de las oportunidades

Strickland (2001), explica que la oportunidad es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía, de hecho los administradores no pueden adaptar la estrategia en forma apropiada a la situación de la compañía sin identificar primero cada oportunidad, sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una y sin idear iniciativas estratégicas para captar las oportunidades de mercado más prometedoras. Dependiendo de las condiciones de la industria, las oportunidades de una compañía pueden ser abundantes o escasas y muy atractivas.

Al evaluar las oportunidades de mercado de una compañía y calificar su atractivo, se debe tener cuidado de no considerar cada oportunidad de la industria como una oportunidad para la compañía. No todas las compañías en una industria están equipadas con los recursos para aprovechar las oportunidades que se dan, algunas compañías tienen más habilidad que otras para buscar oportunidades particulares y algunas pueden estar irremedia-

blemente descalificadas para tratar de luchar por una parte de la acción.

2.6. Identificación de las amenazas

Señala Strickland (2001), a menudo hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición de mercado: la aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de bajo costo en el mercado, las nuevas regulaciones más costosas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, el potencial de una mala adquisición, los cambios demográficos desfavorables, los cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y otros factores por el estilo.

Es posible que las amenazas externas no planteen nada más que un grado moderado de adversidad o tal vez no son tan graves como para hacer que la situación y las perspectivas sean demasiado imprecisas. La labor del administrador es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar cuales acciones estratégicas se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

2.7. Estrategias FO

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. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA, para obtener una situación en la cual puedan aplicar las

estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

2.8. Estrategias DO

Las estrategias DO, tienen 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 dichas oportunidades. La estrategia DO en resumen, tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.9. Estrategias FA

Las estrategias FA, utilizan las fortalezas de una para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas, esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo, sino que la empresa debe usar sus fuerzas de servicio al cliente, administrativas o de mercadotecnia, para enfrentar el riesgo que representa el lanzamiento de un producto nuevo, diversificar los servicios que oferta, los proveedores, entre otros.

2.10. Estrategias DA

Las estrategias DA, son tácticas defensivas dirigidas a las reducción de las debilida-

des internas y 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 hecho la empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizás tenga que optar por las reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación, buscar nuevas fuentes alternas de financiamiento para nuevas áreas de investigación, cabildear ante entidades que establezcan las políticas y financiamiento de la investigación, entre otras.

3. Diagnósticos internos y externos

3.1. Diagnóstico interno (fortalezas y debilidades)

Es aquel que consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa, sus posibles metodologías son:

a) Evaluar el comportamiento histórico de la organización en un período determinado, para establecer el crecimiento, la eficiencia, la productividad y efectividad de la compañía. Dichos elementos que buscan productividad y eficacia en la organización buscaran establecer: la capacidad administrativa de la firma, la eficiencia del capital, eficiencia y calidad de los recursos físicos, eficiencia de la inversión, capacidad de innovación y de respuesta ante situaciones adversas.

b) Análisis de punto de equilibrio: es una herramienta útil para medir los costos e ingresos de la empresa. Sobre el tema existen los siguientes recursos en la comunidad: Punto de supervivencia y la relevancia del punto de equilibrio en la toma de decisiones.

3.2. Diagnóstico externo (amenazas y oportunidades)

El diagnóstico externo depende de variables no controlables por la organización o de ambiente, es importante estar alerta siempre de los cambios que se presentan en el negocio, la industria y el mercado que afronta la organización. El diagnóstico externo analiza:

a) Variables del mercado: tienen que ver con el posicionamiento de la marca, cuota del mercado de la empresa y las variables de posición relativa tales como el tamaño del mercado, nivel de satisfacción del cliente, tamaño potencial del mercado, comportamiento de precios de venta y de producción, número de competidores e investigación de la competencia.

b) Variables de dimensión estatal: entorno político, social y legislativo, tales como: política tributaria y esquemas de impuestos, seguridad jurídica, ambiente de inversión generado por las leyes, departamentos y sectores que afectan la industria o el mercado de la organización.

c) Variables de dimensión económica: macro y micro variables, tales como: volúmenes de producción del sector, producto bruto del sector, niveles de empleo y por consiguiente de salarios, comportamiento exterior, seguridad monetaria, fiscal y de seguridad si es el caso, fuente de energía, tendencias de tecnología y precios.

d) Variables de dimensión social: tamaño de la población, tasas de crecimiento de la población, nivel educativo nacional y departamental, comportamiento e indicadores de salud y educación. Además cualquier variable que la organización piensa que pueda afectar el desempeño de la empresa.

4. Análisis de los resultados de la investigación

En el análisis de los resultados se desprende una serie de consideraciones relevantes para entender el papel de la planificación estratégica en el área de operaciones de las consultoras de hidrocarburos del municipio Maracaibo del estado Zulia, en este sentido las respuestas a cada una de las interrogantes planteadas a los veintiún (21) gerentes de operación de las consultoras del sector hidrocarburos (población del estudio) son las siguientes:

Con referencia a la matriz gerencial de diagnóstico interno, desde la perspectiva de la planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos se presentan los siguientes resultados:

Tabla I. Visión de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Sí	18	86 %
No	2	9 %
NS/NC	1	5 %
Total	21	100 %

Fuente: Elaboración propia (2009).

En lo que se refiere a la pregunta 1 del cuestionario aplicado, se obtuvo que 18 (86%) gerentes del área de operaciones manifestaron conocer la visión de la consultora donde trabajan, 2 (9%) gerentes desconocen la visión de la empresa y 1 (5%) gerente del área de operaciones no contestó la pregunta planteada. La Tabla I muestra los resultados.

Tabla II. Visión de las Consultoras del Sector Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Sí	18	86 %
No	3	14 %
NS/NC	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: Elaboración propia (2009).

En lo que respecta a la pregunta 2 del cuestionario aplicado, se obtuvo que 18 (86%) gerentes del área de operaciones redactaron la visión de la consultora donde trabajan, mientras que 3 (14%) gerentes del área de operaciones no la redactaron. La Tabla II muestra los resultados.

En relación a los resultados arrojados de los ítems N° 1 y 2 correspondientes al indicador de visión, se pudo determinar que el 86% (18) de los gerentes del área de operaciones, afirmaron conocer la visión de la empresa donde laboran, tal como señala Burbano y Ortiz (1995), “la visión es la imagen del futuro de la institución, se define como el sueño generado por sus líderes o por un proceso participativo. Las organizaciones se desarrollan y se construyen desde la visión de futuro”. En contraposición el 14% (3) de los gerentes del área de operaciones encuestados no tenían conocimiento sobre la visión de la empresa.

Tabla III. Misión de las Consultoras del Sector Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Sí	18	86 %
No	2	9 %
NS/NC	1	5 %
Total	21	100 %

Fuente: Elaboración propia (2009).

En lo que se refiere a la pregunta 3 del cuestionario, se obtuvo que 18 (86%) gerentes del área de operaciones manifestaron conocer la misión de la consultora donde trabajan, 2 (9%) gerentes del área de operaciones desconocen la misión de la empresa y 1 (5%) gerente no respondió la pregunta planteada. La Tabla III muestra los resultados.

Tabla IV. Misión de las Consultoras del Sector Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Sí	18	86 %
No	3	14 %
NS/NC	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: Elaboración propia (2009).

En lo que respecta a la pregunta 4 del cuestionario, se obtuvo que 18 (86%) gerentes del área de operaciones redactaron la misión de la consultora donde trabajan, y 3 (14%) gerentes del área de operaciones desconocen la misión de la empresa. La Tabla IV muestra los resultados.

Vinculado a lo anterior, se observó que para el 86% (18) de los gerentes encuestados, contestaron tener conocimiento sobre la misión de las consultoras donde trabajan, tal como lo señala Burbano y Ortiz (1995), “la misión es el propósito más importante por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de una organización, es la razón de ser de la organización. Se inspira en los principios y valores que sustentan el conjunto de convicciones profundas y las grandes políticas que movilizan a todos los actores que forman parte de la misma”. Mientras que un 14% (3) gerentes del área de operaciones, contestó no tener conocimiento al respecto, por lo que se puede inferir

que para estos gerentes la identidad, rumbo y naturaleza del negocio no son elementos prioritarios para su conocimiento.

Tabla V. Valores de las Consultoras del Sector Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Sí	21	100%
No	0	0%
NS/NC	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia (2009).

En lo que respecta a la pregunta 5 del cuestionario, 21 (100%) gerentes del área de operaciones manifestaron conocer los valores de la consultora. La Tabla V muestra los resultados.

Tabla VI. Valores de las Consultoras del Sector Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Compromiso	21	100 %
Responsabilidad	18	86 %
Liderazgo	21	100 %
Confiabilidad	21	100 %
Eficiencia	16	66 %
Eficacia	16	66 %
Confidencialidad	21	100 %

Fuente: Elaboración propia (2009).

En la pregunta 6 del cuestionario, se obtuvo que de los valores señalados por los gerentes del área de operaciones, 21 (100%) gerentes manifestaron que en su consultora estaban presente los valores de compromiso, liderazgo, confiabilidad y confidencialidad, 18 (86%) gerentes del área de operaciones revelaron que en las consultoras que dirigen está

presente el valor de responsabilidad, mientras que 16 (66%) gerentes indicaron que los valores de eficiencia y eficacia están presentes en las consultoras. La Tabla VI muestra los resultados.

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas en las preguntas N° 5 y 6 del cuestionario, se observó que 21 (100%) gerentes del área de operaciones, afirmaron tener conocimiento sobre los valores presentes en las consultoras, y seguidamente indicaron cuales eran los valores que las caracterizaban. Tal y como señala Burbano y Ortiz (1995), “los valores son aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de las metas que persigue la empresa”. Lo anteriormente planteado, evidencia que los gerentes del área de operaciones de estas consultoras conocen la importancia de los valores presentes en las empresas, representados por las convicciones o filosofías que los conduce a buscar el éxito organizacional, considerando tanto el presente como el futuro de la consultora.

Tabla VII. Políticas Gerenciales de las Consultoras del Sector Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Sí	21	100 %
No	0	0 %
NS/NC	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: Elaboración propia (2009).

En referencia a la pregunta 7 del cuestionario, 21 (100 %) gerentes del área de operaciones manifestaron conocer las políticas gerenciales de la consultora. La Tabla VII muestra los resultados.

Tabla VIII. Políticas Gerenciales de las Consultoras del Sector Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Políticas gerenciales de seguridad	19	86 %
Políticas gerenciales de conocimiento técnico	19	86 %
Políticas gerenciales de responsabilidad	16	76 %
Políticas gerenciales de respuesta oportuna	16	76 %
Políticas gerenciales de cumplimiento de las operaciones	21	100 %
Políticas gerenciales de desempeño	21	100 %

Fuente: Elaboración propia (2009).

En la pregunta N° 8 del cuestionario, 21 (100%) gerentes del área de operaciones manifestaron que en su consultora estaban presente las políticas gerenciales de cumplimiento de las operaciones y desempeño, 19 (90%) gerentes del área de operaciones revelaron que en las consultoras están presente las políticas gerenciales de conocimiento técnico y seguridad, mientras que 16 (66%) gerentes indicaron que las políticas gerenciales de respuesta oportuna y responsabilidad se encuentran presentes en las consultoras que dirigen. La Tabla VIII muestra los resultados.

En consideración de las respuestas obtenidas en las preguntas N° 7 y 8, veintiún gerentes del área de operaciones (21) (100%) señalaron que en las consultoras del sector de hidrocarburos del municipio Maracaibo, implementan el uso de políticas gerenciales. Los autores Burbano y Ortiz (1995) refieren que las políticas gerenciales, “son aquellas que contribuyen al progreso y que conduce a las organizaciones a mantener altos estándares mientras se simplifican los procesos y se realizan sus labores de manera funcional”. Por tanto constituye un aspecto importante en la toma de decisiones de los gerentes en las áreas operacionales de las consultoras del sector hidrocarburos.

Tabla IX. Fortalezas de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Talento técnico	21	100%
Desarrollo del personal	18	86%
Capacidad operativa	19	90%
Imagen de la empresa	21	100%
Servicio al cliente	21	100%
Ubicación de oficinas	21	100%
Apoyo logístico	19	90%
Proceso de planificación, control y gestión	18	86%
Liderazgo	19	90%
Rapidez de entrega	21	100%
Presupuesto	19	90%
Mercadeo y ventas	18	86%

Fuente: Elaboración propia (2009).

Con las respuestas a la pregunta 9 del cuestionario, se obtuvo las fortalezas señaladas por los gerentes del área de operaciones de las consultoras del sector hidrocarburos del municipio Maracaibo, 21 (100%) gerentes del

área de operaciones manifestaron que en las consultoras estaban presentes las fortalezas de talento técnico, imagen de la empresa, servicio al cliente, ubicación de las oficinas y rapidez de entrega, 18 (86%) gerentes del área de operaciones indicaron que la consultora cuenta con fortalezas de desarrollo de proceso de planificación, control y gestión, desarrollo del personal, mercadeo y ventas, por otro lado 19 (90%) gerentes señalaron que la consultora cuenta con fortalezas de capacidad operativa, óptimo departamento de apoyo logístico, liderazgo y presupuesto. La Tabla IX muestra los resultados.

Con respecto a la pregunta N° 10, tres (3) (25%) gerentes del área de operaciones manifestaron que en la consultora donde tra-

Tabla X. Fortalezas de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje (%)
Talento técnico	MF	
Desarrollo del personal	MF	25 %
Capacidad operativa	MF	
Imagen de la empresa	F	
Servicio al cliente	F	
Ubicación de oficinas	F	67 %
Apoyo logístico	F	
Proceso de planificación, control y gestión	F	
Liderazgo	F	
Rapidez de entrega	F	
Presupuesto	F	
Mercadeo y ventas	M	8%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia (2009).

bajan están fuertemente marcadas las fortalezas referidas al talento técnico, desarrollo del personal y capacidad operativa, diecinueve (19) (90%) gerentes del área de operaciones revelaron que en las consultoras están presentes las políticas gerenciales imagen de la empresa, servicio al cliente, ubicación de oficinas, departamento de apoyo logístico, proceso de planificación, control y gestión, liderazgo, rapidez de entrega y presupuesto, son políticas fuertemente marcadas en las consultoras que dirigen. Mientras que dieciséis (16) (66%) gerentes del área de operaciones indicaron que las políticas gerenciales mercadeo y ventas están medianamente presentes en las consultoras que dirigen. La Tabla X muestra los resultados.

Así pues, tomando en cuenta las respuestas obtenidas en las preguntas N° 9 y 10, se puede concluir que la mayor parte de los gerentes del área de operaciones de las consultoras del sector de hidrocarburos, tienen identificadas las fortalezas de las empresas, siendo estas el valor más importante de una organización, dado que al ser identificadas y desarrolladas aumentan el compromiso y la contribución de los empleados al éxito organizacional. Lo anterior se refuerza con las aseveraciones que Strickland (2001), manifiesta que, “las fortalezas de una compañía, es decir, sus habilidades, experiencias, activos, capacidades competitivas y logros en el mercado, determinan el complemento de los recursos con los cuales compete. Estos recursos, en combinación con las condiciones de la industria son grandes impulsores del buen desempeño de la compañía en un mercado competitivo dinámico”.

En la pregunta 11 del cuestionario aplicado, 21 (100%) gerentes del área de operaciones manifestaron que en la consultora estaban presentes debilidades de tecnología de producción, conocimiento del entorno, flui-

Tabla XI. Debilidades de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Tecnología de producción	21	100%
Conocimiento del entorno	21	100%
Fluidez en las comunicaciones	21	100%
Rentabilidad	21	100%
Estabilidad financiera	21	100%

Fuente: Elaboración propia (2009).

Tabla XII. Debilidades de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje (%)
Tecnología de producción	MF	
Conocimiento del entorno	MF	62%
Fluidez en las comunicaciones	MF	
Rentabilidad	F	
Estabilidad financiera	F	38%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia (2009).

dez en las comunicaciones, rentabilidad y estabilidad financiera. La Tabla XI muestra los resultados.

En lo que respecta a la pregunta N° 12 del cuestionario, doce (12) (62%) gerentes del área de operaciones indicaron que en las consultoras donde laboran se encuentra muy fuertemente marcadas debilidades relacionadas con tecnología de producción, conocimiento del entorno y

fluidez en las comunicaciones, mientras que siete (7) (38%) gerentes del área de operaciones manifestaron que la rentabilidad y la estabilidad financiera están fuertemente marcadas. La TablaXII muestra los resultados.

En este sentido, las respuestas obtenidas en los ítems N° 11 y 12, hacen referencia a que actualmente los gerentes de las áreas de operaciones de las consultoras del sector de hidrocarburos del municipio Maracaibo, identifican las debilidades que presentan como limitantes en las posibilidades de aprovechar las oportunidades. Así como se manifestó Strickland (2001), “una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja”.

Se permite dilucidar con los resultados expuestos, que aproximadamente en su totalidad los gerentes que dirigen estas organizaciones tienen conocimiento de la visión, misión, valores y políticas de la empresa, así de igual manera tienen claramente identificadas las fortalezas y debilidades que poseen las mismas. Señalando que los gerentes de las consultoras, se orientan a precisar las fuerzas y debilidades de los recursos fundamentales de la empresa, tales como son los recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; imponiendo el diagnóstico interno desde el inicio antes que el diagnóstico externo. Es por ello que antes de indagar acerca de los cambios en el entorno que pueden afectar a las empresas, primero se debe conocer a fondo las capacidades que tiene la misma.

Con referencia a la matriz gerencial de diagnóstico externo, desde la perspectiva de la planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla XIII. Oportunidades de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Nuevas áreas de mercado	21	100%
Imagen de la empresa	-	-
Competencia	19	90 %
Medio de comunicación	-	-
Posicionamiento en el mercado	19	90%
Especialización de la empresa	21	100%
Infraestructura	19	90%

Fuente: Elaboración propia (2009).

Tabla XIV. Oportunidades de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Nuevas áreas de mercado	Importante	
Competencia	Importante	
Posicionamiento en el mercado	Importante	100%
Especialización de la empresa	Importante	
Infraestructura	Importante	

Fuente: Elaboración propia (2009).

En la pregunta N° 13 del cuestionario, se observó que de la lista de oportunidades a escoger, veintiún (21) (100%) gerentes del área de operaciones señalaron que en las consultoras se pueden aprovechar oportunidades de mercado tales como: nuevas áreas de mercado y especialización de la empresa, mien-

Tabla XV. Oportunidades de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Nuevas áreas de mercado	B	60%
Posicionamiento en el mercado	B	
Infraestructura	B	
Competencia	M	20%
Especialización de la empresa	A	20%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia (2009).

tras que diecinueve (19) (90%) gerentes del área de operaciones aseveraron que las consultoras obtendrían más beneficio con oportunidades tales como: infraestructura, posicionamiento y competencia. La Tabla XIII muestra los resultados.

En lo que respecta a la pregunta N° 14 del cuestionario, veintiún (21) (100%) gerentes del área de operaciones afirmaron que las oportunidades de mercado que fueron anteriormente mencionadas, pueden ser aprovechadas por las consultoras que dirigen y las cuales son de gran importancia. La Tabla XIV muestra los resultados.

Referente a la pregunta N° 15 del cuestionario, trece (13) (60%) de los gerentes del área de operaciones estuvo de acuerdo al afirmar que las consultoras que dirigen se encuentra altamente preparadas referente a la oportunidad de especialización de la empresa, cuatro (4) (20%) gerentes del área de operaciones indicaron que la consultora se encuentra medianamente preparada con referencia a la oportunidad de competencia en el mercado y cuatro (4) (20%) gerentes señalaron que su nivel de

preparación con respecto a las oportunidades de infraestructura, posicionamiento en el mercado y nuevas áreas de mercado es bajo en comparación con las otras oportunidades anteriormente señaladas.

Tabla XVI. Amenazas de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias (personas)	Porcentaje (%)
Control de cambio	21	100%
Marco legal	-	-
Sindicatos	-	-
Permisologías	-	-
Inflación	21	100%
Política	21	100%
Fuga de talento humano	18	86%
Crisis económica	21	100%
Crisis financiera	21	100%
Producción	-	-
Monopolio del mercado de hidrocarburos	21	100%

Fuente: Elaboración propia (2009).

Se demuestra con las respuestas anteriores referentes al indicador de oportunidades, que para los gerentes de estas consultoras, tal y como lo señala Strickland (2001), “las oportunidades representan todos aquellos eventos del medio ambiente externo no controlables por la organización pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría y que de presentarse facilitarían el logro de los objetivos”.

En la pregunta 16 del cuestionario, veintinueve (21) (100%) gerentes del área de operaciones señalaron que las amenazas de control de cambio, inflación, política, crisis eco-

Tabla XVII. Amenazas de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje (%)
Control de cambio	MI	
Inflación	MI	
Política	MI	90%
Crisis económica	MI	
Crisis financiera	MI	
Monopolio del mercado de hidrocarburos	MI	
Fuga de talento humano	I	10%

Fuente: Elaboración propia (2009).

nómica, crisis financiera y el monopolio del mercado de hidrocarburos afectan a las consultoras, y ocho (8) (38%) gerentes del área de operaciones indicaron que la fuga de talento humano es una de las amenazas que afecta a las organizaciones en su normal y óptimo desempeño. La Tabla XVI y Gráfico 16 muestran los resultados.

En la pregunta 17 del cuestionario, diecinueve (19) (90%) gerentes del área de operaciones están de acuerdo que las amenazas de control de cambio, inflación, política, crisis económica, crisis financiera y el monopolio del mercado de hidrocarburos son de alto grado de importancia al ser consideradas obstáculos para el normal desempeño y supervivencia de las consultoras que dirigen. Comparado con dos (2) (10%) gerentes que opinan que la amenaza de fuga de talento humano es un obstáculo en el desarrollo y funcionamiento de las consultoras. La Tabla XVII muestra los resultados.

En referencia a la pregunta N° 18, nueve (9) (42%) de los gerentes del área de opera-

Tabla XVIII. Amenazas de las Consultoras del Sector de Hidrocarburos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje (%)
Inflación	M	
Fuga de talento humano	M	42%
Crisis económica	M	
Política	B	
Crisis financiera	B	
Control de cambio	B	58%
Monopolio del mercado de hidrocarburos	B	

Fuente: Elaboración propia (2009).

ciones manifestaron que cuenta con capacidad media para mitigar o enfrentar las amenazas de inflación, fuga de talento humano y crisis económica, que constantemente afecta la normal ejecución de sus trabajos, mientras doce (12) (58%) gerentes indicaron poseer una capacidad muy baja para mitigar la política, crisis financiera, control de cambio y monopolio del mercado de hidrocarburos. La tabla 18 muestra los resultados.

Lo determinado por este indicador, es que la situación actual del país ha afectado considerablemente el desempeño, producción y desarrollo de este tipo de empresas, con referencia a lo anterior, según Strickland (2001), “Es posible que las amenazas externas no planteen nada más que un grado moderado de adversidad o tal vez son tan graves como para hacer que la situación y las perspectivas sean demasiado imprecisas”. En la actualidad el ambiente en las consultoras del sector de hidrocarburos es impreciso y de mucha tensión ante las políticas de nacionali-

zación que adelanta el actual gobierno, lo que hace que en su mayoría estén paralizándolo sus actividades ante la alta incertidumbre y rumbo en el sector de hidrocarburos.

Se permite puntualizar con los resultados expuestos acerca de la dimensión de diagnóstico externo, que las respuestas de los gerentes del área de operaciones, permite esclarecer que tienen plenamente identificadas las oportunidades y amenazas que poseen las consultoras que dirigen, conociendo que este tipo de diagnóstico se vale del estudio de escenarios futuros y además de una revisión cuidadosa del entorno estratégico actual. Es de hacer notar que en una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran los líderes para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

5. Conclusiones

Las conclusiones relevantes para entender el papel de la planificación estratégica en el área de operaciones de las consultoras de hidrocarburos del municipio Maracaibo son las siguientes:

Referente a determinar la matriz gerencial de diagnóstico interno, desde la perspectiva de la planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos, se identificó que casi en su totalidad los gerentes que dirigen estas organizaciones tienen conocimiento de la visión, misión, valores y políticas de la empresa.

De igual manera tienen claramente identificadas las fortalezas y debilidades que poseen estas empresas. Indicando esto que los gerentes de las consultoras, se orientan a precisar las fuerzas y debilidades de los recursos fundamentales de la empresa, tales como son

los recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos productivos y recursos comerciales; imponiendo el diagnóstico interno desde el inicio antes que el diagnóstico externo. Es por ello que antes de indagar acerca de los cambios en el entorno que pueden afectar a las empresas, primero se debe conocer a fondo las capacidades que tiene la misma.

En relación a la determinación de la matriz gerencial de diagnóstico externo, desde la perspectiva de la planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos, lo contestado por los gerentes en la encuesta, permitió dilucidar que tienen identificadas las oportunidades y amenazas que poseen las consultoras que dirigen, sabiendo que este tipo de diagnóstico se vale del estudio de escenarios futuros y además de una revisión cuidadosa del entorno estratégico actual.

Es de hacer notar que en una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Hoy día las consultoras del sector de hidrocarburos del municipio Maracaibo, han sido notablemente afectadas por los constantes cambios en el entorno político, económico y social, así como también por el vertiginoso crecimiento de las tecnologías y el mayor

auge competitivo que existe en el mercado. Razones por la cual, los gerentes se han tornado a la labor de analizar la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr en ella, mencionando la importancia del recurso humano, ya que es a este al que le corresponde el seguimiento de los parámetros establecidos por la empresa y la consecución de los objetivos y propósitos.

Ante tal situación la planificación estratégica es una forma de prepararse para estos cambios, coadyuvando a la optimización de los beneficios y minimizando el impacto de los problemas.

Bibliografía citada

- Burbano y Ortiz (1995). **Presupuesto. Enfoque de planeación y control de recursos.** Segunda Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Martínez, Daniel y Milla, Pedro Aurelio (2002). **La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral.** Ediciones Díaz de Santos. España.
- Pérez Moya, José (1997). **Estrategia, Gestión y Habilidades de Directivos.** Ediciones Díaz de Santos. Primera edición. España.
- Strickland, Thompson (2001). **Administración Estratégica: Conceptos y Casos.** Editorial Mc Graw Hill. Onceava edición. México.