

CONCLUSIONES

- El plan de transformación que adelanta la Empresa P.D.V.S.A. ha originado la necesidad de analizar integralmente el proceso de reparación general de lanchas a través de la identificación, unificación y desarrollo de las mejores políticas a fin de adecuar sus políticas y estrategias en función de la nueva realidad Organizacional de la Empresa.
- El nuevo papel de la empresa producto de la reconfiguración y consolidación de su estructura operativa ha direccionado la ejecución de actividades no medulares a través del incremento sostenido del uso de fuentes de servicio externas, aprovechando el surgimiento y especialización de empresas contratistas en el área.
- El uso de contratos de servicios de reparación general de lanchas en instalaciones propias ha permitido flexibilizar el proceso, dándole mayor capacidad de respuesta y utilización de la capacidad instalada en función de las exigencias de mayor producción en cuanto a las reparaciones se refiere, las cuales en la mayoría de los casos superan la disponibilidad de esfuerzo y recursos propios.
- La utilización de empresas de servicios externos con instalaciones y facilidades para ejecutar los trabajos de reparación general de lanchas permite contar con la garantía de otra fuente que pueda absorber picos de

producción en lo que a reparaciones se refiere.

- La necesidad de existir como fuente confiable en el suministro del servicio de reparación y mantenimiento de lanchas bajo las constantes presiones y exigencias que caracterizan a la nueva realidad organizacional de la empresa, exige que la adecuación de las políticas y estrategias para el desarrollo del servicio antes mencionado, esté orientado a la búsqueda y combinación de los mejores recursos disponibles.

RECOMENDACIONES

- La administración de Contratos debe orientarse a la búsqueda y fomento de condiciones que favorezcan el aumento de empresas de servicio y por ende la competitividad entre ellas a fin de aprovechar las ventajas comparativas que esto representa, además de los ahorros potenciales en los costos de mano de obra fuera del contrato colectivo petrolero.
- Con la finalidad de crear un equilibrio entre el esfuerzo propio y el esfuerzo contratado requerido para la ejecución de los trabajos de reparación general de lanchas y así evitar una dependencia excesiva de fuentes externas, se hace necesario implementar a corto plazo un programa de re-educación y conversión de personal artesanal de áreas menos críticas a áreas más críticas como los son en la actualidad la soldadura y fabricación de aluminio. Este programa puede desarrollarse perfectamente en armonía con la política expresa de la Empresa de no incrementar el número de la nómina contractual.
- Para garantizar que el proceso de reparación general de lanchas se pueda adaptar a las condiciones y realidades organizacionales actuales se hace necesario formar un equipo de trabajo multidisciplinario donde se involucre a todos los responsables del proceso (cliente, ejecutor, administrador de contratos, administradores de costo, personal, etc.) a fin

de continuar evaluando, implantando y adecuando las políticas y estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades presentes así como atacar y minimizar las amenazas y debilidades que en cualquier momento puedan aparecer. Este equipo deberá brindar retroalimentación respecto al grado de cumplimiento de los objetivos, como también las desviaciones y cambios de rumbo que deben ser aprobados por las Organizaciones respectivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYALA TOBON, Alexander (1999) "Estrategias para la Planificación y Control de la Producción y de los Inventarios para la Empresa Cargil de Venezuela C.A.". Trabajo Especial de Grado de Maestría. URBE. Venezuela.

BALESTRINI ACUÑA, Mirian (1997). "Como se Elabora el Proyecto de Investigación". 1ra. Edición. Editorial BL. Consultores Asociados.

BAIN, David (1985. "Productividad, la solución a los problemas de la empresa". 1era. Edición Editorial McGraw-Hill.

CARRASCO DE RUIZ, Gladys (1999) "Las Estrategias de Control Gerencial de los Institutos Universitarios de Tecnología de la Región Occidental de Venezuela". Trabajo Especial de Grado programa de Maestría. URBE. Venezuela.

CERTO, Samuel (1984). "Administración Moderna". 2da. edición. Nueva Editorial Interamericana.

CHÉVEZ, Nilda (1997). "Introducción a la Investigación Educativa". 2da. Edición.

DAVID, Fred (1997). "Conceptos de Administración Estratégica". 5ta. edición. Editorial Prentice - Hall.

De MOLINA, Elizabeth, CAMACHO, René. (1992). "Estrategias de Contratación en Paradas de Plantas de la Refinería de Amuay". Trabajo Especial de Grado programa de Maestría Universidad del Zulia. Venezuela.

DESSLER, Gary (1979). "Organización y Administración". 1ra. edición. Editorial Prentice - Hall. 1979.

FERNÁNDEZ, José A. (1991). "Elementos de Administración". 2da. edición. Editorial Diana.

GARCÍA FERRER, Mirna, DE WEAFFER, Rixia (1998). "Diseño de un Sistema de Planificación Estratégica para Formulación de Proyectos Sociales. Políticas de Desarrollo Social. Maraven en la DOP". Trabajo especial de Grado programa de Maestría. URBE. Zulia-Venezuela.

GARCÍA, Ricardo, RIVERO, Francisco (1990). "Formulación de Estrategias Financieras para las Empresas Contratistas, que prestan Servicios a la Industria Petrolera, en la Península de Paraguaná". Trabajo Especial de Grado programa de Maestría. Universidad del Zulia. Venezuela.

GÓMEZ CEJAS, Guillermo (1994). "Planeación y Organización de Empresas". 8va. Edición. Editorial McGraw-Hill.

HARRINGTON, James (1997). "Administración Total del Mejoramiento Continuo". 1ra. edición. Editorial McGraw-Hill.

KAST; Fremont y ROSENZWEIG (1979). "Administración en las Organizaciones". 1ra. edición. Editorial McGraw-Hill.

MÉNDEZ, Carlos (1997). "Metodología". 2da. edición. Editorial McGraw-Hill.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James y VOJER, John (1997). "El Proceso Estratégico". 1ra. edición. Editorial Prentice-Hall.

PÉREZ QUINTERO, Gisela (1998) "Medición de la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard de la Unidad de Explotación de la División de Exp. Y Producción de P.D.V.S.A.". Trabajo Especial de Grado programa de Maestría. Universidad del Zulia. Venezuela.

POLIMENI, Ralph, FABOZZI, Frank, ADELBERG, Arthur y KOLE, Michael (1994). "Contabilidad de Costos". 3era. Edición. Editorial ;McGraw-Hill.

SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar (1998). "Metodología de la Investigación". 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill.

STERNER, George (1997). "Planeación Estratégica". Compañía Editorial Continental S.A.

STONER, James (1994). "Administración Estratégica". 5ta. edición. Editorial Prentice-Hall.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario (1997). "El Proceso de la Investigación Científica". 3ra. edición. Editorial Limusa.

THOMPSON. Arthur y STRICKLAND, A. J. (1994) "Dirección y Administración Estratégica". 1ra. edición. Editorial Addison - Wesley.

UNA, " Técnicas de Documentación e Investigación " (1995).

WEIHRICH, Heinz y KOONTZ, Harold (1994). "Administración, Una Perspectiva Global ". 10ma. edición. Editorial McGraw-Hill.

ANEXO A

Formato Recopilación de Datos N° 1
Políticas para la Reparación General de Lanchas
Utilización Capacidad Instalada

<u>AÑO</u>	<u>MES</u>	<u>Cantidad de Cunas Ocupadas</u>	<u>Cantidad de Cunas Disponibles</u>	<u>% de Utilización Capacidad Instalada</u>
97	Enero	6	7	46
	Febrero	4	9	31
	Marzo	9	4	69
	Abril	8	5	62
	Mayo	6	7	46
	Junio	4	9	31
	Julio	5	8	38
	Agosto	4	9	31
	Septiembre	4	9	31
	Octubre	4	9	31
	Noviembre	3	10	23
	Diciembre	5	8	38
98	Enero	6	7	46
	Febrero	6	7	46
	Marzo	6	7	46
	Abril	6	7	46
	Mayo	8	5	62
	Junio	8	5	62
	Julio	9	4	69
	Agosto	7	6	54
	Septiembre	7	6	54
	Octubre	5	8	38
	Noviembre	4	9	31
	Diciembre	4	9	31
99	Enero	4	9	31
	Febrero	6	7	46
	Marzo	10	3	77
	Abril	11	2	85
	Mayo	11	2	85
	Junio	13	0	100

PROMEDIO

49

Gráfico Nº 1



Formato Recopilación de Datos N° 2
Políticas para la Reparación General de Lanchas
Programa Reparación General de Lanchas

<u>AÑO</u>	<u>MES</u>	<u>Lanchas en Reparación General</u>		<u>% de cumplimiento</u> <u>Programa de Rep. General</u>
		<u>Programado</u>	<u>Real</u>	
97	Enero	2	2	100
	Febrero	2	1	50
	Marzo	3	3	100
	Abril	3	4	133
	Mayo	3	4	100
	Junio	3	3	75
	Julio	3	3	100
	Agosto	3	2	67
	Septiembre	3	2	67
	Octubre	2	2	33
	Noviembre	2	1	33
	Diciembre	2	1	33
	TOTAL	31	28	90
98	Enero	4	5	175
	Febrero	4	6	100
	Marzo	4	5	125
	Abril	4	4	100
	Mayo	4	5	125
	Junio	4	2	50
	Julio	3	2	67
	Agosto	3	2	67
	Septiembre	2	3	150
	Octubre	2	3	150
	Noviembre	2	2	100
	Diciembre	2	2	100
	TOTAL	38	41	108
99	Enero	2	1	50
	Febrero	2	4	200
	Marzo	1	0	0
	Abril	1	1	100
	Mayo	1	1	100
	Junio	0	0	0
	TOTAL	7	7	100
TOTAL GENERAL		76	76	100

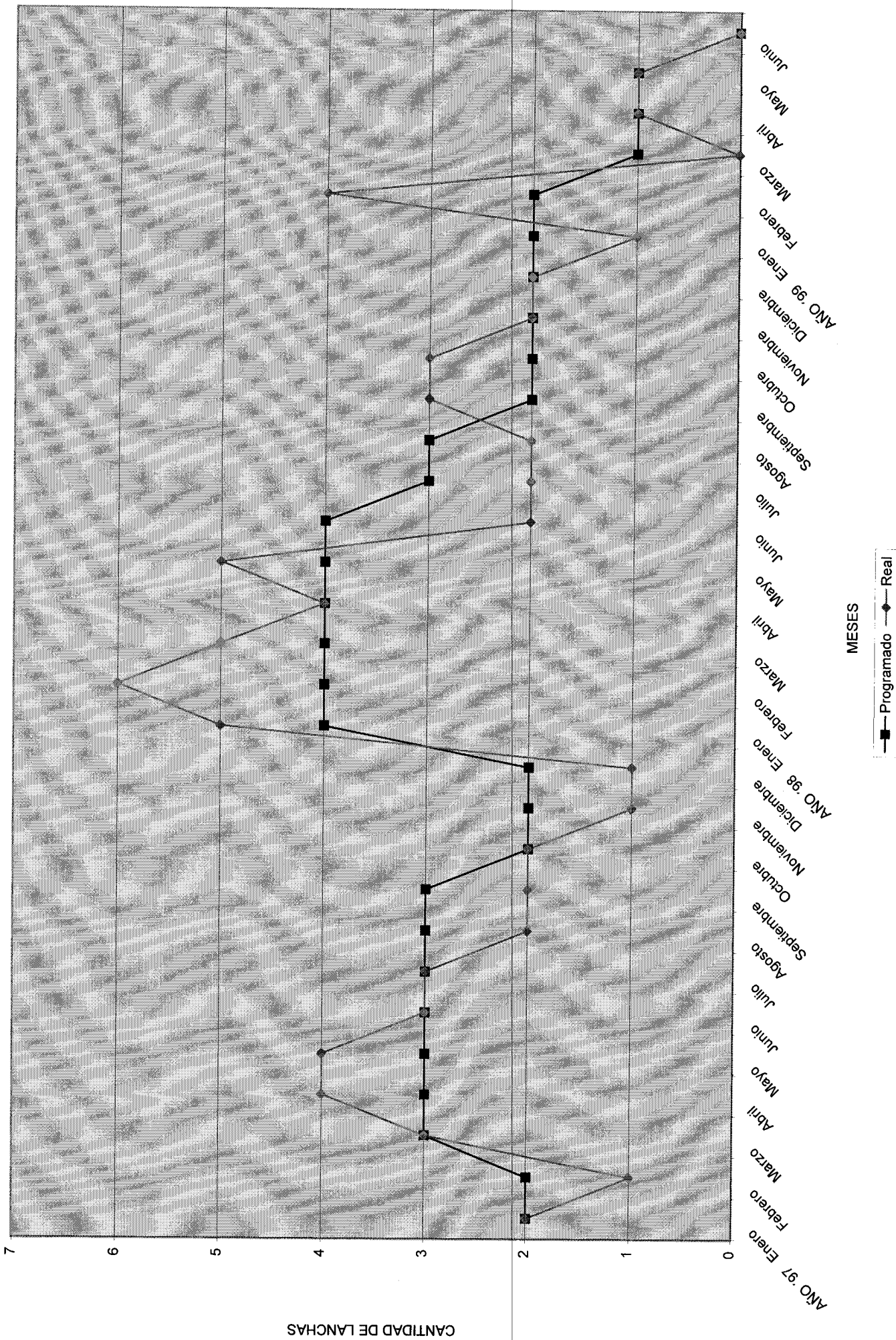


Gráfico N° 2
% DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA REPARACION GENERAL DE LANCHAS

Formato Recopilación de Datos N° 3
Políticas para la Reparación General de Lanchas
Utilización Fuentes Externas

<u>AÑO</u>	<u>MES</u>	<u>Cantidad de Lanchas</u> <u>Reparadas en</u> <u>Talleres Externos</u>	<u>Cantidad de Lanchas</u> <u>Reparadas en</u> <u>Instalaciones Propias</u>	<u>% Lanchas</u> <u>Reparadas en</u> <u>Talleres Externos</u>
97	Enero	0	2	0
	Febrero	0	1	0
	Marzo	0	3	0
	Abril	0	4	0
	Mayo	0	4	0
	Junio	1	2	33
	Julio	1	2	33
	Agosto	0	2	0
	Septiembre	0	2	0
	Octubre	1	1	50
	Noviembre	1	0	100
	Diciembre	0	1	50
98	Enero	3	2	60
	Febrero	2	4	33
	Marzo	0	5	0
	Abril	2	2	50
	Mayo	1	4	20
	Junio	0	2	0
	Julio	1	1	50
	Agosto	0	2	0
	Septiembre	2	1	67
	Octubre	1	2	33
	Noviembre	2	0	100
	Diciembre	0	2	0
99	Enero	1	0	100
	Febrero	2	2	60
	Marzo	0	0	0
	Abril	0	1	0
	Mayo	0	1	0
	Junio	0	0	0
TOTAL:		21	55	28

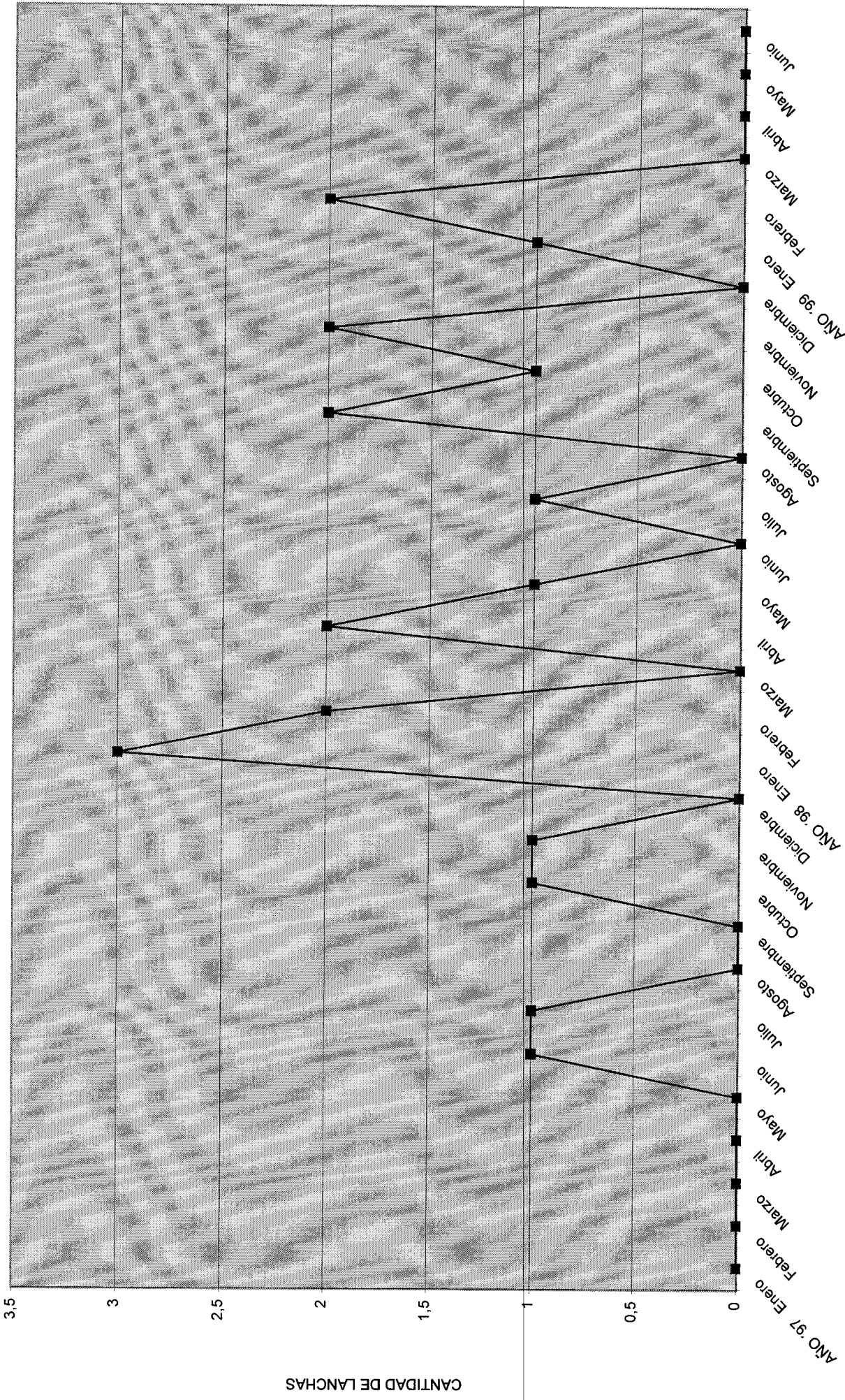


Gráfico N° 3
UTILIZACION DE FUENTES EXTERNAS
% DE LANCHAS REPARADAS EN TALLERES EXTERNOS

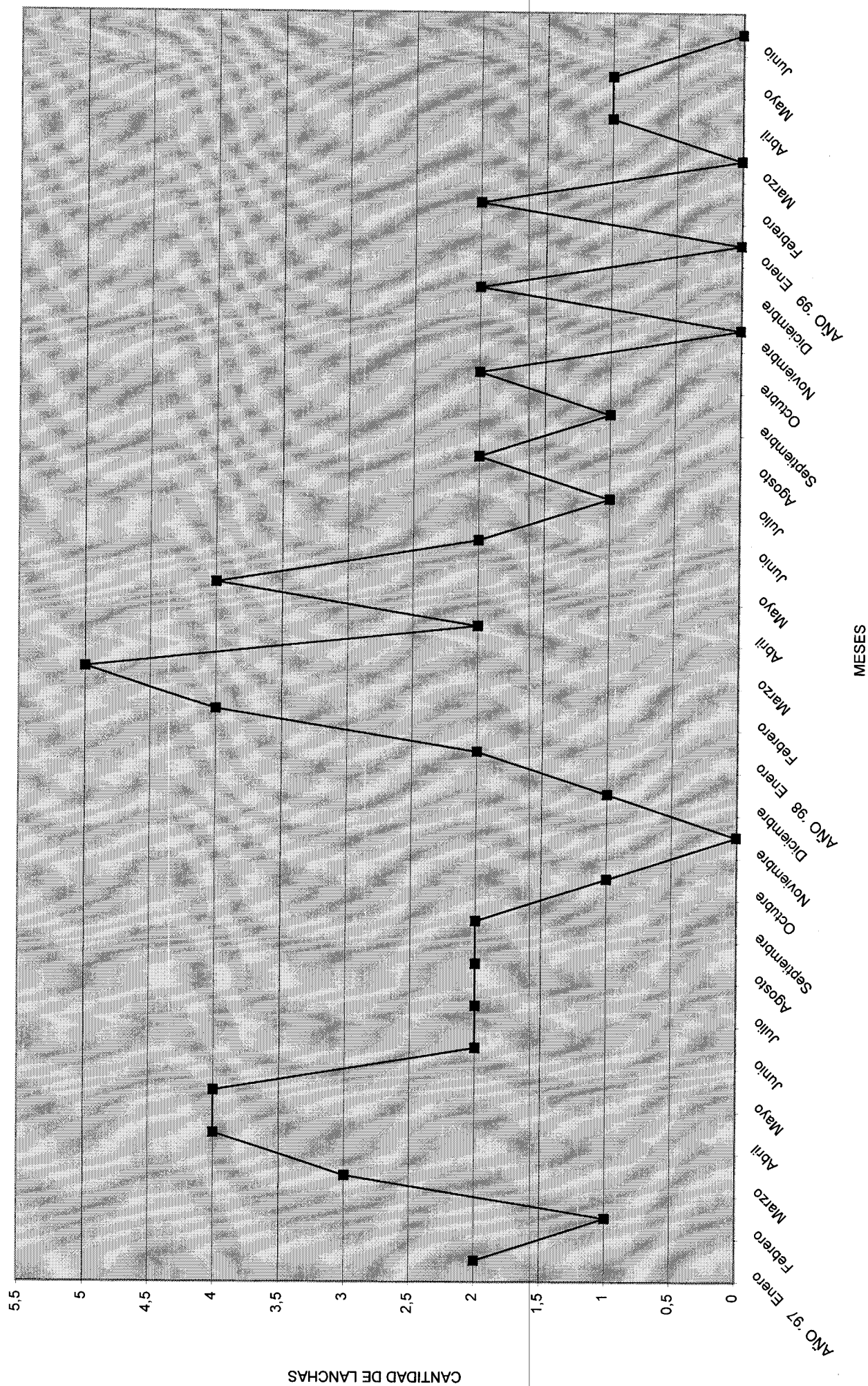


Gráfico N° 4
UTILIZACIÓN DE FUENTES EXTERNAS
% DE LANCHAS REPARADAS EN INSTALACIONES PROPIAS

Formato Recopilación de Datos N° 4
Políticas para la Reparación General de Lanchas
Rotación de Personal

Personal Según Organigrama Aprobado

<u>Artesanía/ Posición</u>	<u>Aprobado</u>			<u>Real</u>			<u>% Diferencia</u>		
	<u>'97</u>	<u>'98</u>	<u>'99</u>	<u>'97</u>	<u>'98</u>	<u>'99</u>	<u>'97</u>	<u>'98</u>	<u>'99</u>
Soldadura	3	3	3	3	3	3	0	0	0
Mecánica	8	12	12	7	12	12	(13)	0	0
Fabricación	5	4	4	5	4	4	0	0	0
Operador Grúa	2	3	3	2	3	3	0	0	0
Obrero	2	3	3	2	3	3	0	0	0
Capataces	3	8	8	3	8	8	0	0	0
Oficinistas	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Programador	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Supv. Operaciones	1	1	1	1	1	1	0	0	0

TOTAL: 26 36 36 25 36 36 (13) 0 0

Formato Recopilación de Datos N° 5
Estrategias para la Reparación General de Lanchas
Distribución Costos de Reparación

<u>AÑO</u>	<u>Lancha N°</u>	<u>% Costo Reparación Servicios Contratados</u>	<u>% Costo Reparación Esfuerzo Propio</u>
97	L-0576	52,04	33,67
	L-0651	59,64	26,49
	L-0006	64,57	14,34
	C-7069	72,45	4,40
	C-7037	55,27	30,49
	L-0559	42,41	33,56
	L-0563	40,93	36,33
	L-0004	68,83	16,33
	L-0647	96,49	1,72
	MARA 42	53,14	31,42
	L-0537	96,13	0
	L-0644	95,36	0
98	L-0501	44,39	35,34
	L-0575	49,91	31,20
	C-7042	53,18	33,12
	L-0557	52,95	37,21
	MARA 48	95,46	0
	MARA 31	55,58	32,02
	L-0588	55,00	29,75
	C-7050	43,60	39,88
	L-0652	53,38	31,87
	MARA 29	89,43	0
	MARA 62	43,01	45,69
	L-0582	43,33	41,92
	MARA 35	83,15	0
	MARA 32	88,37	0
	MARA 50	42,23	40,54
99	MARA 36	39,77	43,92

Formato Recopilación de Datos N° 6
Estrategias para la Reparación General de Lanchas
Capacidad de Repuesta

<u>AÑO</u>	<u>MES</u>	<u>Taller Ejecutor</u> <u>EXT./P.D.V.S.A.</u>	<u>Lancha N°</u>	<u>Tiempo de Reparación (días)</u>	
				<u>Programado</u>	<u>Real</u>
97	ENERO	P.D.V.S.A	L-0576	30	30
	FEBRERO	P.D.V.S.A	L-0651	30	41
	MARZO	P.D.V.S.A	L-0006	30	37
	ABRIL	P.D.V.S.A	C-7069	30	38
	MAYO	P.D.V.S.A	C-7037	30	37
	JUNIO	P.D.V.S.A	L-0559	30	26
	JULIO	P.D.V.S.A	L-0563	30	30
	AGOSTO	P.D.V.S.A	L-0004	30	42
	NOVIEMBRE	EXTERNO	L-0647	30	35
	DICIEMBRE	P.D.V.S.A	MARA42	30	35
98	ENERO	EXTERNO	L-0537	30	52
	ENERO	EXTERNO	L-0644	30	69
	FEBRERO	P.D.V.S.A	L-0501	30	27
	FEBRERO	P.D.V.S.A	L-0575	30	27
	MARZO	P.D.V.S.A	C-7042	30	24
	MARZO	P.D.V.S.A	L-0557	30	25
	ABRIL	EXTERNO	MARA 48	30	27
	ABRIL	P.D.V.S.A	MARA 31	30	28
	MAYO	P.D.V.S.A	L-0588	30	26
	MAYO	P.D.V.S.A	C-7050	30	24
	JUNIO	P.D.V.S.A	L-0652	30	32
	JULIO	EXTERNO	MARA 29	30	27
	SEPTIEMBRE	P.D.V.S.A	MARA 62	30	30
	OCTUBRE	P.D.V.S.A	L-0582	60	57
	NOVIEMBRE	EXTERNO	MARA 35	60	68
99	FEBRERO	EXTERNO	MARA 32	30	26
	ABRIL	P.D.V.S.A	MARA 50	60	45
	MAYO	P.D.V.S.A	MARA 36	60	56

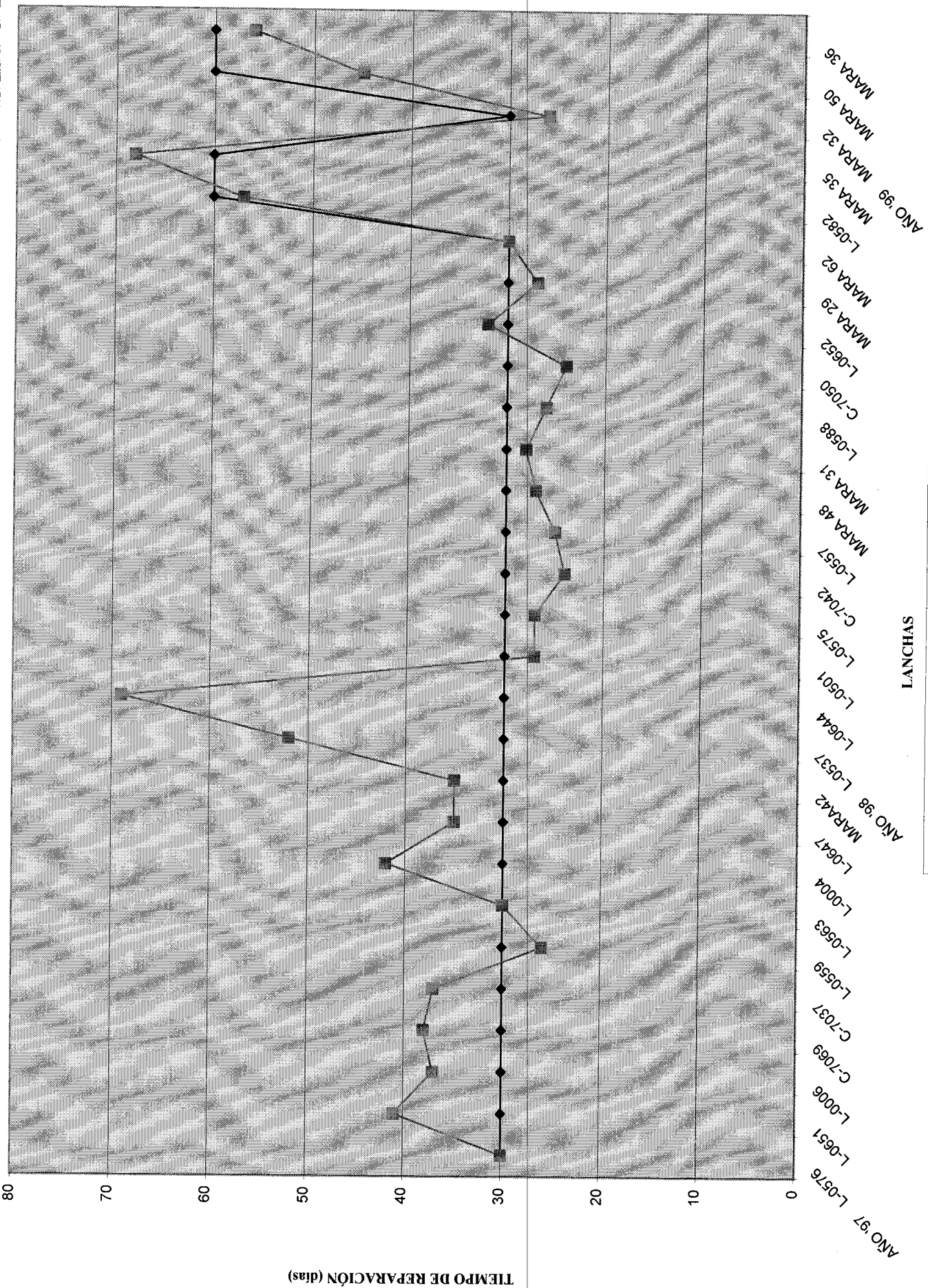


Gráfico N° 5

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Formato Recopilación de Datos N° 7
Estrategias para la Reparación General de Lanchas
Optimización de Costos

<u>AÑO</u>	<u>Taller Ejecutor</u> <u>Externo / P.D.V.S.A</u>	<u>Lancha N°</u>	<u>Costo Total Reparación (MMBs)</u>
97	P.D.V.S.A.	L-0576	23,52
	P.D.V.S.A.	L-0651	19,97
	P.D.V.S.A.	L-0006	36,95
	P.D.V.S.A.	C-7069	18,15
	P.D.V.S.A.	C-7037	21,71
	P.D.V.S.A.	L-0559	25,51
	P.D.V.S.A.	L-0563	22,13
	P.D.V.S.A.	L-0004	26,76
	EXTERNO	L-0647	14,53
	P.D.V.S.A.	MARA 42	21,64
98	EXTERNO	L-0537	18,84
	EXTERNO	L-0644	25,84
	P.D.V.S.A.	L-0501	33,05
	P.D.V.S.A.	L-0575	33,40
	P.D.V.S.A.	C-7042	27,51
	P.D.V.S.A.	L-0557	26,12
	EXTERNO	MARA 48	25,12
	P.D.V.S.A.	MARA 31	22,33
	P.D.V.S.A.	L-0588	21,11
	P.D.V.S.A.	C-7050	21,79
	P.D.V.S.A.	L-0652	24,82
	EXTERNO	MARA 29	12,39
	P.D.V.S.A.	MARA 62	28,32
	P.D.V.S.A.	L-0582	34,92
	EXTERNO	MARA 35	19,58
99	EXTERNO	MARA 32	18,32
	P.D.V.S.A.	MARA 50	27,26
	P.D.V.S.A.	MARA 36	32,49