



# Planificación estratégica como proceso sistemático de desarrollo de planes en empresas del sector plástico de la zona industrial de Maracaibo, Venezuela

## Strategic planning as a systematic process of developing plans in companies in the plastic sector of the industrial zone of Maracaibo, Venezuela

RASPA, Pasquale [1](#); LÓPEZ, Danny D. [2](#) y SOCARRAS, Carlos A. [3](#)

Recibido: 06/08/2019 • Aprobado: 06/11/2019 • Publicado 18/11/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El artículo tiene como propósito analizar la planificación estratégica como proceso sistemático de desarrollo de planes en empresas del sector plástico de la zona industrial de Maracaibo, Venezuela. Es una investigación de tipo descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. Se concluye que las etapas de la planificación estratégica dentro de las organizaciones estudiadas como proceso sistemático de desarrollo de planes son poco adecuadas. Así mismo, se evidenció que los elementos de la planificación estratégica por el directivo son medianamente adecuados, lo que indica que la organización no cuenta con una dirección que oriente las actividades ni el establecimiento de objetivos claro hacia los cuales enfocar los esfuerzos organizacionales. **Palabras clave:** Planificación estratégica, Sector industrial, Objetivos organizacionales, Industria.

#### ABSTRACT:

The article aims to analyze strategic planning as a systematic process of developing plans in companies in the plastic sector of the industrial zone of Maracaibo, Venezuela. It is a descriptive type investigation, with non-experimental, transectional and field design. It is concluded that the stages of strategic planning within the organizations studied as a systematic process of plan development are inadequate. Likewise, it was evidenced that the elements of strategic planning by the manager are moderately adequate, indicating that the organization does not have an address that guides the activities nor the establishment of clear objectives towards which to focus the organizational efforts.

**Keywords:** Strategic planning, Industrial sector, Organizational objectives, Industry

## 1. Introducción

El sector industrial de un país es uno de los factores claves para mantener un crecimiento sostenido, ampliar y fortalecer las oportunidades de empleo y coadyuvar a garantizar la demanda interna de productos. Particularmente hablando del caso venezolano, se puede afirmar que es un país que cuenta con recursos físicos, energéticos y humanos, sin embargo, la construcción y

fortalecimiento del sector industrial se ha visto afectada como consecuencia de las variaciones de la renta generada por estos recursos a lo largo del tiempo.

Para la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), el sector industrial venezolano está pasando por el momento más difícil en los últimos 50 años y las empresas industriales que están ubicadas en los diferentes estados del país no escapan a esta realidad, por tanto, la estrategia de producción alineada a su vez con la planificación estratégica que adopte una empresa, debe estar acorde con la realidad del país (Bustos y Chacón, 2015).

Es así como un entorno de rápidos y discontinuos cambios, un ambiente turbulento, la combinación de factores exógenos (principales economías con crecimiento económico bajo y surgimiento de nuevas tecnologías) y factores endógenos (fracaso del modelo económico), han generado la caída del precio del petróleo y han creado una profunda crisis que mantiene en permanente turbulencia la realidad nacional. Se puede llegar a pensar que en una Venezuela como la actual, hacer planificación estratégica resulta con baja factibilidad, dada la volatilidad del entorno.

Ante esta realidad, se debe pensar que si bien es cierto que la planificación es resultado de un análisis para la construcción de estrategias, luego de la definición acerca del rumbo a definir en determinada situación, también es verdad que los cambios en la planificación pueden darse como una respuesta estratégica a acontecimientos imprevistos del entorno (Velásquez, 2013). Lo que puede desprenderse de una frase de Peter Drucker: la planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes (Drucker, 1954).

De las referidas situaciones, no escapan las industrias que funcionan en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia, donde se encuentra asentada una zona industrial bastante variada y representada por una cámara gremial, la Cámara Empresarial de la Zona Industrial de Maracaibo y San Francisco, la cual agrupa ciento quince (115) empresas y la cual es la base de esta investigación (CEZIMAR, 2016). Es por ello, que se ha planteado desarrollar la investigación con la finalidad de analizar la planificación estratégica desarrollada por estas empresas como proceso sistemático de desarrollo de planes, específicamente en las industrias del sector plástico, identificando para ello las etapas de la planificación estratégica y describiendo los elementos de la planificación estratégica.

## 2. Metodología

La investigación se tipifica como descriptiva, identificando las características del universo de investigación, señalando formas de conducta, estableciendo comportamientos concretos, y descubre y comprueba asociación entre variables. Por otro lado, se optó por un diseño no experimental, transeccional y de campo, es decir, se realizó sin manipular las variables, recolectando la información en un momento único y detectando verazmente los hechos en el lugar donde estos ocurren. La población estuvo constituida por seis (6) empresas pertenecientes al sector plástico, cuya distribución poblacional puede observarse detalladamente en el cuadro a continuación:

**Tabla 1**  
Distribución de la Población

<b>Empresas</b>	<b>Directivos</b>	<b>Empleados</b>
Empresa A	3	80
Empresa B	2	62
Empresa C	1	35
Empresa D	2	46
Empresa E	2	37
Empresa F	3	69
<b>TOTALES</b>	<b>13</b>	<b>329</b>

**Fuente:** Información suministrada por las empresas (2018)

De acuerdo con los datos expuestos en la Tabla 1, se observa que la población constituida por los directivos se consideró finita, accesible y verificable su existencia, por lo cual se decidió abordarla como censo poblacional. Seguidamente, la población constituida por los empleados, es igualmente finita, pero no accesible, por lo tanto, se sometió al cálculo de muestra (fórmula de Sierra Bravo) y muestreo estratificado (formula de Shiffer):

$$n = \frac{4 * N * p * q}{E^2(N - 1) + 4 * p * q} \quad n = \frac{4 * 329 * 50 * 50}{100(329 - 1) + 4 * 50 * 50} = 76 \text{ empleados}$$

$$nA = \frac{nh * n}{N} = \frac{80 * 76}{329} = 18 \text{ Empleados} \quad nB = \frac{nh * n}{N} = \frac{62 * 76}{329} = 14 \text{ Empleados}$$

$$nC = \frac{nh * n}{N} = \frac{35 * 76}{329} = 8 \text{ Empleados} \quad nD = \frac{nh * n}{N} = \frac{46 * 76}{329} = 11 \text{ Empleados}$$

$$nE = \frac{nh * n}{N} = \frac{37 * 76}{329} = 9 \text{ Empleados} \quad nF = \frac{nh * n}{N} = \frac{69 * 76}{329} = 16 \text{ Empleados}$$

**Tabla 2**  
Distribución de la Muestra

<b>Empresas</b>	<b>Directivos</b>	<b>Empleados</b>
Empresa A	3	18
Empresa B	2	14
Empresa C	1	8
Empresa D	2	11
Empresa E	2	9
Empresa F	3	16
TOTALES	13	76

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Por otro lado, la técnica de recolección de datos utilizada fue la observación por encuesta y se seleccionó como instrumento el cuestionario de treinta (30) ítems, con cuatro (4) alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca). Para determinar la validez, se consideró la del contenido o juicio expertos. Una vez validados los mismos, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach, el cual arrojó un valor de  $r_{tt} = 0,835$  resultando con una confiabilidad "Muy Alta" de acuerdo a la escala utilizada para su interpretación.

Para el procesamiento de los datos, se utilizó la estadística descriptiva, calculando las frecuencias porcentuales y valores de las medias. Para la categorización de los valores de las medias, se diseñó el siguiente baremo:

**Tabla 3**  
Baremo para la interpretación de las Medias

RANGO	CRITERIOS DE MEDICIÓN
$3,25 < X \leq 4,00$	Adecuada
$2,50 < X \leq 3,25$	Medianamente adecuada
$1,75 \leq X \leq 2,50$	Poco Adecuada
$1,00 \leq X \leq 1,75$	Inadecuada

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

### 3. Resultados

A continuación, se presenta el análisis y discusión de los resultados, reflejando los valores porcentuales de las frecuencias y la media aritmética:

**Tabla 4**  
Dimensión Etapas de la  
Planificación Estratégica

Indicadores	Alternativas (%)								Medias	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.
Diagnóstico Estratégico	13,2	36,2	19,3	35,1	30,2	28,2	19,8	00	2,08	3,19
Formulación de Estrategias	11,1	35,8	15,2	53,1	31,4	14,1	21,9	00	1,95	3,24
Ejecución de Estrategias	11,2	29,3	18,1	51,1	25,3	21,2	21,1	00	1,97	3,14
Evaluación de Estrategias	8,2	21,4	12,1	42,3	35,2	22,9	24,9	00	1,82	2,79
PROMEDIO	10,3	29,2	16,4	41,2	31,3	27,1	22,1	00	1,94	3,20
<b>Media</b>	<b>Empleados 1,94</b>				<b>Directivos 3,20</b>					
<b>Interpretación del Baremo</b>	<b>Empleados : Poco Adecuada</b>				<b>Directivos: Medianamente Adecuada</b>					

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

En la Tabla 3, se observan los valores de la Dimensión Etapas de la Planificación Estratégica, donde puede observarse que el 41,2% de los directivos encuestados expresó que casi siempre ejecutan los procesos involucrados en las etapas de la planificación estratégica, el 29,2% coincidió en decir siempre, el 27,1% casi nunca. Por otro lado el 31,3% de los empleados expresó casi nunca, mientras el 22,1% se pronunció por nunca, el 16,4% casi siempre y un 10,3% siempre. De acuerdo al valor de las medias, los directivos obtuvieron un 3,20 considerándose Medianamente Adecuada y para los empleados en 1,94 ubicándose en la categoría del baremo de Poco Adecuada.

Estos resultados no son coincidentes con lo planteado por Mantilla (2008), quien refiere que un plan estratégico comprende una serie de etapas establecidas con la finalidad de alcanzar los objetivos previamente alineados por la alta dirección, de tal forma que se constituya en patrón de toma de decisiones corporativas con respecto a muy variados ámbitos. Al respecto, Sainz (2017) agrega que la planificación estratégica es un proceso que involucra etapas mediante las cuales quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

La etapa final, la evaluación, constituye un elemento fundamental que evidencia el cumplimiento del plan desarrollado. En este sentido, Serna (2007) refiere que la evaluación efectiva de las estrategias implica la información de retroalimentación oportuna y adecuada, es de fundamental importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en la organización.

La planificación estratégica es, en su esencia, un proceso que se define de una manera sistemática, estableciendo los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización, desarrollándose, según Francés (2006), por fases, las cuales se incluyen en guías detalladas para la acción, asignando recursos y plasmándose en documentos llamados planes.

A continuación, se presentan en la Tabla 4, los resultados correspondientes a la dimensión referente a los elementos de la planificación estratégica:

**Tabla 5**  
Dimensión Elementos de la  
Planificación Estratégica

Indicadores	Alternativas (%)									
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Medidas	
	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.	Emp.	Dir.
Análisis	22,8	55,6	14,4	27,7	8,8	5,2	54,0	11,5	2,36	3,00
Misión	27,4	50,9	13,3	37,5	20,4	6,6	38,9	5,0	2,23	3,29
Visión	9,8	62,5	9,8	23,6	39,3	8,4	41,1	5,5	2,61	2,43
Objetivos	11,1	35,8	15,2	53,1	31,4	14,1	21,9	00	1,95	3,24
Políticas	13,2	36,2	19,3	35,1	30,2	28,2	19,8	00	2,08	3,19
Estrategias	11,2	29,3	18,1	51,1	25,3	21,2	21,1	00	1,97	3,14
PROMEDIO	19,1	54,1	18,2	45,7	31,1	16,7	39,4	4,4	2,64	3,66
<b>Media</b>	<b>Empleados 2,64</b>					<b>Directivos 3,66</b>				
<b>Interpretación del Baremo</b>	<b>Empleados : Medianamente Adecuada</b>					<b>Directivos: Adecuada</b>				

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

En la Tabla 4 puede observarse que los directivos, en un 54,1% seleccionaron la opción siempre, en un 45,7% escogieron casi siempre, el 16,7% casi nunca y 4,4% nunca. En el caso de los empleados, el 39,4% optó por la opción nunca, 31,1% casi nunca, 19,1% siempre y 18,2% casi siempre. Considerando los resultados expuestos, el promedio de la media aritmética fue de 3,66 para los directivos ubicándose en la categoría Adecuada y 2,64 para los empleados, valor que se ubicó en la categoría Medianamente Adecuada.

Estos resultados, muestran discrepancia con lo expuesto por Vassolo y Silvestri (2011), quienes indican que dentro de la planificación estratégica se deben identificar los temas esenciales para una organización y transmitírselos a todos sus miembros para orientar la acción grupal con miras a lograr el éxito organizacional. Con ello, los temas no estarán dispersos, sino que tendrán como objetivo sostener la identidad de la organización.

Al respecto, Oteo (2006) agrega que la planificación estratégica es la esencia de cualquier proyecto dirigido a crear o mejorar una organización globalmente, o a crear o reforzar una determinada unidad dentro de la estructura global de una ya existente para aumentar su ventaja competitiva. En ese sentido, los elementos de la planificación estratégica, son parte del sistema en el cual se desarrollan políticas, planes y procedimientos, lo cual favorece la retroalimentación al considerarse como criterios de evaluación organizacional; permitiendo de este modo, hacer cambios estratégicos para redefinir los cursos de acción, a partir de los cuales se establecen nuevos escenarios a afrontar por la organización como sistema dinámico.

De igual forma, Serna (2007) refiere los elementos de la planificación estratégica como un conjunto de aspectos técnicos asociados o vinculados a los objetivos por obtenerse en el futuro; contribuyendo en este sentido, a orientar los pasos necesarios para alcanzarlos. En otras palabras, los elementos de la planificación estratégica ayudan a los gerentes y a todos los miembros de la organización a guiar la institución, prever su futuro y desarrollar los procedimientos necesarios para lograr la misión y los objetivos. A través de este proceso, las organizaciones desarrollan tanto sus gremios como las condiciones futuras.

**Tabla 6**  
Cierre de la Variable  
Planificación Estratégica

Variable	Emp.	Dir.	Dimensiones		Emp.	Dir.	Indicadores	Emp.	Dir.	
Planificación estratégica en empresas del sector plástico	2,29	3,43	Etapas de la Planificación Estratégica	1,94	3,20	Diagnóstico Estratégico	2,08	3,19		
						Formulación de Estrategias	1,95	3,24		
						Ejecución de Estrategias	1,97	3,14		
						Evaluación de Estrategias	1,82	2,79		
			Elementos de la Planificación Estratégica	2,64	3,66	Análisis	2,36	3,00		
						Misión	2,23	3,29		
						Visión	2,61	2,43		
						Objetivos	1,95	3,24		
						Políticas	2,08	3,19		
						Estrategias	1,97	3,14		
Dimensiones	<b>Alternativas (%)</b>									
	<b>Siempre</b>		<b>Casi Siempre</b>		<b>Casi Nunca</b>		<b>Nunca</b>		<b>Medidas</b>	
	<b>Doc.</b>	<b>Dir.</b>	<b>Doc.</b>	<b>Dir.</b>	<b>Doc.</b>	<b>Dir.</b>	<b>Doc.</b>	<b>Dir.</b>	<b>Doc.</b>	<b>Dir.</b>

Etapas de la Planificación Estratégica	10,3	29,2	16,4	41,2	31,3	27,1	22,1	00	1,94	3,20
Elementos de la Planificación Estratégica	19,1	54,1	18,2	45,7	31,1	16,7	39,4	4,4	2,64	3,66
PROMEDIO	14,7	41,7	17,3	43,5	31,2	21,9	30,8	2,2	2,29	3,43
<b>Interpretación del Baremo</b>	<b>Empleados: Poco Adecuada</b>					<b>Directivos : Adecuada</b>				

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

Para el cierre de la variable Planificación estratégica, pueden observarse en la Tabla 5 que los valores para los directivos se ubican en la alternativa casi siempre con un 43,5%, mientras que un 41,7% se ubica en la alternativa siempre, un 21,9% en casi nunca y un 2,2% en nunca. Por otro lado, de forma contraria los empleados mostraron un 31,2% en la alternativa casi nunca, 30,8% en nunca y 17,3% casi siempre y 14,7% siempre.

Las medias mostraron valores de 3,43 para los directivos y 2,29 para los empleados, coincidiendo con los valores de Adecuada y Poco Adecuada respectivamente. En ese sentido, los resultados arrojados, manifiestan discrepancia con lo referido por Serna (2007), quien expresa que la planificación estratégica se trata de un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El punto de partida de la planificación estratégica, es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y externo, que estarían influenciando de alguna manera la organización; se deben entonces tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar dichas condiciones de probable afectación. En este sentido, es recomendable que el proceso de planificación estratégica sea lo más participativo posible, en otras palabras, deben intervenir todos los miembros de la organización, de manera que todos participen en su elaboración.

De igual forma, Sainz (2017) agrega que la planificación estratégica está condicionada por la misión organizacional, por la visión de futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

## 4. Conclusiones

En cuanto a identificar las etapas de planificación estratégica en industrias del sector plástico, se concluye que existe una diferencia de opiniones entre los directivos y empleados, donde los primeros indican que las etapas de la planificación estratégica como el diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias, la ejecución de estrategias y la evaluación de estrategias son medianamente adecuadas, mientras que por otro lado los empleados aseguraron que éstos conducen la planificación estratégica en sus etapas de forma poco adecuada.

En ese sentido, se recomienda reforzar en el contexto organizacional para lograr una mejor dirección estratégica hacia el logro de los objetivos organizacionales, la etapa con mejor ejecución por parte de los gerentes fue el diagnóstico estratégico, mientras que se detectaron debilidades en la fase requerida a la formulación de estrategias. Por lo que es requerido el reforzamiento continuo de las etapas de la planificación estratégica, orientando los pasos necesarios para alcanzar con éxito los objetivos y metas pautadas por la organización.

En relación a describir los elementos de la planificación estratégica, se concluye que los elementos: análisis, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, son adecuados según lo que refieren los directivos, mientras que los empleados por el contrario manifestaron que son medianamente adecuados, lo cual indica que ello no permite desarrollar planes, políticas y procedimientos orientados a lograr el futuro deseado de la organización, facilitando el alcance de metas establecidas.

Para ello, se recomienda reorientar los objetivos institucionales y fortalecerlos para que a través de estos, se pueda consolidar la misión y visión institucional, orientando de manera efectiva las

labores y actividades de los miembros de la organización, partiendo de objetivos relevantes y enfocados que permitan a la gerencia desarrollar estrategias direccionadas a obtener lo planificado, permitiendo fijar horizontes de cambio y capitalizar oportunidades para una efectiva conducción de los procesos organizacionales en las referidas organizaciones, impulsándolas con sentido de logro hacia la productividad y la excelencia.

---

## Referencias bibliográficas

Bustos C. y Chacón G. (2015). La estrategia de producción del sector industrial. Sapienza Organizacional. Julio, 4 (2), pp. 49-74.

Cámara Empresarial de la Zona Industrial de Maracaibo y San Francisco (CEZIMAR) (2016). [Internet]. [Consultado 2018 enero 24]. Disponible en: <https://www.venezuelasite.com/portal/Detalles/13845.html>

Drucker P. (1954). Practice of Management. Oxford University: Oxford.

Francés A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral. Pearson Educación: México.

Mantilla K. (2008). Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Editorial UOC: Barcelona, España.

Oteo L. (2006). Gestión clínica: Gobierno clínico. Editorial Díaz de Santos: Madrid, España.

Sainz J. (2017). El plan estratégico en la práctica. 5ª ed. ESIC Editorial: Madrid, España.

Serna H. (2007). Gerencia estratégica. Teoría- Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 8ª ed. Bogotá. D.C.: Global Ediciones, S.A.

Vassolo R. y Silvestri L. (2011). Dirección estratégica en países emergentes. Elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas. Ediciones Granica: Buenos Aires, Argentina S.A.

Velásquez D. (2013). La Estrategia factor clave para el éxito de una empresa. Debates IESA. Julio, 18 (3), pp.78-79.

- 
1. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en gerencia empresarial. Ingeniero agrónomo. Profesor de La Universidad Rafael Belloso Chacín. Correo electrónico: [prasp@gmail.com](mailto:prasp@gmail.com)
  2. Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia Empresarial, Ingeniero en Minas. Profesor de planta de La Universidad de La Guajira, Riohacha, Colombia. Email: [dlopezj@uniguajira.edu.co](mailto:dlopezj@uniguajira.edu.co)
  3. Magíster en ingeniería de control y automatización de procesos. Ingeniero Industrial. Profesor de planta, Universidad de La Guajira. Colombia. [csocarras@uniguajira.edu.co](mailto:csocarras@uniguajira.edu.co)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 40) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]