



NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRODUCCIÓN DE POLIOLEFINAS EN EL SECTOR PETROQUÍMICO DEL ESTADO ZULIA

Recibido: enero 2011. **Aceptado:** marzo 2011.

Villalobos, Teresa
PEQUIVEN, Venezuela
villalobostc@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los niveles de planificación estratégica de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia. Para lograr este propósito, las bases teóricas fueron soportadas por Serna (2008), Chiavenato (2006), Garrido (2006) y Sallenave (2002). El tipo de investigación utilizada fue descriptiva con un diseño no experimental de campo transeccional. La población quedó conformada por 20 unidades informantes, siendo de tipo censo poblacional, integrada por los gerentes, superintendentes e ingenieros de planificación de las áreas producción de Polinter, Propilven y Pequiven. Se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos que quedó conformado por 36 ítems de los cuales, para esta investigación, se utilizaron 9 ítems y su diseño fue escalar de tipo Likert. Su validación se obtuvo a través del juicio de expertos (05) en el área y la confiabilidad por el método Alfa-Cronbach con un resultado de 0.914, lo cual representa una alta confiabilidad. Se concluyó que se cumple con el objetivo, no obstante, para contribuir con el desarrollo interno del sector petroquímico se deben enfocar en ejecutar planes estratégicos a nivel de planificación estratégica corporativa para incrementar la capacidad de producción de las plantas para satisfacer la demanda en el sector petroquímico; para cumplir las metas establecidas a largo plazo.

Palabras clave: Planificación, Estrategia, Niveles de planificación.

STRATEGIC PLANNING LEVELS FOR POLYOLEFINS PRODUCTION IN THE PETROCHEMICAL SECTOR IN ZULIA STATE

ABSTRACT

The objective of this investigation was to analyze the levels of polyolefins strategic planning for production in the petrochemical sector in Zulia state. To achieve this purpose, the theoretical bases were supported by Serna (2008), Chiavenato (2001), Garrido (2006) and Sallenave (2002). The type of investigation used was descriptive with a non-experimental transactional field design. The population was consisted of 20 informant units being the population survey integrated by managers, superintendents and engineers of the planning production areas from Polinter, Propilven and Pequiven. A survey was designed as a method to collect data with 9 items and it design were scalar Likert type. The validation was made by a panel of 5 experts in the area and the reliability was done with the Alfa-Cronbach method obtaining a 0.914, which means high reliability. The conclusion in the studied sector meets the objective, however, to help with the internal development of the petrochemical sector, we must focus in execute strategic plans in a corporative



strategic planning to fulfill the demand in the petrochemical sector; to reach their objective paths to the future.

Keywords: Planning, Strategy, Planning levels.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente nos movemos en un mundo cambiante lleno de incertidumbres, a nivel mundial las empresas están en la búsqueda de posicionamiento en los mercados; mediante una nueva decisión de visión como consecuencia de la globalización, haciendo empresas más competitivas y agresivas en la búsqueda inminente por la innovación, el desarrollo de nuevas tecnologías, alianzas estratégicas y materiales para alcanzar la sinergia organizacional que empieza a regir el mundo.

El desarrollo en el sector petroquímico a nivel mundial en los últimos años se ha incrementado, en el caso las poliolefinas el sector transformador de plástico actualmente es uno de los segmentos más importantes y diversos de la industria manufacturera, por su gran cantidad de cadenas de producción e innumerables productos.

En Venezuela, la demanda de poliolefinas se ha incrementado y para contribuir con el desarrollo, el sector petroquímico estima ejecutar importantes planes estratégicos y actividades orientadas con especial interés en el desarrollo integral de la cadena de producción de poliolefinas a largo plazo, mediante el incremento de su capacidad de producción, esto para promover las fuentes de empleos directos e indirectos para mejorará la balanza comercial de los productos no tradicionales.

Por lo antes planteado, surge la necesidad de analizar cómo se llevan a cabo los niveles de planificación estratégica de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia; mediante una revisión del sistema distribuido e interrelacionado de los procesos de planificación corporativa, planificación funcional o táctica y planificación operativa del sector petroquímico.

El trabajo de investigación está compuesto por los niveles de planificación, la metodología utilizada en el desarrollo, el análisis de los resultados, las conclusiones y por último las referencias bibliográficas.

2. NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ASPECTOS TEÓRICOS

Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación, para Chiavenato (2006) la planificación figura como la primera función administrativa, siendo ésta la base de las demás funciones. La misma, determina anticipadamente cuáles son los objetivos a alcanzar y qué hacer para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para las acciones futuras.

Adicionalmente, Münch y García (2008) expresan que la planificación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. En cuanto a

la estrategia, Hax y Majluf (2004) indican que se trata de un proceso formal de la planificación, que evoluciona a partir de pautas amplias hasta planes concretos de acción.

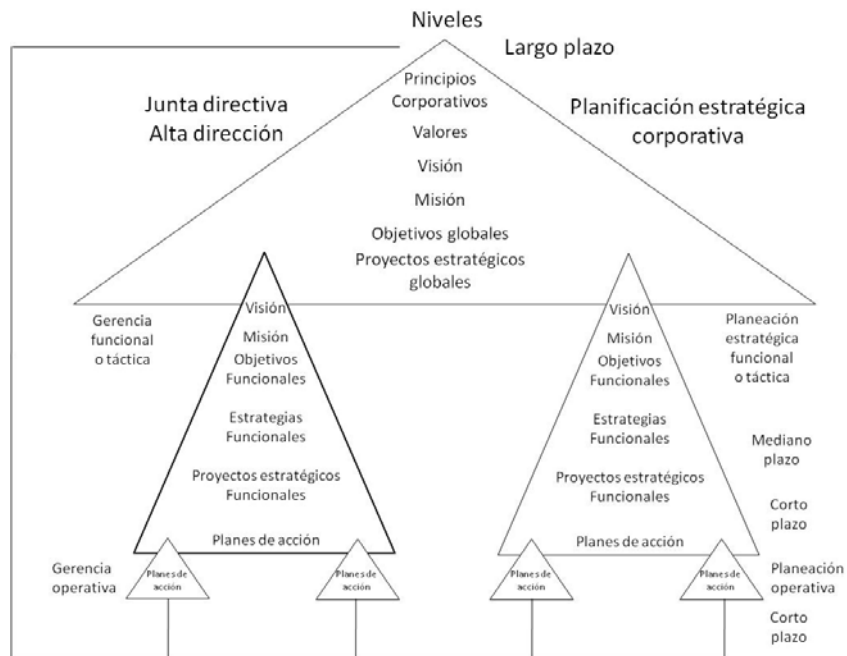
Por otra parte, Serna (2008) menciona que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Esta consideración sobre la planificación estratégica se enfoca como un proceso que tiene como primer paso el planteamiento de estrategias gerenciales y operativas para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y lograr las metas establecidas a largo plazo.

En cuanto, la planificación estratégica presentada por Serna (2008), parte que en el proceso estratégico se distribuye la tarea en cascada en los niveles de la organización, es decir; de arriba hacia abajo y viceversa, creando un sistema de interrelaciones que hace de la planificación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y participativo.

Adicionalmente, planificación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planificación estratégica corporativa, planificación estratégica funcional o táctica y planificación estratégica operativa. En la figura 1 se muestra el proceso de planificación estratégica presentado por Serna.

Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Serna (2008).



Esta figura representa los niveles del proceso de planificación estratégica, los cuales Serna (2008) considera como corporativo, funcional o táctico y operativo, cada uno de los cuales comprenden elementos, como: misión, visión y objetivos, de acuerdo a cada nivel, acompañados de planes y estrategias de acción para su desarrollo.

Adicionalmente, destaca que cada nivel está dirigido por gerencias (corporativa, funcional o táctica y operativa) quienes desarrollan proyectos según sea su alcance para lograr sus objetivos en un largo, mediano y corto plazo respectivamente. Por otra parte, Chiavenato (2006) plantea que las decisiones para la planificación estratégica son sistemáticas, que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a la organización durante largos periodos.

Igual a los planteamientos anteriores, este autor divide la planificación estratégica en tres niveles jerárquicos, denominándolos: Planificación Institucional, Planificación Táctica y Planificación Operativa, cada uno de los cuales corresponde a la Corporativa, Táctica y Operativa de Serna (2008), y serán explicados a continuación detalladamente, haciendo similitudes entre los enfoques de los diferentes actores.

En este orden de ideas, autores como Garrido (2006) y Sallenave (2002) coinciden en señalar tres niveles de planificación estratégica para ser desarrollados en una organización, el nivel Corporativo, de Negociación y el Operativo, con características similares a las especificadas por Serna (2008).

En relación a lo anterior, se permite evidenciar que los autores coinciden en expresar que existen tres niveles jerárquicos para llevar a cabo la planificación estratégica.

Serna (2008), Chiavenato (2006), Garrido (2006) y Sallenave (2002) lo relacionan con los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, funcional o táctico y operativo), mediante un sistema conformado por niveles que según su alcance se clasifican como largo, mediano y corto plazo, donde se distribuyen la tarea en cascada, es decir; de arriba hacia abajo y viceversa.

Para efectos de la investigación, se asumirá la clasificación establecida por Serna (2008) como corporativa, funcional o táctica y operativa, quien lo clasifica además en función al periodo planificado contemplado como largo, mediano y corto plazo, aún cuando los demás autores poseen muchas similitudes en la clasificación jerárquica de la planificación estratégica.

Por otra parte, en cuanto a los periodos de plazos, Westwood (2004) comenta que el periodo de tiempo lo define cada organización, igualmente expone que la planificación a largo plazo corresponde a un periodo de cinco a diez años, la planificación a mediano plazo cubre un periodo de hasta cinco años, sin embargo, normalmente puede llegar hasta tres años y la planificación a corto plazo cubre un periodo de hasta un año.

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

En cuanto a la planificación estratégica corporativa se inicia en el nivel superior de la organización, en la cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la



misión y los objetivos estratégicos globales de la organización. Siendo ésta una planificación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la empresa (Serna, 2008).

Por otro lado, Chiavenato (2006) nombra este nivel como institucional, donde se cumplen las tareas de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrollables desde el ambiente de las tareas hasta el global. La corporación del nivel institucional requiere de un horizonte proyectado a largo plazo (mayor de 5 años), con un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad para la toma de decisiones basadas en juicios y experiencias.

Igualmente, Rue y Byars (2006) expresan que la planificación estratégica es una planeación de organización a largo plazo diseñada por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización.

En este sentido, se utilizará como referencia teórica los planteamientos de Serna (2008), aún cuando los tres autores coinciden en que este nivel constituye el de más alta jerarquía dirigida por la alta gerencia, y es donde se establecen las estrategias globales a ser desarrolladas a largo plazo y con mayor alcance.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA FUNCIONAL Ó TÁCTICA

Serna (2008) considera que la planificación estratégica funcional o táctica se inicia con las unidades estratégicas de negocio (finanzas, mercadeo, administración, producción, entre otros). En este nivel se define una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, donde se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

Por otra parte, Chiavenato (2006) define que planificación táctica como el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, áreas menos amplias, y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. Esta planificación estratégica funcional o táctica se lleva a cabo en los niveles intermedios de la corporación y su radio de acción es a mediano plazo.

Rue y Byars (2006) expresan que determina planes más específicos, ya que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. A este respecto, se coincide con los postulados de Serna (2008), quien enfoca este nivel según el alcance de las funciones específicas como finanzas, mercadeo, producción, entre otros, aún cuando los otros dos autores coinciden en que se desarrolla a mediano plazo y en el nivel funcional o táctica.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA

Según Serna (2008), la planificación estratégica operativa se inicia con las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), en este nivel se definen los objetivos y estrategias a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción a nivel funcional. Este plan, su alcance debe



ser detallado y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. El seguimiento permitirá hacer los ajustes si son necesarios, durante el periodo de desarrollo del proceso.

Para Garrido (2006), el nivel de la planificación operativa o corto plazo, debe examinar cada uno de los requerimientos funcionales que se originan como consecuencia del proceso de planificación en los niveles superiores (corporativo y de negocio), donde se analiza el medio y se evalúan las posibilidades internas. Las estrategias, los programas y presupuestos desarrollados en este nivel en el periodo de un (1) año donde se permiten llevar a la práctica lo planificado en los niveles anteriores.

Por otra parte, según Chiavenato (2006), la planificación operativa se basa de manera específica en las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional y se orienta hacia la optimización y maximización de los recursos. En este nivel se utilizan los recursos disponibles para cumplir los objetivos a corto plazo de la organización.

De acuerdo a lo planteado, se coincide con los planeamientos de Serna (2008), aún cuando este nivel jerárquico está descrito similarmente por los autores referidos, quienes contemplan la planificación operativa como la que posee un alcance a nivel de la tarea u operación específica, realizándose en un corto plazo para reducir la incertidumbre, a través de programación de las actividades establecidas por las jerarquías superiores de la corporación.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo descriptiva, ya que su objetivo principal fue analizar los niveles de planificación estratégica de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia, y el diseño de esta investigación se clasificó como no experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2006), puesto que la variable de estudio se analizó en su objeto natural, es decir, no fue manipulada o controlada, la información que se obtuvo referente a las condiciones existentes no se alteró.

De igual forma, se definió como transeccional debido a que la variable fue medida una sola vez a través del instrumento de recolección diseñado, asimismo, el estudio fue de campo ya que se realizó en el lugar donde ocurren los hechos y la recolección de datos se hizo directamente de los sujetos investigados, es decir, las plantas productoras de poliolefinas.

El universo lo integraron las plantas productoras de poliolefinas del estado Zulia, la presente investigación clasificó la población en finita y fue dada por las observaciones o mediciones sobre el diagnóstico que se realizará en cuanto al desempeño estratégico que ha tenido Polinter, Propilven y Pequiven en los niveles de planificación de la producción de poliolefinas en el estado Zulia.

Las dimensiones de la población fueron accesibles a la investigación por ser considerada finita y manejable debido al número reducido de individuos por lo que no se utilizaron técnicas de muestreo, aplicándose en su lugar un censo poblacional, es decir, que estas unidades de la población se tomaron en su totalidad.



Dichas mediciones se realizaron en las empresas: Polinter, Propilven y Pequiven, la población estuvo conformada por veinte (20) unidades de información (ver tabla N°1), la misma fue seleccionada con base a las especificaciones de experiencia.

Tabla N° 1
Distribución de la población

Unidad Productora	Gerente	Superintendente	Jefe de Planta	Ing. Producción	Ing. Planificación	Total Sujetos
POLINTER	1	3	3	3	2	12
PROPILVEN	1	1	1	1	1	5
PEQUIVEN	1	1	-	-	1	3
TOTAL	3	5	4	4	4	20

Fuente: Elaboración propia.

Para los efectos de este estudio, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado, se procedió a elaborar el mismo con escala frecuencial contiene las siguientes cuatro (4) alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi siempre (CS), Casi nunca (CN), Nunca (N).

El cuestionario estuvo conformado por 36 ítems de los cuales 9 ítems corresponden para analizar los niveles de planificación estratégica de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia, se utilizó una escala con ponderación positiva.

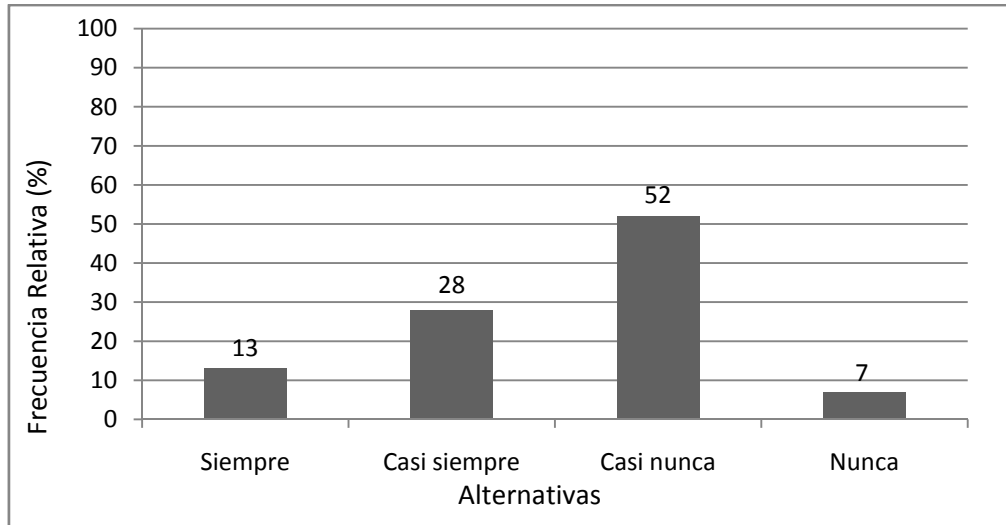
La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos (05) en el área y la confiabilidad por el método Alfa-Cronbach con un resultado de 0.914, lo cual representa una alta confiabilidad. Una vez obtenida la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se procedió a su aplicación y posterior procesamiento de la información mediante una matriz realizada en el programa Microsoft Excel, contentiva de los ítems y las categorías de respuesta.

Igualmente, con el fin de ponderar las alternativas de las respuestas ya descritas, se construyó un baremo de interpretación a través del cual fueron analizadas las medidas resultantes de la variable, dando así la respuesta al objetivo propuesto en la investigación.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados se representan en gráficos que a continuación se hacen referencia, se utilizó una matriz de doble entrada caracterizadas mediante frecuencias absolutas (FA), frecuencias relativas (FR), para cada indicador con sus ítems de la dimensión objeto de este estudio, culminando con la descripción del comportamiento de cada una de ellas.

Gráfico 1
Dimensión: Niveles de planificación
Indicador: Corporativa



Fuente: elaboración propia.

El gráfico 1 resume las respuestas proporcionadas por los gerentes, superintendentes, jefes de planta, ingenieros de producción e ingenieros de planificación de las plantas productoras de poliolefinas del estado Zulia. En lo que respecta al indicador nivel de planificación corporativa, donde se observó, de acuerdo a los datos estadísticos arrojados, que un 52% de los consultados respondió la alternativa casi nunca; un 28%, casi siempre, un 13% siempre y un 7% nunca.

En cuanto al análisis de tendencia, se observa que esta se inclina en un 59% negativamente y un 41% de manera positiva. Los datos presentados permiten inferir que en las plantas productoras de poliolefinas del estado Zulia, no se lleva a cabo una planificación corporativa a largo plazo, lo cual limitará el logro de los objetivos organizacionales, según la demanda de producción proyectada en diez años.

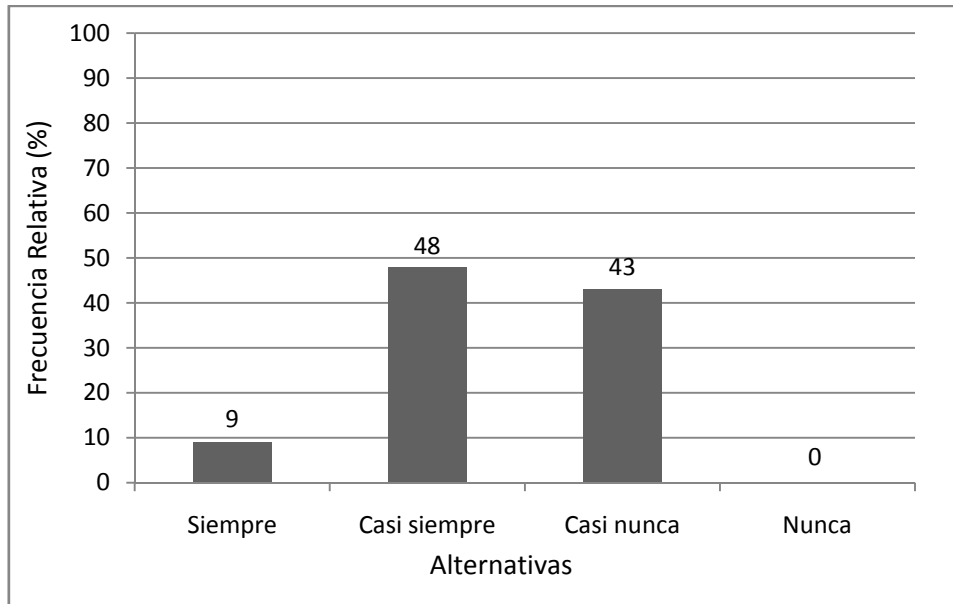
Considerando lo anterior, la planificación corporativa en las plantas productoras de poliolefinas no se inicia en el nivel superior de la organización, siendo éste donde se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos estratégicos globales de la organización.

Estos resultados se oponen a lo planteado por Serna (2008), quien comenta que dicha planificación macro, a largo plazo, es mucho más estable cuando existe la participación de los niveles superiores de la empresa.

Además, Rue y Byars (2006) expresan que la planificación estratégica es una planeación de organización a largo plazo diseñada por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Igualmente, Sallenave (2002) señala que

en este nivel se toman las decisiones del presente y del futuro de la corporación, estableciéndose los lineamientos estratégicos a largo plazo.

Gráfico 2
Dimensión: Niveles de planificación
Indicador: Funcional o Táctica



Fuente: elaboración propia.

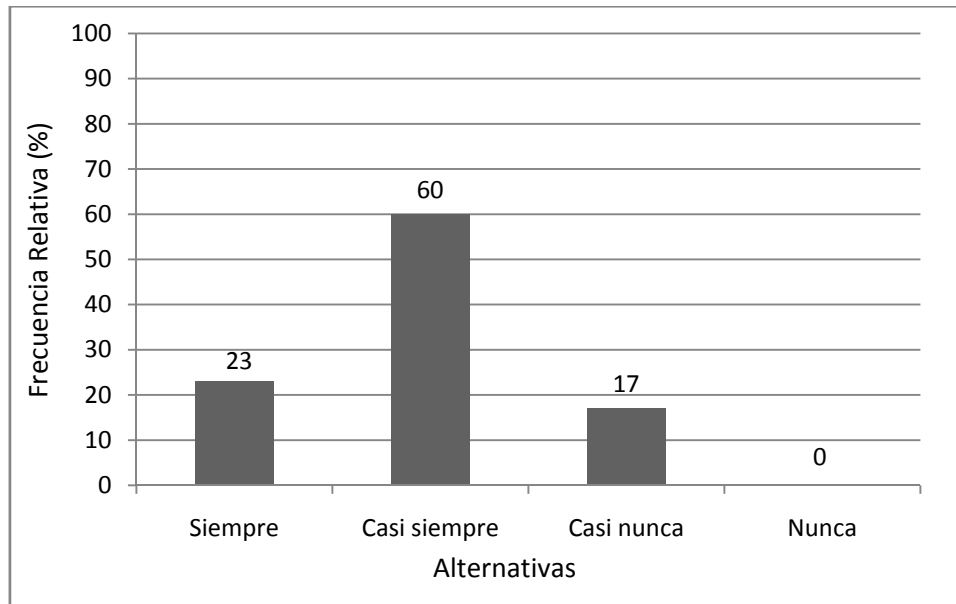
El gráfico 2, con respecto a la planificación funcional o táctica, donde igualmente se resumen las respuestas proporcionadas por los gerentes, superintendentes, jefes de planta, ingenieros de producción e ingenieros de planificación de las plantas productoras de poliolefinas del estado Zulia, se observa que el 48% de los sujetos encuestados señalaron la alternativa casi siempre, el 43% casi nunca y el 9% siempre.

Al analizar la tendencia del indicador, ésta se inclina en un 57% de manera positiva y 43% negativamente. Estos resultados reflejan que en las empresas productoras de poliolefinas del estado Zulia se lleva a cabo la planificación estratégica en los niveles intermedios de la corporación donde planifican la producción a mediano plazo, según los objetivos establecidos y la demanda proyectada en cinco años.

La planificación funcional o táctica está presente en las empresas del sector petroquímico, resultados que coinciden con lo expresado por Serna (2008), quien define una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

Chiavenato (2006) coincide que es la que se realiza en los niveles intermedios de la corporación y su radio de acción es a mediano plazo, y Rue y Byars (2006) expresan que determina planes más específicos, ya que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos.

Gráfico 3
Dimensión: Niveles de planificación
Indicador: Operativa



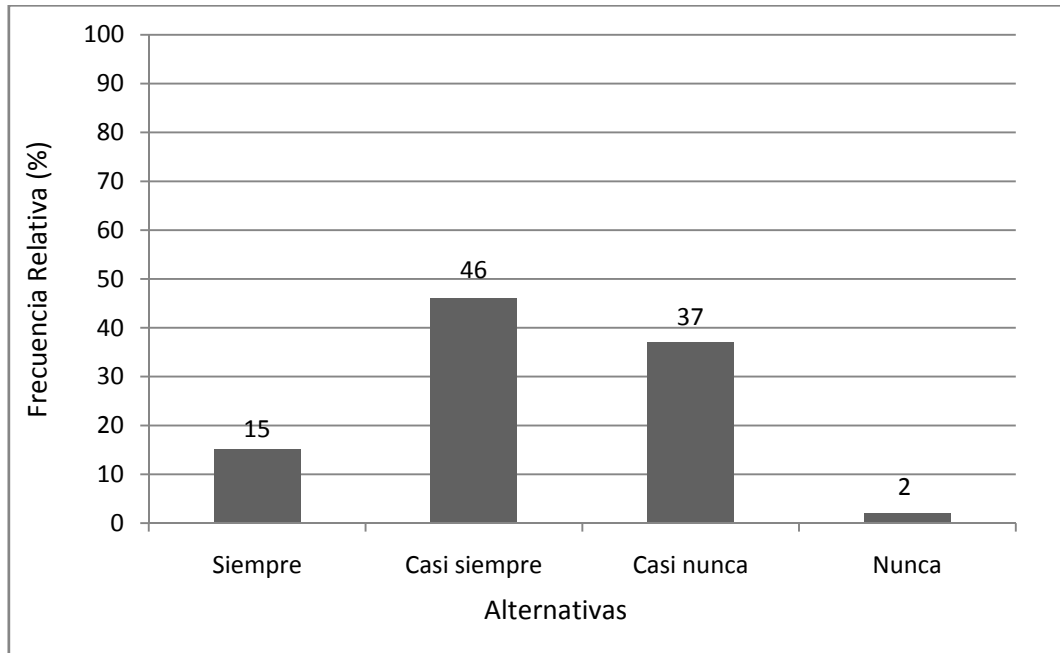
Fuente: elaboración propia.

Al estudiar la planificación operativa en el gráfico 3, el 60% de los sujetos encuestados escogieron la alternativa casi siempre, el 23% siempre y el 17% casi nunca. En cuanto al análisis de tendencia se observa que esta se inclina en un 83% positivamente y 17% negativamente.

En este sentido, los resultados reflejan que en las empresas de producción de poliolefinas, el nivel operativo lleva a cabo la planificación a corto plazo, considerando la demanda de la proyección establecida para el logro de los objetivos en el año.

Por otro lado, la planificación operativa, altamente desarrollada en las empresas del sector petroquímico, coincide con Serna (2008), quien expresa que se inicia con las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), las cuales definen los objetivos y estrategias a corto plazo. Al respecto, para Garrido (2006), el nivel de la planificación operativa, debe examinar cada uno de los requerimientos funcionales que se originan como consecuencia del proceso de planificación en los niveles superiores.

Gráfico 4
Dimensión: Niveles de Planificación



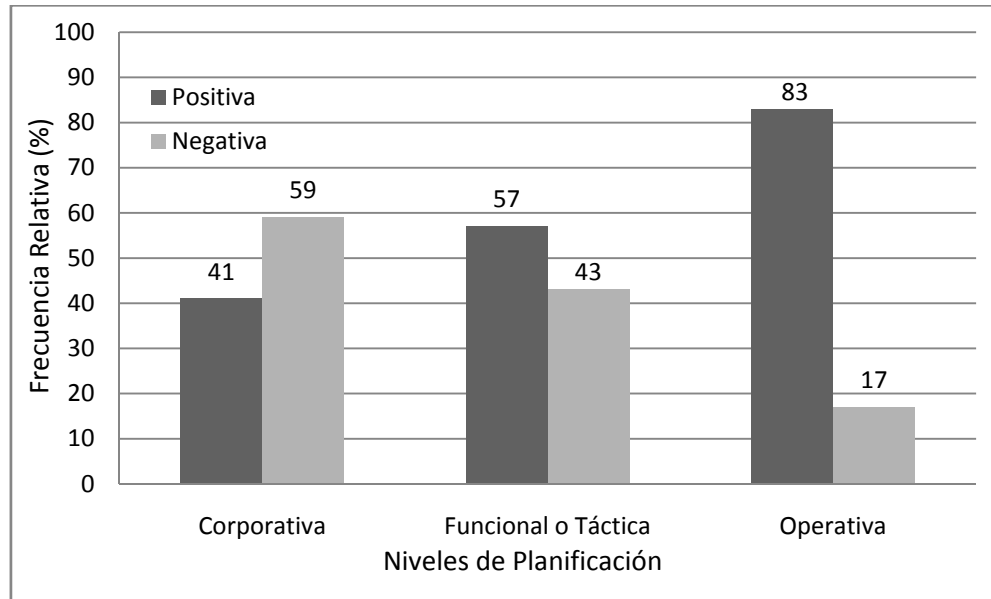
Fuente: elaboración propia.

En relación a la dimensión niveles de planificación (gráfico 4), los sujetos encuestados el 46% señalaron la alternativa casi siempre, el 37% casi nunca, el 15% siempre y el 2% nunca, la tendencia se orientó en un 61% de manera positiva y 39% negativamente.

Lo anterior refleja la influencia de la tendencia positiva de planificación en los niveles de funcional o táctico y operativo, aún cuando el nivel corporativo obtuvo tendencia negativa, observándose que la planificación estratégica en función de los niveles de planificación en las plantas productoras de poliolefinas está dirigida hacia el logro de los objetivos organizacionales a corto y mediano plazo.

Con respecto a los resultados anteriores, se permite evidenciar que los resultados coinciden con los autores al expresar que existen tres niveles jerárquicos para llevar a cabo la planificación estratégica. Serna (2008), Chiavenato (2006), Garrido (2006) y Sallenave (2002), lo relacionan con los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, funcional o táctico y operativo), mediante un sistema conformado por niveles que según su alcance se clasifican como largo, mediano y corto plazo, donde se distribuyen la tarea en cascada, es decir; de arriba hacia abajo y viceversa.

Gráfico 5
Dimensión: Niveles de Planificación



Fuente: elaboración propia.

En referencia al análisis de los niveles de planificación de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia, se observa en el gráfico 5 que los sujetos encuestados señalaron que las empresas están actualmente enfocadas en cumplir sus objetivos de producción a corto plazo por presentar un 83% en la tendencia de manera positiva.

Es decir; el nivel de planificación estratégico operativo está claro en trabajar para cumplir las metas establecidas anualmente. Seguidamente se observa que se cumple con la planificación funcional o táctica por presentar una tendencia positiva del 57%, diferenciándose en tan sólo un 14% con respecto a la tendencia negativa (43%).

En cuanto a la planificación estratégica, a nivel corporativa la tendencia es negativa en un 59%, diferenciándose en 18% con respecto de la tendencia positiva (41%), observándose que en los niveles superiores de las empresas están enfocados en cumplir con los objetivos a corto y mediano plazo, creando una incertidumbre con respecto al futuro en cuanto al cumplimiento metas establecidas a largo plazo.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Luego de analizar e interpretar los resultados de la investigación, se formularon las siguientes conclusiones, las cuales están elaboradas en función de la indagación tanto documental como del instrumento de recolección de datos aplicado:



Con respecto al análisis del nivel de planificación estratégica corporativa de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia, se observó que el nivel gerencial no está enfocado en cumplir con las metas establecidas a largo plazo.

En cuanto al nivel de planificación estratégica funcional o táctica de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia, los resultados evidenciaron que llevan a cabo dicha planificación, que las empresas están comprometidas en cumplir con las metas establecidas a mediano plazo.

Con respecto al análisis del nivel de planificación estratégica operativa de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia, los resultados evidenciaron que llevan a cabo dicha planificación a este nivel cumpliendo con las metas establecidas a corto plazo.

Al analizar los niveles de planificación estratégica de la producción de poliolefinas en el sector petroquímico del estado Zulia, se cumple con el objetivo, sin embargo, para contribuir con el desarrollo interno del sector petroquímico se deben enfocar en ejecutar planes estratégicos a nivel de planificación estratégica corporativa para incrementar la capacidad de producción de las plantas para satisfacer la demanda en el sector petroquímico; para lograr cumplir las metas establecidas a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2006). Administración. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. España. Editorial McGraw Hill.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). Estrategia para el liderazgo competitivo. Argentina. Ediciones Granica S. A.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4^{ta} Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Münch, L y García, J. (2008). Fundamentos de Administración. México. Trillas.
- Rue, L. y Byars, L. (2006). Administración, teoría y aplicaciones. México. Alfaomega grupo editor, S.A.
- Sallenave, J. (2002). La Gerencia Integral. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Colombia. 3R Editores.
- Westwood, J. (2004). The Marketing Plan. EEUU. Institute of Directors.