



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA PÚBLICA DE ENTES DESCENTRALIZADOS CON FINES EMPRESARIALES: CASO PRALCA

RECIBIDO: 09/12/2014 ACEPTADO: 23/04/2015

Carrero, Ebers

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela
eberrcarrero@gmail.com

Morales, Anaydee

Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela
ajmoralesurdaneta@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la planificación estratégica en la gerencia pública de los entes descentralizados con fines empresariales desde la perspectiva del marco jurídico que las tipifica y que regulan este tipo de sociedades mercantiles en Venezuela, así como del punto de vista conceptual que las fundamenta para realizar un estudio de caso sobre un ente público de carácter mixto, la empresa Productora de Alcoholes Hidratados, C.A. En tal sentido, se estableció una metodología enmarcada en una investigación descriptiva documental, diseño bibliográfico y etnográfico. La sustentación teórica a partir de los aportes de los siguientes autores: Guerrero (2003), Robbins y Coulter (2005), Ponce (2007), Peláez (2007), Hernández (2012), en la que se realiza una exploración teórica sobre los aspectos relacionados con gerencia pública, la planificación estratégica y el análisis FODA, que permiten evaluar la visión empresarial de propósito de lucro a la par de las líneas generales del Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Asamblea Nacional, 2013). Después de haber expresado lo anterior, se puede concluir que la estrategia desarrollada a través del modelo aplicado en la institución objeto de estudio, si bien representa un desvío en las actividades medulares de la misma, es un ente que ha podido equilibrar la obtención de utilidades financieras con el desarrollo social, que demanda recursos de consideración, cuya contraprestación es la generación de bienestar social en las comunidades donde lleva a cabo la organización sus actividades y el cumplimiento de las directrices corporativas.

Palabras claves: entes descentralizados con fines empresariales, planificación estratégica, gerencia pública.

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC MANAGEMENT BUSINESS WITH FINES DECENTRALIZED ENTITIES: CASE PRALCA

ABSTRACT

This research was aimed to analyze the Strategic Planning in the public management of decentralized entities scammers business fines From the perspective of the legal framework which defines and regulate this type of corporations in Venezuela and



Viewpoint Conceptual It bases paragraph Perform the UN case study on UN Public Entity mixed character, the producer of hydrated alcohols, CA In this sense m, a framed Research Methodology descriptive documentary, bibliographic and ethnographic design was established. Theoretical support from the Contributions of the following authors: Guerrero (2003), Robbins and Coulter (2005), Ponce (2007), Peláez (2007), Hernandez (2012), in which a theoretical exploration is done on the Related Aspects public management, strategic planning and SWOT analysis, to assess the entrepreneurial vision of v Purpose of profit on a par with the Outline Plan for Economic and Social Development of the Nation. Having stated the above, we can conclude that of that strategy developed through the Applied Object of study Institution model, although represents a detour on core activities thereof, it is an entity that has been able to balance obtaining financial returns with social development, demanding Resources consideration, which consideration is the generation of social welfare in the communities where it conducts its activities and the Organization Compliance with corporate guidelines.

Keywords: decentralized business purposes, strategic planning, management of public entities.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela existe la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) (Asamblea Nacional, 2005) en ella se habla de los entes descentralizados con fines empresariales; tales sociedades tienen muy variado objeto, algunas se dedican a la extracción, producción, mercadeo y venta de hidrocarburos, como el caso de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), otras a la manufactura y comercialización de productos petroquímicos, siendo parte de la cadena productiva de la primera, aguas abajo de la misma, caso en que se encuentra la empresa Productora de Alcoholes Hidratados, C.A. (PRALCA).

Según consta en la página web de la empresa PRALCA, y al igual que en el respectivo documento del Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda (1973), dicho ente fue constituido en el año 1973 por iniciativa del Grupo CORIMON y el Instituto Venezolano de Petroquímica (IVP), hoy Pequiven, para iniciar en el país la producción de óxido de etileno, óxido de propileno, glicoles de etileno y propileno, con la intención de suplir las necesidades de la industria venezolana y destinarse al proceso de sustitución de importaciones.

Igualmente, se menciona en el antes referido sitio virtual de la empresa PRALCA, que el proyecto fue detenido y postergado por diversos factores, encausándose en 1987 al fusionarse capital estatal, capital privado venezolano y capital extranjero, por lo que a finales de 2001 se estructura en la composición accionaría hoy vigente, representada por la Petroquímica de Venezuela, S.A. (Pequiven), International Petrochemical Holding Limited (IPHL) y la Sociedad Financiera del Lago (Sofilago).

Por lo tanto, se constituye así una empresa para el desarrollo de productos no tradicionales, nuevas aplicaciones y tecnologías en la manufactura de alcoholes hidratados y sus derivados, ofreciendo su aporte en la diversificación de la industria



nacional, en un proceso continuo, que se resume en la reacción dentro de un reactor multitubular, de etileno y oxígeno, en presencia de un catalizador a base de planta metálica.

Según cifras de Comisión Económica para América Latina, (CEPAL) (2013) en Venezuela, los entes productivos y su sociedad, se desenvuelven en medio de una crisis económica representada en una caída en la variación del Producto Interno Bruto del 1,2% en el 2013 versus 5,6% en el 2012, una tasa de inflación que se ha mantenido en alza, la mayor de la región, con un índice de precios al consumidor (IPC) general acumulado de 12 meses a octubre 2013 del 51,7%, entre otros indicadores como la devaluación constante, del signo monetario.

Se conjuga a los indicadores antes mencionados, como elemento agravante a la situación económica existente en la región, la disminución significativa del ingreso petrolero que se explica en la reducción de 3,3 millones de barriles diarios en 1999 a 2,5 millones en 2013; de los cuales casi un millón no genera divisas porque se exporta a China, Cuba y Petróleos del Caribe (PETROCARIBE) a cambios de bienes o servicios.

En el momento actual, con una dinámica de cambios y ajustes críticos dada la crisis financiera y económica en Venezuela de la que se han expuestos algunos elementos, hace necesario, el uso de herramientas gerenciales adecuadas y viables para que las organizaciones puedan enfrentar el reto planteado, como en el caso de la empresa PRALCA, un ente descentralizado con fines empresariales con apego a los propósitos generales de la revolución petroquímica socialista planteada desde el 2007, al tener un rol concreto en lo que concierne al manejo de la producción y comercialización de productos derivados del óxido de etileno.

Por lo tanto se hace necesario, alinear la institución mencionada a los mandatos corporativos mercantiles vigentes, explorando la fundamentación teórica de planeación estratégica y por ende, de un plan estratégico que guíe y sirva de referencia continua a la gestión general de dicha organización. A la par de la responsabilidad de ejecución de dichas acciones, la cual recae en el campo de la gerencia pública y sus conductores, los gerentes.

Cabe señalar que los entes descentralizados con fines empresariales se ven afectados por la falta de continuidad en sus planes y proyectos en virtud de su inclinación gubernamental, la alternabilidad política de los órganos encargados de la dirección de dichas instituciones que presentan disímiles formas de actuación, orientando sus actividades tanto a alcanzar los fines para los cuales fueron creadas, como para objetivos completamente distintos, colocando sus habilidades y estrategias al servicio de propósitos, que aunque lícitos y loables, no se corresponden a la naturaleza de las misma, la cual está orientada a la generación de renta, a la recuperación de la inversión y a reeditar a sus accionistas a la par de forjar riqueza.

La no producción de ingresos, como objetivo primario, lleva a dichos entes y a las personas que tienen la responsabilidad de su conducción, a desempeñar sus actividades desde ámbitos menos retadores y exigentes, ya que su fin, es la prestación de un servicio

y producción de un bien al margen de la necesidad de la obtención de renta o utilidades. Salir del punto de confort y de las posibles garantías de financiamiento que ofrece el Estado para la continuidad operativa en estas organizaciones suscita pérdida de competencias medulares, perjudicando el desarrollo de todos los potenciales para los cuales han sido creadas estas sociedades mercantiles, generadoras tanto de bienestar social directo como de riqueza para el Estado.

Por lo tanto, en el presente estudio, se procedió primeramente a revisar dichos entes desde la perspectiva del ordenamiento jurídico que las tipifica y caracteriza la planeación estratégica en la gerencia pública utilizada en este tipo de sociedades mercantiles en Venezuela, en específico, en el caso de la empresa PRALCA, que favorezcan el máximo aprovechamiento de su patrimonio, orientando su avance al alcance de su objeto y se conviertan en herramienta útil para el Estado venezolano y no en una carga pesada de mantener, al desacelerar la competencias y capital intelectual, generalmente orientadas a la producción de un bien o servicio específico.

ENTES DESCENTRALIZADOS CON FINES EMPRESARIALES

En Venezuela, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (Asamblea Nacional, 2005) a los efectos de la aplicación de la misma, define entes descentralizados sin fines empresariales y con fines empresariales, en su artículo número 7 en el primer caso, “son aquellas que corresponden a entidades que no realizan actividades de producción de bienes y servicios destinados a la venta, sus ingresos o recursos provienen fundamentalmente del presupuesto de la República” y en el segundo caso las define como “aquellas cuya actividad principal es la producción de bienes y servicios destinados a la venta, y sus ingresos o recursos provienen esencialmente de esa actividad”, es decir las sociedades mercantiles.

Las sociedades mercantiles, como lo expresa la referida la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (Asamblea Nacional, 2005) en su artículo número 6, agrupa a las empresas públicas en las cuales la República y demás personas de dicho sector tengan participación mayoritaria en su capital social, así como otros entes no constituidos como sociedades mercantiles, pero que tienen función empresarial.

Por lo antes expuesto, los entes descentralizados con fines empresariales se rigen por el derecho privado principalmente, sin menoscabo de formar parte del sector público y estar sujeta a las regulaciones de ley que le son inherentes, que presenta sus propias especificidades, así como son sujetos con personalidad jurídica que cuentan con un capital en acciones.

El caso que nos ocupa, PRALCA, según consta en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda (1973), es una sociedad mercantil propiedad del Estado venezolano, es decir, un ente descentralizado con fines empresariales cuyo presupuesto de ingresos se ajustará a las asignaciones que otorgan el Ejecutivo Nacional o Regional a través de la Ley de Presupuesto, pero que también obtiene ingresos mediante la manufactura de óxido y glicoles, y demás actividades conexas y similares de lícito comercio.



El radio de acción, según Instructivo para la Formulación del Presupuesto de los Entes Descentralizados con Fines Empresariales Financieros y No Financieros del año 2013 (Oficina Nacional de Presupuesto, 2012), está determinado, tanto por la cualidad de sociedad mercantil, regida por el código de comercio, como por las líneas generales del Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Asamblea Nacional, 2013) que se definen de manera explícita en un conjunto de objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos que permitirán enrumbar el país hacia una trayectoria del llamado socialismo del siglo XXI; los cuales se deberán tener en consideración en la fase de formulación del presupuesto, y son los siguientes:

- Desarrollo de la Nueva Ética Socialista.
- Construcción de la Suprema Felicidad Social.
- Profundización de la Democracia Protagónica Revolucionaria.
- Establecimiento de un Modelo Productivo Socialista.
- Construcción de una Nueva Geopolítica Nacional.

A tenor de las pautas mencionadas, dichas entidades manejan un presupuesto general para su funcionamiento ordinario que administra de manera autónoma y del cual efectúa rendición de cuentas al Ejecutivo Nacional y Regional al finalizar cada ejercicio económico, posibilitándole su funcionamiento básico, pero que potencia y diversifica a través de la obtención de renta e ingresos, permitiéndole subsanar las limitaciones que le atribuyen la condición de empresa del Estado que supera con el adecuado manejo de recursos e inversiones por lo cual, se hace necesario definir el marco que genera estas condiciones plasmado en la planificación que la gerencia pública debe aplicar.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Robbins y Coulter (2005) la planificación es la acción de establecer metas para la empresa, fijando la estrategia general para alcanzarla y señalar programas detallados, completos para incluirla y coordinar actividades, por tanto se enmarca en los fines que se persiguen (que hay que hacer) como de las herramientas, medios (como hay que hacerlo), conceptualización que apunta a los objetivos, lo que se pretende obtener y como lograrlo, a través de planes y medios.

Igualmente señala Hernández (2012) a la planificación como un proceso que tiene carácter finalista con valor, si se logran alcanzar las metas fijadas, originado de la acción previa reflexiva sobre una ruta que recorre desde un punto de partida, trayecto, caminos a seguir y punto de llegada, es por tanto sistemático y formal el cual demanda el análisis previsional de las variables que intervienen, basándose en la mayor disponibilidad de información interna de la empresa para pronósticos objetivos y racionales.

De igual importancia, en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (Asamblea Nacional, 2010) en su artículo número 5, define a la planificación como un:



“Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema organizacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con el proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación”.

Se recoge de las conceptualizaciones expuestas, que planificar es un proceso inmerso en la fijación de metas (planes o proyectos) con el objetivo de su concreción y ejecución, que demanda su control y evaluación para vigilar los resultados, que en el caso de la planificación pública, se efectúa en el marco de las leyes y en sintonía con los planes de la nación.

En el cuerpo de artículo anteriormente citado, de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (Asamblea Nacional, 2010) se plasma como visión estratégica, al “Conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, construida de manera participativa por los órganos del Sistema Nacional de Planificación”, lo que en suma, dota al proceso del factor tiempo como pieza clave, y al enfoque que hilvana a las organizaciones del Estado, sin embargo cabría aun precisar su correspondencia con la planificación estratégica.

Efectivamente, el autor Ackoff (1992) señala que “La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto”. Lo que pone de manifiesto las dos características claves de este concepto, la finalidad y la visión anticipada de eventos, en congruencia, con los preceptos del marco jurídico pero que requieren establecer, al ejecutor de la acción, la gerencia pública y a las herramientas que puede aplicar, entre muchas de ellas la matriz FODA, que específicamente se señala por su correspondencia en el caso objeto de estudio.

MATRIZ FODA

Aborda el autor Ponce (2007) que para la determinación de estrategias en las organizaciones del sector público y privado, existe la aplicación de una herramienta sistemática, objetiva, práctica y viable conocida como matriz FODA, que proviene de un acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que consiste en efectuar una evaluación de estos factores para diagnosticar situaciones internas y externas de la empresa, permitiendo obtener una perspectiva que posibilita acciones, para establecer equilibrio o ajustes entre la mismas.

Señala Ponce (2007) como identificar cada factor, en el caso de las fortalezas, se corresponden a las funciones que realiza la empresa de forma apropiada, haciéndose un recurso valioso al cimentar las capacidades competitivas que se traducen en logros en el entorno en que las desarrolla, por otra parte, las debilidades son elementos vulnerables, incompletos e incorrectos que afectan el resultado de los procesos perjudicando el grado de calidad de sus productos, bien sea intermedios o finales.



En el mismo orden de ideas, las oportunidades son factores ambientales externos que representan situaciones potenciales de mejora y en contrapartida, las amenazas son la suma de fuerzas externas, no controlables, que propician aspectos negativos y problemas.

A tenor de lo antes expuesto, indica Peláez (2007) que un procedimiento que puede ser aplicado con facilidad a organizaciones empresariales gubernamentales o no gubernamentales, y que ha demostrado ser de gran utilidad en la administración interna de las organizaciones, que ha secuenciado en cuatro etapas, la primera correspondiente a la propia aplicación del análisis estratégico FODA, y que se lleva a cabo en cinco sub fases: Inicia con el estudio de la misión, la segunda elaboración de la visión, la tercera el diagnóstico interno, la cuarta el diagnóstico externo y finalmente la definición de cursos de acción. La siguiente etapa corresponde a la toma de decisiones, posteriormente se efectúa la planificación estratégica para concluir en su implementación y supervisión.

LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA

El autor Guerrero (2003) establece que si bien, la gerencia pública ha sido denominada también administración pública, hoy en día, se da una concepción que toma distancia radical de esta, al constituirse como una visión privada de lo público y exaltando la rentabilidad con un espíritu empresarial que opera en el ámbito mercantil que debe transitar por los mecanismos jerárquicos, coercitivos del Gobierno para dar prevalencia al mercado, al cliente y a la competencia bajo un enfoque empresarial-gerencial, que lo anima a la eficiencia, a la eficacia y por ende a un proceso de reducción de costos para maximizar el valor de sus actividades y en consecuencia el valor de lo que reciben los clientes al adquirir sus productos o servicios.

El proceso de planeación estratégica no es necesariamente simple, se requiere del ente, de las personas que van asumir la responsabilidad, que será el más alto nivel en la organización (la gerencia) que en conjunto con el equipo de trabajo, considerando las variables no controlables, tendencias sociopolíticas, el cambio, la innovación, las pautas corporativas, las condiciones geográficas, misión, visión, medio ambiente, entre muchas otras, define un horizonte y alcanza dimensiones en los puntos cardinales establecidos, delineación en el que se inserta adecuadamente la visión de la Nueva Gerencia Pública, expuesta anteriormente y en cuyo principio se expondrá el caso de la Empresa PRALCA.

PLAN ESTRATÉGICO PEQUIVEN

Exponer lineamientos del plan estratégico de Productora de Alcoholes Hidratados C.A. (PRALCA), requiere tanto de su inserción en la planificación estratégica corporativa de PEQUIVEN, como su principal accionista, por lo cual la supedita como del marco y los ejes estratégicos que definen los planes de acción para una empresa del Estado dentro de los lineamientos tutelares: Plan de Revolución Petroquímica Socialista, Planes Desarrollo Endógeno Económico y Social de la Nación, considerando flexibilidades para la adaptación en el futuro.



El sitio web de la Petroquímica de Venezuela, S.A, se evidencian las directrices antes indicadas, enmarcadas en principios que logren la utilización de los recursos de manera optimizada para que el retorno de los mismos sea el mejor y justamente distribuido entre los interesados del negocio, tomando en cuenta aspectos sociales tales como la mejora de la calidad de vida de la población y el bienestar comunitario como objetivos esenciales de toda actividad empresarial en Venezuela, basados en lineamientos nacionales, en el debate sobre el socialismo del siglo XXI, con el propósito de beneficiar a la gran mayoría (pobres), y que puedan alcanzar una sociedad justa y equitativa y en la Revolución Socialista Petroquímica.

Es relevante, para el uso de los recursos e inversiones que se planteen dentro del plan estratégico, la consideración específica de lo que se espera sean las condiciones del Sector Petroquímico Nacional, Regional y Mundial, en el cual se desarrollan sus actividades, y en forma general como se plantean las expectativas del comportamiento económico nacional y las tendencias internacionales del sector.

PLAN ESTRATÉGICO PRALCA

El plan estratégico 2010-2015 de la empresa PRALCA (2009), expresado a través de documento en su red interna virtual de libre acceso en dicha organización, en el que se detalla la planificación de obras para el mejoramiento de infraestructuras educativas del municipio Santa Rita, ayudas para la comunidad, apoyo a los consejos comunales en su formación y capacitación de cursos de producción social, el apoyo logístico para la realización de mega jornadas integrales, la dotación de mobiliario, equipos de computación para instituciones educativas y centros de diagnóstico integral (CDI). En definitiva es un plan de financiamiento oneroso, para desarrollar las cadenas de valor social.

La planificación estratégica de la que antes se hacen mención, está orientada al desarrollo de la sociedad de la cual forma parte la organización para tener éxito en un compromiso, que concentra sus esfuerzos en actividades y programas en pro de la comunidad de Santa Rita y en equilibrio con mantener un balance de los ingresos y egresos, sin desviarse de la premisa sobre la cual se han creado los entes descentralizados con fines empresariales, que atiende a la maximización de utilidades para la autogestión y la retribución a sus accionistas, que en este caso, es el Estado venezolano, pero con una rentabilidad adicional, la social.

De la misma manera la empresa PRALCA, se ha centrado en un nuevo modelo productivo basado en transición hacia el socialismo, subsidios en los rubros de mayor consumo, desarrollar la economía social, fortalecer la microempresa, las cooperativas, alcanzar la sostenibilidad social en apoyar los núcleos de desarrollo endógeno y las misiones sociales que se corresponden a estrategias masivas orientadas en garantizar los derechos fundamentales a la población, con énfasis en los sectores más excluidos.

En el portal web de la empresa PRALCA (2014), se evidencia la concreción del plan estratégico que se ha detallado en conjunción con el Gobierno Nacional y PEQUIVEN, llevado a cabo en favor del modelo de responsabilidad social y para el mejoramiento de la

calidad de vida de la comunidad de Santa Rita, en la que efectivamente varias áreas de desarrollo social han sido atendidas, entre ellas: salud, deporte y educación.

Se indica en el plan estratégico del periodo 2010-2015 PRALCA (2009), que la empresa desarrolla una actividad productiva, en la que se ha detectado un enorme crecimiento en lo que se refiere a la fabricación de glicoles en el mundo, y las aplicaciones más importantes del óxido de etileno y sus derivados se utilizan para la elaboración de fibras, refrigerantes y espumas altamente rentables, las cuales se presentan en el gráfico número 1, a continuación:

Gráfico 1. Árbol de productos derivados del Óxido de Etileno



Fuente: PRALCA (2009).

Sobre la gama de productos expuestos, se aplican políticas de precios cuya base son los costos de producción y no los precios internacionales, criterio contrapuesto a los usados por la administración de casi toda empresa mundial por la supuesta pérdida que se tendría al otorgar un precio bajo dicho esquema, menos lucrativo pero más equitativo, sin embargo, eventualmente la aparente pérdida retornará con creces el capital al Estado en la forma de una mayor cantidad de impuestos generados a lo largo de la cadena de valor de la industria petroquímica, por lo que se han establecido criterios para aprobar los



presupuestos de inversión bajo los supuestos de rentabilidad social, retorno de impuesto y recuperación de desembolsos.

FODA PRALCA

Se extrae del plan estratégico 2010-2015 de la empresa PRALCA (2009), los análisis del diagnóstico interno y contexto externo que convergen en una matriz FODA, de la cual es posible desprender las estrategias a seguir por la empresa para alcanzar el posicionamiento deseado, para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno y prepararse para enfrentar posibles amenazas.

En la matriz mencionada, se expone como fortalezas, suministro de materia prima de alto costo desde el seno del grupo corporativo, lo que asegura su abastecimiento y estabilidad de precio, por otra parte se señala apego a las indicaciones del licenciante para el mantenimiento preventivo de la planta, preservando la continuidad operativa a la par de la operación de procesos que se lleva con altos estándares de calidad y seguridad, sumado a que dentro de las directrices políticas gubernamentales de la cual tiene sujeción el ente por ser una empresa del Estado, se establecen los correspondientes apartados presupuestarios y de recursos humanos para atender labores de desarrollo social.

En cuanto a las oportunidades, la organización cuenta con espacios para futuras ampliaciones, engranando a la opción de la diversificación de la producción para atender nuevos mercados, y a mejorar sus estándares ambientales en sintonía con el Tratado de Kyoto y la reutilización de aguas residuales; en contra partida se signen como amenazas la afectación de la rentabilidad, en virtud de la atención presupuestaria y recursos de consideración a las actividades de desarrollo social, aumento de la competencia mundial con plantas de mega dimensiones y a nivel local, falla en el suministro eléctrico por los problemas que se ciernen en este sector y limitaciones en el canal de navegación por su bajo calado, restringiendo la capacidad para las exportaciones.

Asimismo, se evidencian como debilidades pese a un aumento en los niveles productivos del rubro de glicoles, una limitada capacidad de almacenamiento originado en el diseño de planta, lo que condiciona la capacidad de maniobra en la comercialización de producto terminado, obligando a la rápida rotación de inventarios y falta de economía de escala para la reducción de costos fijos y nivelación de la industria frente a los emprendimientos mundiales de la competencia, cuyas dimensiones del negocio superan al patrón de PRALCA diez a uno.

Cabe señalar, que pese a que la organización antes referida no presenta las magnitudes ideales para enfrentar la competencia internacional, la misma se constituye en la única de su rubro en Venezuela con nichos del mercado relacionados a la proximidad geográfica, altamente consolidados y con estándares de seguridad y calidad que le han brindado la preferencia de muchos de sus clientes. A continuación se presenta la tabla número 1 con el resumen del análisis FODA según el plan estratégico 2010-2015 de la empresa PRALCA (2009).

Tabla 1. Matriz FODA PRALCA 2009

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Altos Estándares de seguridad y Ambiente. • Principal proveedor de la materia prima, es accionista de la empresa. • Planta con buen estándar de mantenimiento. • Capacidad de producción acorde a la demanda nacional • Certificación ISO 9001-2008 (Mejoramiento). • Laboratorio Control de Calidad Internacional. • Establecimiento de partida financiera para departamento de actividades de Desarrollo Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización del CO2 (Tratado de Kyoto). • Disponibilidad de espacio físico adyacentes a Pralca para futuras ampliaciones. • Diversificación de productos (Aminas) para capturar nuevos mercados. • Mercado creciente de derivados de Óxido. • Baja disponibilidad de productores de Óxido a nivel mundial. • Reutilización de aguas residuales. • Tecnología disponible en el mercado para mejoras de procesos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad de almacenamiento de productos terminados. • Falta de economía de escala (a mayor producción, menor costo fijos de producción). • Proceso de comercialización e inteligencia de mercado no consolidados. • Limitaciones (Subutilización) de capacidad instalada de planta de OE. • Deficiencia de capacidad de Almacenamiento de insumos. • Falta de tratamiento de efluentes internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos Precios de materia prima (Etileno). • Fallas eléctricas. • Aumento de competencia mundial (Nuevas planta y nuevas tecnologías). • Demanda irregular de OE de nuestro principal cliente. • Discontinuidad en el modo del catalizador del reactor de Pralca. • Cliente único de OE. • Falla en el suministro de materia prima. • Limitaciones del canal de navegación.

Fuente: PRALCA (2009).

En torno al FODA antes presentado, la organización estableció sus objetivos estratégicos para el periodo 2010-2015, los cuales son: elaborar un plan de financiamiento para desarrollar las cadenas de valor económico y social, mantener un balance de los ingresos y egresos estables para la organización, diversificar propuesta de productos al mercado latinoamericano, optimizar las condiciones de producción frente a la competencia, mejorar el profesionalismo y capacitación del talento humano, procurar la automatización, implantación de planes de desarrollo social en conjunto con la comunidad y fomentar en ellos la participación y aporte de los proveedores y clientes de la empresa.

En cuanto a las estrategias que la empresa PRALCA estableció para dirigir las iniciativas, proyectos a incluir como guía de acciones y planes de negocio, se tienen las siguientes como más importantes:

Estrategia financiera: destinada a mantener la autosuficiencia de recursos financieros, disponibilidad oportuna de liquidez (en moneda local y en divisas) para inversiones de capital que la empresa requiere para mantener los activos productivos actuales y aquellos que la competitividad global del negocio exija a PRALCA en razón de lo cual será relevante contar y mantener flexibilidad, autonomía de las funciones de tesorería para poder administrar de manera diversificada los impactos de riesgos cambiarios y de altos costos financieros planteados por la crisis financiera mundial y las políticas cambiarias vigentes.

Estrategia comercial: dispuesta para aportar significativa y tangiblemente elementos estructurales para mejorar rentablemente los flujos de ingresos por ventas, cobranzas de



los portafolios de productos que demandan los mercados y segmentos objetivo del negocio de PRALCA, en tal sentido, se orienta a la diversificación de la cartera de clientes y conocimiento detallado de oportunidades del mercado internacional y regional, e inversión en la investigación y desarrollo de sistemas de inteligencia de mercado con metodologías formales de segmentación y mezclas de mercadeo que garanticen ciclos de vida en crecimiento y madurez del negocio.

Estrategia social: orientada a contribuir representativa y notoriamente con medios configurados para mejorar la calidad de vida y el bienestar social a las comunidades (internas y externas) de influencia de PRALCA, en el área educativa, salud, deportiva y comunidades, para lo cual se establecerán los recursos para el desarrollo de proyectos de apoyo socio-productivo, así como mecanismos, procesos formales de formulación de balances sistemáticos de gestión social, emprendiendo una serie de iniciativas asistencialistas y de enfoque amplio, con promoción de procesos de producción endógenos y sustentables.

Estrategia de procesos productivos y operacionales: dirigida a mantener los niveles de producción, calidad de procesos y productos acordes a las demandas competitivas de los mercados, enfocado en garantizar el flujo continuo y oportuno de materias primas e insumos (energía eléctrica y combustible, entre otros), así como el desarrollo de proyectos para incrementar la líneas de productos, aprovechamiento óptimo del espacio de la planta física con el objeto de ofrecer calidad de servicio y atención al cliente acorde con los estándares nacionales e internacionales, teniendo cabida la búsqueda de la optimización a través de soluciones tecnológicas en actividades medulares.

Asimismo, se hace necesario desarrollar procesos de alta productividad y máximo aprovechamiento en cuanto a activos fijos de la planta, infraestructura, mecanismos, recursos, almacenamiento, empaque y una logística de despacho de alto valor agregado y rentabilidad económica, elementos que deben estar conciliados con enfoque en el mantenimiento preventivo y correctivo en operaciones con alta seguridad bajo niveles de riesgos, siendo de vital importancia alcanzar niveles de desempeño según las mejores prácticas existentes en el entorno del negocio petroquímico, comprometiéndose a cumplir a cabalidad las normas aceptadas nacional e internacionalmente con la conservación del ambiente en todas sus dimensiones, y en especial en las áreas de influencia de la empresa.

De los objetivos estratégicos antes mencionados, se ha corroborado en las consideraciones expuestas inherentes a las metas de desarrollo social, un balance favorable y efectivo, no obstante se hace necesario evaluar en razón de un trayecto cumplido en los años 2010 al 2013, el impacto de su aplicación para otras perspectivas, como la que se reflejan en la salud financiera de la organización, por lo que se presenta el estado de resultado auditado al 31 de diciembre 2013 PRALCA (2015) a continuación en la Tabla 2:



**Tabla 2. Estado de ganancias y pérdidas de PRALCA del 01/01/2013 al 31/12/2013
(Expresados en bolívares históricos)**

Ventas nacionales	(145.833.036,91)
Ventas de exportación	(424.712.562,69)
Total ventas netas	<u>(570.545.599,60)</u>
Costo de ventas	<u>354.051.741,53</u>
Utilidad bruta en ventas	(216.493.858,07)
Gastos de administración y ventas	121.347.252,00
Costos Operacionales de ventas	9.627.847,20
Aporte de ciencia, tecnología e innovación	(25.084,17)
Ley Organica de Deporte	1.209.091,81
Fondo de Desarrollo Social Petroquímico	<u>6.970.457,93</u>
Utilidad (pérdida) en operaciones	<u>(77.364.293,30)</u>
Ingresos (gastos) financieros, neto	(1.019.815,01)
Ganancia (pérdida) cambiaria, neta	1.225.402,61
Otros ingresos (egresos), neto	<u>(6.427.993,04)</u>
Utilidad (pérdida) antes del impuesto	<u>(83.586.698,74)</u>
Impuesto sobre la renta	<u>-</u>
Utilidad (pérdida) neta	<u><u>(83.586.698,74)</u></u>

Fuente: PRALCA (2009).

Se evidencia, del informe financiero antes presentado, un nivel de utilidad para el ejercicio 2013 del 14,65% con respecto a las ventas totales, lo que acredita la rentabilidad del negocio plasmada en alrededor de Bs. 84.000.000 por ende, se juzga el impacto favorable en las decisiones y acciones tomadas a lo largo del plan estratégico, desde la perspectiva financiera, no obstante es de consideración el aporte por desarrollo social alrededor de los Bs. 7.000.000 y las cargas por los impuestos que derivan de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (Asamblea Nacional, 2001) cuyo importe asciende a un millón, Bs. 180.000.000 netos.

Se revela además, en las cifras expuestas a tenor de los objetivos estratégicos trazados por la empresa PRALCA para el periodo 2010-2015, un balance en el rubro de los ingresos y gastos financieros con un saldo neto positivo de aproximadamente Bs. 1.000.000, aludiendo en cuanto a la meta de llevar a cabo planes de financiamiento para



desarrollar las cadenas de valor económico y social, su ejecución con recursos propios sin recurrir a fuentes externas o terceros, superando las expectativas inicialmente pautadas al no concurrir erogaciones o cargas que se tipifican por intereses derivados del servicio de una deuda para afectar la naturaleza nominal de ingresos que efectivamente ostenta dicha partida.

A la par de los resultados alcanzados a través de las estrategias sociales y financieras, la empresa mantuvo un liderazgo en el sector de productos de óxido de etileno y derivados aspectos sustentado en la magnitud de los ingresos por ventas que permitió exceder la cobertura de los costos de ventas en un 38%, con la significativa utilidad bruta de aproximadamente doscientos Bs. 216.000.000, alcanzados como respuesta a la aplicación de las estrategias comerciales soportadas en la diversificación y satisfacción de los clientes.

Finalmente, el balance en cuanto a la ejecución de las estrategias de procesos productivos se evidencia en los resultados comerciales antes indicados, la coordinación de los niveles de producción para abastecer los requerimientos de la demanda, no obstante, en cuanto al desarrollo proyectos los estudios llevados a cabo para desarrollar una planta de aminas para introducir un nuevo producto con una capacidad anual de TM 3.500 y el incremento de la capacidad de producción de Trietilen Glicol a TM 5.000, así como un proyecto para el sistema de remoción de CO₂ para mejorar la selectividad del proceso, derivó en evaluaciones concluyentes de baja rentabilidad, al menos dentro del 2013, por lo cual dichas propuestas se difirieron para nueva evaluación en el próximo ejercicio.

CONCLUSIONES

La empresa PRALCA, como un ente descentralizado con fines empresariales, ha ampliado su razón social para supeditarse a líneas generales Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Asamblea Nacional, 2013) que es parte de un proyecto político, llevando su visión desde la simple aversión al riesgo y el propósito del lucro propio de las empresas mercantiles, a una tendencia de gestión sistémica y congruente con un marco más abstracto, complejo adaptativo al entorno y que gira bajo un enfoque estratégico que, incluye dentro de sus actividades fundamentales el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de Santa Rita en varias áreas de desarrollo social, como la salud, deporte y la educación.

Pese a que la inversión social representa un importe elevado de los recursos financieros dispuesto por la empresa PRALCA, no se ve afectada la obtención de utilidades que se posiciona en cerca de Bs. 84.000.000 para el ejercicio fiscal 2013, no obstante, la inversión por desarrollo social representa un monto de Bs.6.000.000, sin que reditúe financieramente pero que en contrapartida genera un alto bienestar social a favor de las comunidades en la que se desarrollan las actividades de la organización.

Se evidencia en el análisis FODA y en la precisión de los objetivos estratégicos de la empresa PRALCA, un desvío de las actividades medulares de la organización, que es la producción de óxido y glicoles de etileno para la prestación adicional de servicios con



carácter de desarrollo social en la que se han dispuesto los correspondientes recursos humanos y financieros, que de no haber sido direccionado a otros fines, no solo formarían parte de las utilidades de la organización sino que su aplicación, por los niveles de rentabilidad observados en la empresa, se puede inferir, no solo la recuperación de estos recursos, sino además la obtención de beneficios adicionales monetarios.

En cuanto al trazado y ejecución de los planes estratégicos, los mismos comportaron coordinación y resultados favorables plasmados en un aceptable nivel de utilidades de alrededor del 15% con respecto a las ventas; el apalancamiento de actividades con recursos propios, sintonía de los procesos operacionales y comerciales, ante el liderazgo en el mercado de la empresa, en el rubro de óxido de etileno, glicoles, por ende la colocación de los inventarios, derivando en cifras significativas de ingresos por ventas y el emprendimiento de proyectos para incrementar, diversificar, optimar la producción cuya sensibilizaciones indicaron que para el ejercicio 2013, no eran oportunas sus concreciones por baja rentabilidad, dificultando la recuperación de estas inversiones.

En consecuencia a lo expuesto, se tiene que el espíritu de administración de la empresa PRALCA, obedece a la concepción de la nueva gerencia pública, ya que considera los preceptos de rentabilidad y maximización de beneficios vinculados estrechamente a las pautas de la Corporación Petroquímica de Venezuela y a las líneas generales del Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Asamblea Nacional, 2013) contexto bajo el cual aplica las herramientas de gestión, entre ellas la planificación estratégica y el análisis FODA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1992). Planificación de la Empresa del Futuro. México. Editorial Limusa.
- Asamblea Nacional (2001). Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación. Gaceta Oficial número 37.291 de fecha 26 de septiembre de 2001. Venezuela.
- Asamblea Nacional (2005). Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial número 38.198 de fecha 31 de mayo de 2005. Venezuela.
- Asamblea Nacional (2010). Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial número 6.011 de fecha 21 de diciembre de 2010. Venezuela.
- Asamblea Nacional (2013). Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Gaceta Oficial número 6.118 de fecha 4 de diciembre de 2013. Venezuela.
- Guerrero, O. (2003). Nueva Gerencia Pública: ¿Gobierno sin política? Revista Venezolana de Gerencia. Volumen 8, número 23. (Pp 1-21).
- Hernández, M. (2012). Administración de Empresas. España. Editorial Pirámide.
- Oficina Nacional de Presupuesto (2012). Instructivo para La Formulación del Presupuesto de los Entes Descentralizados con Fines Empresariales Financieros y No Financieros del año 2013. Documento en línea. Disponible en:



<http://www.onapre.gob.ve/index.php/publicaciones/descargas/finish/23-instructivos-y-manuales-ano-2013/139-instructivo-n-05-formulacion-del-presupuesto-de-los-entes-descentralizados-con-fines-empresariales-financieros-y-no-financieros>. Consulta:

08/12/2014.

Peláez, A. (2007). Análisis Estratégico Basado en el Método FODA. Revista del IMMES. Volumen 9, número 1, (Pp 16-30).

Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología. Volumen 12, número 1, (Pp 113-130).

Productora de Alcoholes Hidratados, C.A. (PRALCA) (2009). Plan Estratégico de la Empresa PRALCA (2010-2015). Venezuela. PRALCA.

Productora de Alcoholes Hidratados, C.A. (PRALCA) (2015). Estados Financieros Auditados 2013. Venezuela. PRALCA.

Registro Mercantil de la Circunscripción del Distrito Federal y estado Miranda (1973). La Sociedad Mercantil Productora de Alcoholes Hidratados, C.A. Número 67, Tomo 8-A. Venezuela.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México. Editorial Pearson Educación.