

# APRENDIZAJE EN ACCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## *Action learning of strategic planning*

Lisbett Cabrera

Universidad Valle del Momboy (UVM), Venezuela.

[cabrerall@uvm.edu.ve](mailto:cabrerall@uvm.edu.ve)

<https://orcid.org/0000-0002-9973-0956>

Zaida Kassar

Universidad Valle del Momboy (UVM), Venezuela.

[kassarz@uvm.edu.ve](mailto:kassarz@uvm.edu.ve)

<https://orcid.org/0000-0002-6615-5940>

**Cómo Citar:** Bravo, M., Dunn, K., Cabrera, L. (2024). Aprendizaje en acción de la planificación estratégica. *Momboy* (21), 89-96. <https://doi.org/10.70219/mby-222024-370>

### RESUMEN

Este artículo muestra una recopilación del trabajo realizado por el Grupo Focal de Investigación en Economía Solidaria de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Gestión (FACEAG) de la Universidad Valle del Momboy, como parte del trabajo de grado de las carreras de Administración de Empresas y Contaduría Pública en el año 2022, con el objetivo de analizar y presentar los resultados del programa de investigación desarrollado por este Grupo Focal de Investigación, aplicando el método de aprendizaje en acción integrando a los estudiantes en empresas locales, desarrollando proyectos que destacan la planificación estratégica. La metodología aborda: 1. Identificación y selección de empresas, 2. Realización de un diagnóstico detallado de la situación actual de cada empresa, 3. Formación de equipos de trabajo, 4. Creación de planes estratégicos basados en los resultados del diagnóstico organizacional, 5. Implementación de las propuestas en las empresas. Los resultados determinan los diversos aspectos a mejorar, reforzar o promover, a partir del diagnóstico organizacional permitiendo un proceso de construcción en torno al diseño de planes estratégicos en las diferentes áreas de negocio. De esta manera, se contribuye al propósito principal de este grupo focal de investigación de ser una guía estratégica organizacional para el desarrollo de la región.

**Palabras Clave:** Desarrollo, Economía Solidaria, Plan Estratégico.

Recibido	Revisado	Aceptado
10/09/2024	15/10/2024	10/11/2024



## ABSTRACT

This article presents a compilation of the work carried out by the Focal Group on Research in Solidarity Economy of the Faculty of Economic, Administrative and Management Sciences (FACEAG) of the Universidad Valle del Momboy, as part of the degree work of the Business Administration and Public Accounting careers in 2022, with the aim of analyzing and presenting the results of the research program developed by this Focal Group of Research, applying the learning method in action integrating students in local companies, developing projects that highlight strategic planning. The methodology addresses: 1. Identification and selection of companies, 2. Carrying out a detailed diagnosis of the current situation of each company, 3. Formation of work teams, 4. Creation of strategic plans based on the results of the organizational diagnosis, 5. Implementation of the proposals in the companies. The results determine the various aspects to be improved, reinforced or promoted, based on the organizational diagnosis, allowing a construction process around the design of strategic plans in the different business areas. In this way, the main purpose of this research focus group is contributed to, which is to be an organizational strategic guide for the development of the region.

**Keywords:** Development, Solidarity Economy, Strategic Plan.

## Introducción

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para la gestión efectiva de las organizaciones, especialmente en entornos donde la economía solidaria desempeña un papel crucial. Para Chiavenato (1995), considera que la planeación estratégica hace referencia a la forma de como las organizaciones buscan la aplicación de una o varias estrategias determinadas con la intención firme de alcanzar los objetivos trazados, comúnmente se trata de una planeación global y a largo plazo. Este artículo presenta una recopilación del trabajo realizado por el Grupo Focal de Investigación en Economía Solidaria de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Gestión (FACEAG) de la Universidad Valle del Momboy, como parte del trabajo de grado de las carreras de Administración de Empresas y Contaduría Pública en el período 2022. La investigación se centra en el desarrollo de programas impulsados por FACEAG mediante el método de aprendizaje en acción, con el objetivo de integrar a los estudiantes en las empresas y generar proyectos viables que se adapten a la realidad de su entorno, sobre la base de un trabajo en grupo que facilita la participación activa, generando una gran variedad de conocimiento, intercambio de ideas, experiencias y efectividad en los resultados. La investigación se organiza mediante el consenso de tareas específicas bien elaboradas y el diseño de planes estratégicos en áreas operativas empresariales, tanto a nivel regional como nacional, orientados a la transformación colectiva y al fortalecimiento sostenible de la Economía Solidaria.

## El método: grupo focal de investigación economía solidaria

El método utilizado para realizar esta investigación fue la integración de un Grupo Focal de Investigación, tomando en consideración su naturaleza a través de la atención e interés específico en un área de estudio e investigación propia que promueve la interacción discursiva de sus miembros por medio de un procedimiento experimental de contrastar un enunciado o teoría científica para confirmarlos. Powell, Single y Loyd (1996) definen al grupo focal como “un grupo de individuos seleccionados y reunidos por el investigador con el propósito de discutir y comentar, desde su experiencia, sobre un tema

que es el objeto de estudio de la investigación” (p. 499). En el mismo orden de ideas, Edmunds (1999) menciona que los grupos focales permite que los investigadores perciban y obtengan información subjetiva enmarcada por comentarios, para luego ser evaluados, con las intención clara de disponer de un entendimiento de las percepciones, necesidades y motivaciones de los involucrados en la investigación.

Por su parte, para Martínez-Migueléz (1999), el grupo focal es un método de investigación, que se considera al colectivo, por encima de la individualidad, centrándose abiertamente en las actitudes variadas, las creencias y sobre todo la experiencia de los involucrados, realizando el proceso en espacios de tiempos reducidos. Un grupo focal, es, ante todo, un grupo de trabajo, en él se especifica las tareas a cumplir para contribuir con el logro de los objetivos propuestos en la investigación. Por ello, requieren del consenso para señalar las áreas o temas que se requieran abordar para ofrecer diferentes alternativas, partiendo de un objetivo común alineado en el diseño de planes estratégicos en las áreas operativas empresariales, a nivel regional y nacional, orientados a una transformación en colectivo que proyecte las capacidades de beneficios comunes sobre la base de la Economía Solidaria.

Desde esta perspectiva, el marco teórico de este artículo se fundamenta en la investigación colectiva, la interacción grupal y las dinámicas socio-económicas aplicadas en el contexto de la planificación estratégica. Estas áreas se abordan desde una perspectiva teórico-metodológica que permite comprender y mejorar la integración de estudiantes en entornos empresariales a través del aprendizaje en acción, donde se destaca la investigación colectiva como un enfoque que determina la capacidad para fomentar el aprendizaje continuo y la construcción de colectivos. La investigación colectiva es un enfoque que involucra a un grupo de investigadores que colaboran en la recolección y análisis de datos, con el fin de abordar una pregunta de investigación común y generar un entendimiento más profundo de un fenómeno social (Creswell, 2014). Este grupo de investigadores permiten la interacción discursiva con el intercambio de experiencias, lo que enriquece el proceso investigativo, generando resultados más robustos, aplicables a contextos reales.

### **Aprendizaje en Acción y Planificación Estratégica**

El método de aprendizaje en acción, utilizado en este estudio, se basa en la idea de que la práctica y la reflexión conjunta facilitan el desarrollo de habilidades y conocimientos aplicables en contextos reales. El aprendizaje en acción implica un proceso de reflexión activa sobre la experiencia, donde el aprendizaje se produce a partir de la práctica y la interacción con el entorno (Kolb, 1984). Este enfoque permite a los estudiantes integrarse de manera efectiva en las empresas, generando proyectos estratégicos que son viables y relevantes para el entorno en el que se implementan.

La planificación estratégica, en este contexto, se convierte en una herramienta dinámica que no solo responde a las necesidades actuales de las organizaciones, sino que también anticipa futuros desafíos y oportunidades. La planificación estratégica es desarrollada con la intención de a mediano y/o largo plazo, siendo observada como el proceso en el cual se considera el futuro, la toma de decisiones en la actualidad, el definir metas, objetivos, políticas, valores y estrategias (Sallenave, 1993). Todo ello, conlleva a observar o tener una idea clara del futuro, actuando de manera proactiva, adelantándose a distintas situaciones o problemáticas que puedan presentarse. En el mismo orden de ideas, Serna (1999), considera que es la relación existente de forma viable entre las

oportunidades que presenta el mercado, siendo cambiantes constantemente y los objetivos y recursos con los que cuenta una organización.

El Grupo Focal de Investigación en Economía Solidaria de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Gestión (FACEAG) ha implementado esta metodología para acercar a los estudiantes al entorno empresarial, promoviendo la generación de proyectos que integran los principios de la economía solidaria y la sostenibilidad. Este enfoque colaborativo y participativo facilita la identificación de áreas de mejora dentro de las empresas y la creación de planes estratégicos que contribuyen al desarrollo regional y nacional.

### **Diseño de la Propuesta de Práctica de Investigación**

Partiendo de reuniones académicas, se convinieron los pasos a seguir para la realización de las actividades investigativas del Grupo Focal de Investigación Economía Solidaria de la FACEAG en la Universidad Valle del Momboy, sustentado en una continuidad metodológica de pasos que, partiendo del desarrollo de diagnósticos organizacionales se definieron las áreas a abordar en cada empresa seleccionada, según las necesidades detectadas, siguiendo un esquema unificado para la formulación de distintos planes para cada área funcional, tales como, el modelo de negocio, plan de marketing, plan de operaciones, plan financiero y plan de responsabilidad social empresarial, incluyendo los objetivos estratégicos de cada uno de estos elementos que forman parte de su plan de acción, dando a conocer los resultados enfocados a la mejora organizacional.

El abordaje a las empresas se realizó por medio de la encuesta, como punto de partida para la interacción en la búsqueda de información, donde cada uno de estos elementos permitieron conocer los productos y servicios que ofrecen, el equipo de trabajo, junto a su propuesta de valor. Asimismo, se analizó su macroentorno y el microentorno, identificando los elementos que intervienen en su producción y prestación de los servicios, para cada caso, aplicando el Modelo de negocio CANVAS, con el que se establecieron sus análisis funcionales, presentando los objetivos generales y estratégicos 2022-2026.

Desde este enfoque, la formulación de las estrategias se realizó sobre la base del análisis FODA, aplicando la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), así como la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), seleccionándose aquellas que contribuyen en mayor medida al logro de los objetivos de cada organización, concebido bajo una visión sistémica. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA valora el resultado que una o varias estrategias permiten obtener un ajuste entre los factores internos de la organización, por medio de sus fortalezas y debilidades, y, su situación externa, a través, de las oportunidades y amenazas.

### **Conformación de los Equipos de Trabajo**

La organización de esta práctica investigativa se organizó planteando estrategias de trabajo colaborativo a través de un equipo multidisciplinario de tutores académicos, junto a los investigadores y actores de las empresas seleccionadas, con directrices directas que permitieron la participación de cada una de las partes de forma organizada, generando un proceso sistemático y armonioso con la población que fue sujeto de la intervención para el desarrollo de estrategias acordes a cada situación, aplicando un método grupal que permitió la transformación de las organizaciones involucradas. Los

equipos de trabajo, se buscaron que fuesen lo más multidisciplinario posible, para lograr que las retroalimentaciones resulten más efectivas y llenas de opiniones e información, en tal sentido, Robbins (1999) considera que un equipo de trabajo es el conjunto de personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares.

En este contexto, se desarrolló una práctica de investigación aplicada y acción participativa, sobre la base de diagnóstico en las organizaciones permitiendo desplegar estrategias para dar soluciones a sus situaciones, partiendo de un objetivo común, alineado en el diseño de planes estratégicos en las áreas operativas empresariales a nivel regional, orientados a una transformación en colectivo sobre la base de la Economía Solidaria. Para Murillo (2008), la investigación aplicada se caracteriza debido a la búsqueda de la utilización de conocimientos adquiridos, a la par que se van adquiriendo otros en el proceso, después de la implementación y sistematización de la práctica establecida en la investigación. La investigación de acción participativa, para De Schutter (1981) expresa que coloca el énfasis en la participación por parte de la población para producir conocimientos y las observaciones que los llevara a tomar distintas decisiones, ejecutando una o varias fases en el proceso de investigación.

Este estudio es principalmente cualitativo, con un enfoque explicativo, que propone estrategias de calidad de servicio a las organizaciones abordadas, permitiéndoles conocer una operatividad eficiente, objetiva, cumplidora de los parámetros y normas legales, que les permita cumplir en su actividad financiera con sentido social y solidario aplicando planes de responsabilidad social, destacando de esta manera la importancia de cada uno de los pasos que realiza una empresa y su influencia en el entorno. Blasco y Pérez (2007), expresan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

### **Actividades realizadas en el marco del grupo de investigación**

Durante un semestre de arduo trabajo, se integraron los participantes, tanto por el grupo de investigación, como de las empresas abordadas, para desarrollar a través de la investigación aplicada y participativa las siguientes acciones:

1. Conformación del Grupo Focal de Investigación Economía Solidaria 2022 para desarrollar un proceso de aprendizaje – investigación – aplicación, en búsqueda de una transformación social a través del trabajo colaborativo, promoviendo relaciones de solidaridad, confianza, espíritu comunitario y participación social que genere procesos de gestión empresarial, partiendo de un enfoque de integración que contribuya al fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial.
2. El grupo se conformó con la inclusión de trece (13) estudiantes de las carreras Administración de Empresas y Contaduría Pública, participantes de los trabajos especiales de grado e integrantes del Grupo Focal de Investigación Economía Solidaria de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales de la Universidad Valle del Momboy y la selección de ocho (08) empresas participantes del Estado Trujillo.
3. Un paso fundamental fueron los encuentros de los participantes con el fin de dar conocer los alcances de la metodología de los Grupos Focales de Investigación y sus alternativas para desarrollar una investigación con el foco en los aportes que se puedan hacer, partiendo de un objetivo común alineado en el diseño de planes

estratégicos en las áreas operativas empresariales, a nivel regional y nacional, orientados a una transformación en colectivo que proyecte las capacidades de beneficios comunes sobre la base de la Economía Solidaria.

4. Se aborda la investigación sobre las bases de la economía social y solidaria sobre las bases de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno, productivo, y el trabajo decente para todos. Para lo cual se procura la mejora en la gestión empresarial colaborativa que permita un crecimiento económico sostenido, con medidas eficaces para su aplicación. Así mismo se acordó articular las diversas actividades académicas a esta estrategia de aprendizaje, con las debidas orientaciones de los profesores, tutores, de conformidad con los estudiantes, empresas participantes y las directrices de la FACEAG. Con relación a ello se fueron desarrollando las actividades de investigación y participación en las empresas seleccionadas.
5. Finalmente, se presentan los planes estratégicos para el buen funcionamiento y desarrollo sostenible de estas empresas participantes, centradas en la solidaridad, estableciendo políticas de responsabilidad social empresarial para alcanzar una gestión integral acorde a las nuevas realidades y desafíos.

### **Contenido de los planes estrategicos**

- Diagnóstico Organizacional
- Diagnóstico de la situación contable financiera
- Definición del problema
- Propuesta de valor
- Análisis del macroentorno y microentorno.
- Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)
- Matriz de evaluación de los factores Internos (MEFI)
- Análisis funcional de la empresa
  - Modelo CANVAS
  - Análisis FODA
- Plan de responsabilidad social empresarial.
- Formulación de objetivos 2022-2026.
- Estrategia de negocios.
- Propuesta de implementación.
- Conclusiones
- Recomendaciones.

### **Resultados obtenidos en la investigación**

#### **Planes Estratégicos por autores del Grupo Focal de Investigación**

1. Plan estratégico 2022- 2026 de Distribuidora mi Casita C.A. Br. Georyanett Giyola Touma Pérez y Br. Carlos Gustavo Valero Gelvis.
2. Plan Estratégico para la prestación de servicios de atención psicológica con enfoque multidisciplinario de Encontrarte. Br. Alejandra Álvarez.
3. Plan Estratégico de la Empresa D´Alonso Trajes C.A Br. Fiorella Betania Gallo Rangel y Br. Luisa Fernanda Valecillos Duarte.

4. Plan Estratégico de la Estación De Servicio la Concepción, C.A. Br. Betania Rojas Y Br. María Fernanda Ramírez.
5. Plan Estratégico de la Empresa “Repostería y Quincallería El Gran Detal, C.A”. Periodo 2022-2026. Br. Jesús Rosario Barrios Graterol y Br. Marianny Alejandra Vieras Salcedo.
6. Plan Estratégico de la Empresa Inversiones La Montaña Cuicas, C.A Período 2022-2026. Br. Fernando Barroeta.
7. Plan Estratégico de la Empresa Ferreacrílicos Valera, C.A. Período 2022-2026. Br. Soriano Penso Mario.
8. Plan Estratégico para Industrias Bravo & CIA, S.A. Br. Dianela González y Br. Luis Velásquez

A través de la información diagnóstica organizacional y financiera a las empresas seleccionadas en este grupo focal de investigación, se desarrollaron una serie de acciones estructuradas que generaron la planificación estratégica como instrumento que aporta información confiable para la oportuna toma de decisiones a nivel comercial, productivo, operativo, económico y social, la cual sirve para optimizar todas las áreas de la empresa.

En este particular, se estableció un método de aprendizaje en acción para contribuir a la integración de sus estudiantes en las empresas y generar proyectos factibles, acordes a la realidad de su entorno que constituye el abordaje de su situación actual que permitió un proceso de construcción de los consensos en torno al diseño de planes estratégicos en las distintas áreas empresariales, contribuyendo al principal propósito de este grupo focal de investigación de ser una guía estratégica organizacional para desarrollo de la región, concebido bajo una visión sistémica.

En este contexto, se desarrolló una práctica de investigación aplicada y participativa, sobre la base de diagnóstico en las organizaciones que permitieron desplegar estrategias orientadas a una transformación en colectivo para proyectar las capacidades con los beneficios comunes sobre la base de la Economía Solidaria.

**Conflictos de interés:** Los autores declaran no tener conflictos de interés.

**Fuentes de Financiamiento:** Ninguna declarada.

**Contribución de autoría:**

**Lisbett Cabrera:** concepción, curación, metodología, análisis, escritura inicial, escritura final.

**Zaida Kassar:** concepción, metodología, análisis, escritura inicial.

## Referencias

- Blasco, J., y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación: ampliando horizontes*. Editorial Club Universitario. Imprenta Gamma
- Chiavenato, I (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw-Hill.
- Creswell, JW (2014). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos* (4ª. ed.). Sage.
- De Schutter, A. (1981). *Investigación participativa. Una opción metodológica para la educación de adultos*. CREFAL.
- Edmunds, H. (1999). *The focus group: research handbook*. Chicago, NTC Business Book. American Marketing Association.

Bravo, Dunn y Cabrera (2024)

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experiences the source of learning and development*. Prentice Hall.

Martínez-Migueléz, M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.

Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Editorial.

Powell, R., Single, H., & Loyd, K. (1996). *Focus groups in mental health research: enhancing the validity of user and provider questionnaires*. *International Journal of Social Psychiatry*.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*, (8va. Edición). Distrito Federal, México. Editorial Prentice hall.

Sallenave, J. (1993). *Gerencia y planeación estratégica*. Grupo Editorial Norma.

Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 3R Editores.

Thompson, A., y Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. McGraw-Hill Interamericana.