

La Planificación Estratégica en la Venezuela Turbulenta

Ing. Juan Manuel Suniaga

jmanuelsuniaga@gmail.com

Venezuela

Ero Del Canto

edalcanto19@yahoo.es

Venezuela

Vidigal Fernandes Martins

vidigaldaufu@live.com

Brasil

Edilberto Batista Mendes Neto

edilneto@gmail.com

Brasil

RESUMEN

En tiempos de incertidumbre como los actuales en nuestro país, los que tenemos responsabilidades gerenciales debemos desarrollar todas nuestras competencias para asegurar la sobrevivencia de las organizaciones que dirigimos y más allá de esto, pensar en un crecimiento sostenible a pesar de la turbulencia del entorno. Este ensayo presenta un enfoque para realizar la Planificación Estratégica como una de las actividades medulares de la gestión empresarial que en condiciones de estabilidad presenta cierta dificultad, sin embargo en el entorno cambiante de hoy resulta para muchos algo poco factible. Apoyados en diversas teorías gerenciales y en la experiencia profesional proponemos un camino para llevar a cabo esta planificación y concluimos que más allá de la factibilidad de planificar en tiempos de turbulencia esta herramienta es indispensable para que las organizaciones puedan tener un rumbo claro y parámetros operativos y funcionales donde desenvolverse. Asimismo determinamos que el capital humano representa la base de construcción de la estrategia, ya que desde la perspectiva del aprendizaje y desarrollo parten las iniciativas para mejorar los procesos claves que agregaran valor a los productos y servicios que la organización suministra a sus clientes. Por tanto la gestión de este capital requiere una clara orientación al desarrollo de las competencias necesarias, la motivación constante y apalancamiento necesario para la innovación.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Planificar en Turbulencia, Planificar en Venezuela.

ABSTRACT:

In uncertain times like today in our country, we have management responsibilities must develop all our skills to ensure the survival of organizations headed and beyond this, think sustainable growth despite the turbulence of the environment. This paper presents an approach for strategic planning as one of the core activities of business management in conditions of stability can be difficult, but in the changing environment of today is for many something unlikely. Supported in various management theories and professional experience we propose a way to carry out this plan and conclude that beyond the feasibility of plan in turbulent times this tool is essential for organizations to have a clear direction and operational parameters and functional where unfold. It was also determined that human capital is the basis for building the strategy, because from the perspective of learning and development initiatives start to improve key processes that add value to products and services that the organization provides to its customers. Therefore managing this capital requires a clear focus on developing the necessary skills, constant motivation and leverage needed for innovation.

Keywords: Strategic Planning, Planning in Turbulence, Planning in Venezuela.

INTRODUCCIÓN

Un entorno en donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos se define como un ambiente turbulento, sin duda el avance de la globalización impulsada principalmente por el desarrollo tecnológico de las comunicaciones ha potenciado que la turbulencia generada en un determinado país o economía pueda extenderse rápidamente al resto del mundo, impactando significativamente las condiciones económicas, políticas y sociales en la que se desenvuelven las organizaciones. Nuestro país no es la excepción, actualmente la combinación de factores exógenos (Desaceleración de las principales economías y surgimiento de nuevas tecnologías) y factores endógenos (fracaso del modelo económico y falta de voluntad para rectificar errores) han provocado la caída del precio del petróleo y han ocasionado una severa crisis que mantiene en permanente turbulencia la realidad nacional.

Se puede llegar a pensar que en una Venezuela como la de hoy hacer planificación estratégica resulta poco factible considerando que las variables del entorno cambian constantemente y de manera muy rápida. Ante esta realidad debemos reflexionar que si bien es cierto la planificación es resultado de un minucioso análisis para la construcción de estrategias luego de la abstracción acerca del rumbo que se desea seguir en determinada situación, también es cierto que los cambios en la planificación pueden darse como una respuesta ordenada a acontecimientos inesperados del entorno. Lo que puede deducirse de una frase de Peter Drucker *“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”*

Este artículo pretende presentar un camino para elaborar y disertar sobre la aplicabilidad de la Planificación Estratégica en una situación de alta incertidumbre que enfrentan nuestras organizaciones, en momentos donde las estrategias parecieran en su mayoría estar orientadas a sobrevivir la profunda crisis económica que está atravesando nuestro país.

Dado que pretendemos reflexionar sobre la factibilidad de la planificación estratégica en cualquier tipo de organización en la Venezuela actual, es necesario fijar como punto de partida las definiciones de la planificación estratégica, y la revisión del negocio como tal, para dar paso a la realización del análisis del entorno turbulento y las variables más significativas, procederemos luego a presentar las metodologías para la elaboración de las estrategias, proceso en el cual aportaremos consideraciones y recomendaciones acordes a las tendencias actuales y a nuestra experiencia gerencial, seguidamente evaluaremos la forma de diseñar un cuadro de mando integral, para dar paso a las recomendaciones para la alineación de la organización con la estrategia y al seguimiento y control de la misma. Finalmente presentaremos conclusiones para determinar la factibilidad de planificar estratégicamente en función de las características, diagnóstico y situación de la organización en el escenario que presenta nuestro país hoy en día.

MARCO TEÓRICO

Definiciones de Planificación Estratégica

En nuestra experiencia planificar es pensar antes de actuar y planificar estratégicamente supone que es un proceso controlable que asegurará la toma de las mejores decisiones en cada uno de los momentos en que así se requiera. No obstante en función de enriquecer este concepto presentamos las siguientes definiciones:

La Planificación Estratégica es un proceso integral para la determinación de lo que una empresa debe ser y cómo se puede lograr, en esta se evalúa el potencial de un negocio y explícitamente vincula los objetivos de la empresa a las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. Este concepto relaciona la idealización de la visión de la organización con la formulación de objetivos, definición de recursos y el aprovechamiento del potencial de la organización. (Rigby, 2015). Asimismo encontramos una definición que incorpora la visión sistémica del proceso de planificación estratégica según (Ibarra, 2004). Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos. Lo que implica que no se trata solo de plantearse objetivos y medirlos, es necesario que el proceso se considere cíclico y flexible para alcanzar la visión superior del negocio. Finalmente Velasquez (2013) acota que “La estrategia no es una suma de herramientas gerenciales es una forma de pensar” (p.78). Esto implica que el objetivo de la estrategia es generar ventajas diferenciadoras que le permitan a la empresa agregar valor a sus clientes para que estos reconozcan en su oferta de productos y servicios un nivel superior al de sus competidores.

DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Clarificación del Negocio

Antes de adentrarse en una evaluación del entorno es necesario tener claro cuál es el propósito de la organización, en que negocio se encuentra, a que se dedica y que aspiran sus inversionistas y directores que se convierta en el mediano y largo plazo, términos que para un ambiente turbulento no parecieran ser tangibles, sin embargo es precisamente la estrategia la que nos lleva a enfrentar situaciones de incertidumbre. Ya que según Blanco (2013) la Planificación Estratégica “Comienza por reconocer que la incertidumbre es una condición presente y termina por actuar” (p.46).

En consecuencia al realizar una evaluación del negocio debemos comenzar por revisar la declaración de la misión; la cual nos debe dar la certeza del propósito fundamental de la misma, a quien está dirigida, a quien busca beneficiar. Asimismo es necesario revisar la fundamentación de los valores que son el punto de partida de la cultura organizacional, los valores no deberían cambiar en el tiempo, lo que cambia es la percepción de estos en cuanto a su relevancia en la cultura organizacional.

Finalmente debemos revisar la declaración de la visión, la cual nos proporcionará el norte, la meta a mediano y largo plazo que esperamos alcanzar con la implementación de la estrategia. Según el modelo propuesto por (Norton y Kaplan, 2008) esta debe contener tres elementos fundamentales:

- ✓ Objetivo desafiante: ¿Qué se quiere alcanzar?
- ✓ Definición de nicho: ¿En dónde se va hacer?
- ✓ Horizonte de tiempo: ¿En cuánto tiempo se espera alcanzarlo?

En nuestra experiencia la declaración de la misión, valores y visión suele ser un ejercicio etéreo lleno de buenos deseos y ejecutado solo por el más alto nivel de las organizaciones sin mayor participación de los colaboradores que serán los responsables por la ejecución de las iniciativas estratégicas y que son los verdaderos protagonistas de la cultura organizacional. Entonces es necesario aterrizar estos elementos y lograr que los mismos sean comunicados, conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización. De acuerdo con lo expresado por Del Canto (2014) "... la asertiva comunicación genera en el personal un sentimiento de compromiso y de motivación, especialmente cuando sus ideas son tomadas en cuenta por la alta gerencia" (p. 119). Esto nos lleva a concluir que la participación en la clarificación del negocio supone el uso del mejor talento de la organización y un proceso de comunicación asertiva para su alineación e internalización.

Definición de la Estrategia

La definición de la estrategia parte de la definición del enfoque de la misma y en este particular las teorías son extensas y para cada una de ellas encontraremos ventajas, desventajas y una serie de variaciones que dificultan la escogencia asertiva de un enfoque apropiado a la realidad de la organización y su entorno. Dentro de esta variedad de teorías sobre el enfoque de las estrategias podemos mencionar las siguientes: de posicionamiento, de

contención, de visión basada en recursos, de océano azul, de co-creación de la experiencia y de innovación disruptiva entre otras.

En tiempo de turbulencia las teorías clásicas orientan a las empresas a ser conservadoras y minimizar los riesgos estableciendo estrategias de contención orientadas a la optimización de los costos y el mantenimiento de la cuota de mercado, no obstante hay experiencias tanto locales como foráneas que nos muestran que en un entorno turbulento las estrategias de océano azul pueden generar mejores resultados debido a que su orientación es la innovación, acción que en momentos de gran incertidumbre pareciera arriesgada sin embargo es clave en la supervivencia de las organizaciones. La teoría de estrategias de océano azul establece un marco diferenciador de la clásica posición empresarial que es la de competir; los océanos azules por el contrario buscan la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. (Kim y Maugborne, 2004)

De acuerdo con (Kim y Maugborne, 2004) los principios del océano azul son cuatro:

- ✓ Crear nuevos espacios de consumo; No significa implementar ideas por ensayo y error, la construcción de nuevos espacios de mercado surge del análisis del entorno y las necesidades de los clientes, por lo que debe estructurarse un proceso que permita investigar, determinar y expandir los límites actuales del mercado, generando nuevos espacios donde las reglas aún están por definirse.
- ✓ Centrarse en la idea global y no en los números; Normalmente los resultados de la planificación estratégica de las empresas están concentrados en los que los autores de esta teoría llaman océanos rojos; incrementar la cuota de mercado y reducir permanentemente los costos. Y aunque el producto final de la planificación estratégica incluye un cuadro de mando integral monitoreado a través de indicadores, cuando se formula una estrategia bajo el enfoque de océano azul el foco debe estar en la creación de los elementos diferenciadores en los productos y servicios que logran expandir el mercado y generar una rentabilidad creciente sostenible en el tiempo ya que la competencia se hace irrelevante.
- ✓ Ir más allá de la demanda existente; El enfoque tradicional supone el crecimiento de la base de clientes actuales, sin embargo el océano azul propone el crecimiento del mercado con la incorporación de no clientes, los cuales representan en proporción una oportunidad más amplia de crecimiento e incorporación de valor que la que puede ofrecer la segmentación actual del mercado.
- ✓ Asegurar la viabilidad comercial del océano azul: La implementación de estrategias de océano azul tal como se indicó en el primer principio no significa implementar ideas por ensayo y error, debe existir un proceso capaz de determinar; el valor agregado que obtendrán los clientes con la nueva idea de negocios, la factibilidad del precio del servicio o productos para el mercado que se expande, la viabilidad de la estructura de costos y los posibles obstáculos para la transformación de la actual propuesta de valor. La evaluación de estos elementos permitirán determinar la factibilidad de la estrategia planteada.

Definida la estrategia deben establecerse los objetivos que permitirán la consecución de la misma, en este punto debe acordarse el rumbo estratégico, y definirse cuales son las metas a alcanzar y los indicadores que permitirán medir el desarrollo de los objetivos, asimismo las iniciativas estratégicas que habilitaran el cumplimiento de dichos objetivos; estas iniciativas estratégicas deben surgir e interrelacionarse desde las perspectivas el cuadro de mando integral en relaciones causa efecto en función de potenciar la sinergia de la organización. En esta etapa los equipos a cargo de la planificación estratégica deben tener claro que ante la turbulencia del entorno las iniciativas deben ser flexibles y las metas deben ser realistas. Es importante tener en cuenta que tanto los objetivos como iniciativas estratégicas deben revisarse con mucha frecuencia para asegurar que los mismos se mantienen factibles dentro del entorno cambiante. Esto no implica el cambio de la estrategia, significa que las adecuaciones en el camino para la consecución de la misma bajo un ambiente turbulento serán parte permanente del proceso

Elaboración del Mapa Estratégico

Según Norton y Kaplan (2008) “Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral” (p.129). Esto en función de las interrelaciones que se establecen del cumplimiento de los objetivos en cada una de las perspectivas; La gente, la tecnología y la cultura organizacional como base del cuadro de mando integral son los que impulsan las mejoras al desempeño de los procesos críticos de la organización que generan valor en los productos y servicios que esta ofrece a sus clientes generando satisfacción en estos y el crecimiento de las transacciones comerciales lo que permite el cumplimiento de la perspectiva financiera.

Los Mapas Estratégicos son herramientas que facilitan el seguimiento de las iniciativas y objetivos estratégicos, así como su difusión y despliegue en la organización, muestran la integración de los procesos operativos con la estrategia y le permite a todos los miembros de la organización tener claro su aporte en el proceso. Su construcción según (Norton y Kaplan, 2008) debe realizarse definiendo ejes o temas estratégicos a través de una relación causa efecto entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral teniendo como objetivo el agregar valor en cada perspectiva traduciéndose en gente competente, tecnología adecuada, procesos alineados, clientes satisfechos generando crecimiento financiero y productividad.

Como ejemplo de este proceso podemos observar la Figura Nro. 1 que se presenta a continuación la cual gráficamente representa una casa en cuyas bases se encuentra la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento donde deben desarrollarse las iniciativas estratégicas que permitan potenciar el capital humano, el capital de la organización y el capital tecnológico como habilitadores de las columnas representadas por la perspectiva de los Procesos los cuales mejoran y se alinean a través de las iniciativas antes mencionadas agregando valor a la perspectiva de los Clientes representada gráficamente por las coronas de las columnas que sostienen la viga que representa la perspectiva Financiera que finalmente soporta el techo representa la Visión superior de la organización.

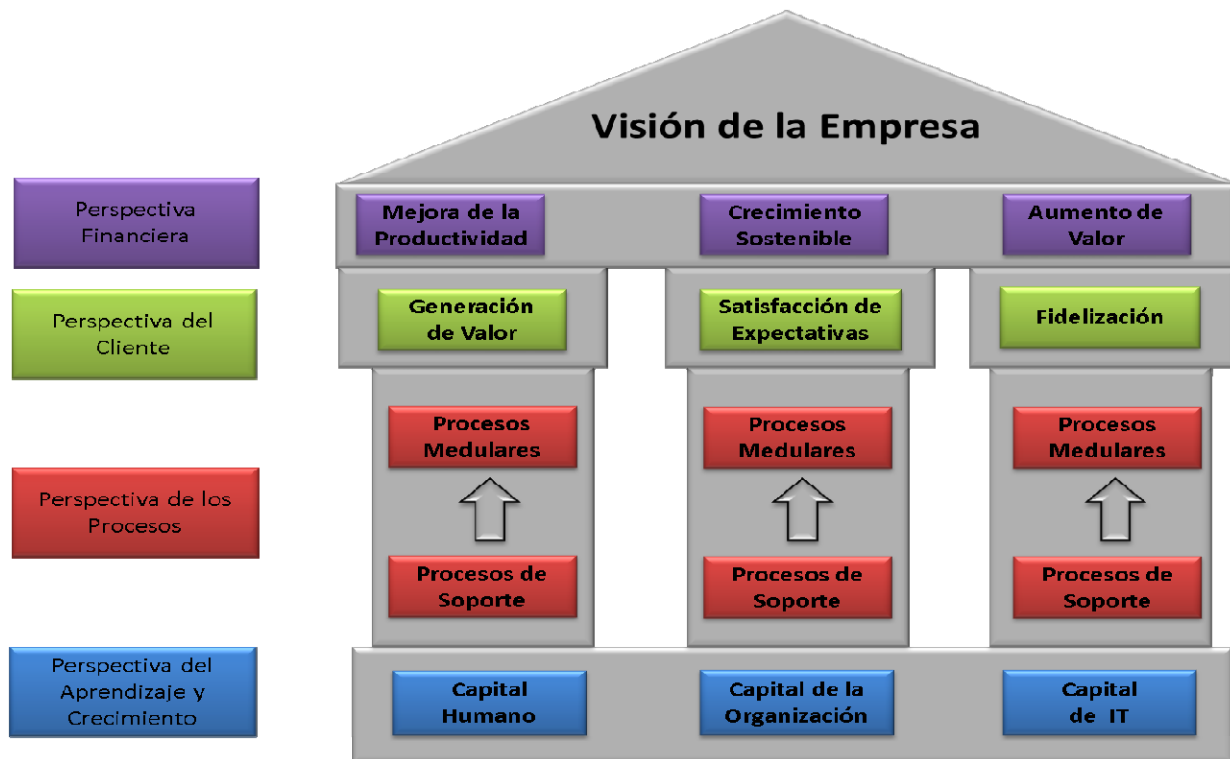


Figura Nro. 1 modelo de Kaplan y Norton (2008)

La construcción de un mapa estratégico debe considerar el flujo de iniciativas habilitadoras que permitan la consecución de los objetivos estratégicos los cuales en su conjunto garantizaran el cumplimiento de la visión desde la base hacia el techo ya que de esta manera fluye el proceso de creación de valor.

En nuestro entorno esta herramienta grafica es de altísima utilidad ya que nos ayuda a comprender la importancia del desarrollo del Capital Humano, tal como lo refiere Del Canto (2014) en relación a la elaboración de los mapas estratégicos

Otros elementos que merecen mencionarse son la creatividad e innovación como habilidades del capital humano para formular estrategias en este proceso de integración bajo un entorno complejo, donde la formulación surge de la interacción con la realidad, sin responder a un diseño previo esto se refiere a decisiones no planeadas, innovadoras y creativas que se producen en un escenario no imaginado para darle sentido a lo impensado, pero siendo congruente con los propósitos de la organización. (p. 119).

Esto implica que la construcción de un mapa estratégico fundamentado en el capital humano de la organización y el desarrollo de sus competencias asegurará en un ambiente turbulento la alineación y el compromiso que le permitirá a la empresa garantizar la mejora de sus procesos, la ejecución de las iniciativas y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entendiendo que la base fundamental para estructurar una estrategia exitosa, flexible e innovadora que agregue valor a sus partes interesadas y formular iniciativas ajustadas a la realidad del entorno es el uso de las herramientas tecnológicas que nos brinda esta era, apuntando a las nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de competencias del capital humano que representa el activo intangible más importante para la organización.

Construcción del Cuadro de Mando Integral

La construcción de un Cuadro de Mando Integral fue el objetivo principal del modelo de planificación estratégica presentado por los profesores Kaplan y Norton en 1992, sin embargo como era de esperarse la evolución del conocimiento y el desarrollo y ampliación de las teorías gerenciales han colocado al cuadro de mando integral como una herramienta que debe formar parte de un sistema integrado que le permita a la organización monitorear el desempeño de su estrategia en función del grado de cumplimiento de sus objetivos, por lo que en esta propuesta más que centrarnos en la construcción del cuadro de mando consideramos necesario determinar elementos que permitan definir ¿Qué medir?, ¿Cómo hacerlo? y ¿Cuál es la meta?

El modelo del cuadro de mando integral está compuesto por cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Desarrollo) utilizando el mapa estratégico que se modeló en la sección anterior podemos determinar lo que debemos medir; las iniciativas estratégicas que habilitarán el cumplimiento de los objetivos son los sujetos de medición en función de que su desempeño determinará la marcha de la estrategia. Por lo que debemos orientar las mediciones a estas iniciativas y a los procesos claves que habilitaran la consecución de las mismas.

En cuanto a la forma de realizar las mediciones, podemos referir los fundamentos de la Norma Internacional ISO 9000 donde se identifican los tipos de mediciones que pueden realizarse de los procesos:

- Mediciones de Eficacia: Son aquellas que permiten determinar el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- Mediciones de Eficiencia: Son aquellas que permiten determinar la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

La combinación de la eficacia y la eficiencia da como resultado la efectividad, lo que determina el éxito de un proceso, y que resulta clave para la consecución de una iniciativa y por ende del cumplimiento de un objetivo que finalmente se traduce en la concreción de la estrategia agregando valor a la organización. Es importante evaluar el proceso en función de determinar cuál es el tipo de medición más apropiada. En cuanto a las mediciones relacionadas a la perspectiva Financiera la misión del negocio establecerá cuales son las indicadas para evaluar el valor agregado a la organización. De cara a la perspectiva Clientes normalmente se establecen mediciones de eficacia, sin embargo de acuerdo con nuestra experiencia es fundamental determinar la relación entre los recursos invertidos para generar resultados de satisfacción en los clientes por lo que también deben establecerse mediciones de eficiencia.

Definidos los sujetos de medición y los criterios para diseñar estas, se hace necesaria la definición de las metas; Según (Kaplan y Norton, 2008) existen dos técnicas para definir las metas; la primera corresponde a la división de la brecha de valor general en metas para cada iniciativa estratégica de manera que la suma de la concreción de estas iniciativas den como resultado el cierre de la brecha total y la otra técnica es la definición de metas en función de una lógica causa efecto a partir del mapa estratégico.

La división de la brecha general en metas para cada una de las iniciativas permite personalizar las metas de desempeño en función de resultados esperados que al conjugarse producirán el cierre de entre la aspiración de la organización y la realidad actual.

En cuanto al uso de la lógica causa y efecto permite relacionar las iniciativas con los proceso clave y construir desde el mapa estratégico las relaciones necesarias para habilitar las mejoras en dichos procesos y conducirlos a la generación de resultados que permitan cerrar las brechas definidas. En nuestra opinión esta forma resulta más efectiva, ya que le permite a los responsables de la ejecución de la estrategia visualizar la incidencia de las diferentes iniciativas en los proceso procesos clave.

Es importante determinar metas realistas y alcanzables en periodos de tiempo razonables, en entornos turbulentos las proyecciones muy optimistas pudieran generar frustración en la organización cuando no se alcanzan, y las proyecciones muy negativas pueden generar la creación de una zona de confort que no motive el crecimiento.

Definido los sujetos de medición, el método y la brecha a cerrar solo resta la construcción del cuadro de mando integral que tradicionalmente está compuesto en una matriz con las cuatro perspectivas y sus respectivos objetivos, indicadores y metas. Es importante tener en cuenta que la cantidad de indicadores dependerá de la complejidad de la organización sus procesos y las iniciativas definidas por lo que se recomienda medir solo aquello que agregue valor a la estrategia y su consecución.

Alineación de la Organización.

Las organizaciones están compuestas por múltiples unidades funcionales que son responsables de los procesos clave o de los proceso de soporte, es fundamental para el éxito de la estrategia que todas las unidades de la organización se encuentren enteradas, comprometidas y alineadas con la estrategia definida y en pleno conocimiento de las iniciativas que permitirán la consecución de los objetivos estratégicos que finalmente se traducirán en la consecución de la cisión superior de la organización. Según Kaplan y Norton (2008) “Salvo que todo el personal entienda la estrategia y este motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución de la estrategia sea exitosa” (p. 159).

De acuerdo con lo expresado por Del Canto (2014)

Los procesos implícitos en la gerencia estratégica abarcan en primer lugar una visión holística de la organización y su entorno una asertiva gestión del capital humano como ejecutor del proceso caracterizada por el desarrollo de su talento a través del aprendizaje, la creatividad y la innovación, de manera que se destaca su importancia en el éxito de los procesos estratégicos (p. 117).

A partir de estas palabras debemos comprender que para alinear a la organización en relación a la estrategia debemos gestionar asertivamente el capital humano el cual es el responsable por la ejecución de la misma, el control de los procesos y la concreción de las iniciativas.

Seguimiento y Control de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia es necesario que la organización realice el seguimiento y control; lo que en los sistemas de gestión de la calidad corresponde a las fases de “verificar” y “actuar” según (Norton y Kaplan 2008) es necesario que la organización realice reuniones de seguimiento de su estrategia y que estas estén claramente separadas de las reuniones de revisión de resultados operacionales; en un ambiente turbulento como el nuestro el desempeño de la estrategia debe evaluarse en periodos cortos sin descartar las revisiones que dieran a lugar coyunturas particulares en función de cambios imprevistos de las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y / o legales.

Las reuniones de seguimiento operacional se realizan en función de evaluar el panorama a corto plazo, los resultados financieros del mes, los resultados operativos de la semana o los cierres de ventas trimestrales son ejemplos de reuniones operacionales. Este tipo de reuniones son necesarias pero no cumplen el rol de seguimiento de la estrategia, las mismas están orientadas a evaluar el desempeño de los procesos y sus resultados en los periodos acotados

El seguimiento de la estrategia se fundamenta según (Kaplan y Norton 2008) en la verificación del desempeño de las iniciativas estratégicas, la información del cuadro de mando integral debería estar disponible para todos los asistentes a esta reunión con anterioridad de manera que sea insumo de discusión en la reunión donde se plantearan los problemas de ejecución de la estrategia y los riesgos para su concreción. Así como los planes de acción que garantizarán la ejecución de las iniciativas estratégicas como habilitadoras de los objetivos.

La frecuencia de estas reuniones dependerá de la complejidad de la organización y la estrategia, de la estabilidad y / o turbulencia del entorno así como de la cultura organizacional. En nuestra experiencia ante un entorno cambiante como el nuestro la frecuencia mínima debería ser de carácter mensual, no queriendo decir con esto que deba realizarse junto con la reunión de revisión operacional.

Para (Kaplan y Norton 2008) en la agenda de estas reuniones deberían considerarse temas tales como; el desarrollo de nuevas competencias del personal, la reestructuración de la marca, la incorporación de nuevos productos o servicios, la reingeniería de procesos medulares, el estado de las relaciones con los clientes entre otros. Como resultado debe producirse la validación de la estrategia en cuanto a su adecuación al entorno y sus condiciones. Asimismo deben surgir los planes de acción para corregir el rumbo.

En ambientes particularmente turbulentos como el nuestro estas reuniones revierten un carácter de altísima importancia ya que le permitirá a la organización redefinir sus iniciativas en caso de que el entorno genere barreras insalvables para aquellos objetivos trazados inicialmente.

ANÁLISIS DEL ENTORNO VENEZOLANO

A simple vista el ejercicio de presentar un diagnóstico actual del entorno resulta más aterrador que complejo, si nos dejamos llevar por la visión más pesimista de la crisis, sin embargo un análisis objetivo de las variables que generan el turbulento entorno Venezolano en este momento puede ofrecernos una perspectiva diferente, donde dependiendo de la definición del negocio (Misión, Visión y Valores) podemos encontrar lo que (Gomez y Branger 2009) llaman oportunidades de oro o en su defecto amenazas de muerte súbita. Basadas en el concepto de Destrucción Creativa; las oportunidades de oro surgen de la aparición de cambios en el ambiente regulatorio, nuevas formas de producción, nuevos productos y servicios, las cuales son aprovechados por las empresas para cambiar radicalmente su capacidad creativa y agregar valor a sus productos y servicios de manera sostenible en el tiempo. En cuanto a las amenazas de muerte súbita son las que colocan en alto riesgo de supervivencia a la organización. En ambientes turbulentos como el nuestro la aparición de estas amenazas sucede con alta periodicidad y de manera impredecible.

Como herramienta para realizar un análisis de entorno podemos utilizar inicialmente el Análisis PESTEL, el cual es el paso inicial para la formulación de una matriz DOFA o FODA. Este análisis de variables del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal busca presentar un panorama claro para determinar las oportunidades y / o amenazas de un entorno en un determinado momento, En nuestro caso podemos hacer referencia a las siguientes variables que consideramos deben incorporarse a cualquier análisis que se realice en un ambiente en la Venezuela de hoy. (Ver Tabla Nro. 1)

Tabla Nro. 1 Análisis PESTEL del Entorno Venezolano Julio 2015

<p><u>Análisis Político:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inestabilidad política en vista de las próximas elecciones parlamentarias. • Probabilidades de cambio de correlación de fuerzas políticas en la AN. • Posibilidad de conflictos territoriales con países vecinos (Colombia y Guyana) 	<p><u>Análisis Económico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de precios petroleros bajos. • Incremento de liquidez como resultado de la estrategia electoral del gobierno para las elecciones parlamentarias. • Incremento de la inflación. • Apertura en la distribución de divisas para sectores esenciales. • Incremento de la restricción en el acceso de divisas para sectores no primordiales. • Aumento de la base impositiva; aplicación del impuesto al débito bancario.
<p><u>Análisis Social:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inseguridad personal. • Incremento de la tensión social producto de la escases y la inflación. 	<p><u>Análisis Tecnológico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de renovar maquinaria y equipos de origen foráneo. • Restricciones para adquisición de

<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de organizaciones no gubernamentales que promueven el desarrollo y los valores ciudadanos 	<p>software o sistemas ERP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en frecuencia e intensidad de fallas en el suministro eléctrico y otros servicios públicos.
<p><u>Análisis Ambiental:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad atmosférica generando asentamiento del verano (sequia) o por el contrario una temporada de lluvias con fuertes precipitaciones que generen inundaciones inesperadas con pérdidas materiales. • Incremento en los niveles de temperatura que a su vez incrementaran el consumo energético. 	<p><u>Análisis Legal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la complejidad del marco regulatorio (Disposición sobre la tercerización / Ley de Trabajo) • Incremento de las inspecciones, visitas regulatorias en el marco de la campaña electoral. • Extensión de ley habilitante al ejecutivo en respuesta ante probable cambio de correlación de fuerzas en la AN

Elaboración propia con datos de la prensa nacional e internacional del año 2015.

Realizado el análisis PESTEL cuyo modelo proponemos en la tabla citada anteriormente y que debe complementarse con variables más específicas de acuerdo con las características del negocio, se hace necesaria la elaboración de la matriz FODA o DOFA, lo que nos permitirá identificar la situación interna de la organización y el impacto de los factores determinados en el análisis realizado anteriormente desde las perspectivas de oportunidades o amenazas para el desarrollo de la estrategia.

Existen diversos modelos para la presentación de la Matriz DOFA o FODA, en nuestro caso utilizaremos el presentado por (Kaplan y Norton 2008) el cual adicionalmente a los cuatro ejes clásicos de dicha matriz (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) se incorpora una clasificación por perspectiva del Cuadro de Mando Integral, lo que permitirá formular las iniciativas estratégicas, traducirlas en el mapa estratégico y relacionarlas con los indicadores de medición y control.

La siguiente matriz (Ver tabla Nro. 2) fue construida partiendo del análisis PESTEL para definir las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y tomando en consideración fortalezas y debilidades que presentan en común las empresas Venezolanas en este momento según la última encuesta Coyuntura 2015 aplicada por CONIDUSTRIA a sus afiliados. Sin embargo dado que las empresas tienen sus características particulares este ejercicio es ilustrativo y busca orientar los elementos a considerar cuando generamos una matriz DOFA que sirva como base de partida para la generación de estrategias.

Tabla Nro. 2 Matriz DOFA Genérica para el entorno Venezolano Junio 2015

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	Reducción de políticas de crédito Aumento en el flujo de caja	Desviación en presupuesto de gastos por efecto de la inflación Paralización de inversiones	Obtención de financiamiento con tasas de interés menores a la inflación.	Incremento de impuestos en detrimento de la utilidad
Clientes	Incremento de la demanda	Perdida de la fidelidad de marca	Ingreso al mercado de productos sustitutos	Incorporación de productos importados
Procesos	Capacidad ociosa en promedio del 50%	Imposibilidad de renovación tecnológica	Impulso a la reingeniería y optimización de costos	Falta de soporte tecnológico
Crecimiento	Personal comprometido con la organización	Alta conflictividad laboral Personal desmotivado Alta rotación de personal calificado (línea Gerencial)	Iniciativas de formación a través de sociedades de aprendizaje (Universidades, fundaciones)	Desasosiego por la situación general del país Reforzamiento de comportamientos negativos por parte del entorno

Modelo de Norton y Kaplan / **Información:** Elaboración propia con datos de la Encuesta “Coyuntura 2015” de CONINDUSTRIA

Para culminar esta matriz deben incorporarse los elementos propios del análisis de la organización según sea su nicho de mercado y realidad puertas adentro, lo que dará origen a los cruces entre los ejes de (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de donde se desprenderán las iniciativas estratégicas alineadas con la misión y valores que le permitirán a la empresa alcanzar la visión superior fijada.

El análisis del entorno debe dar paso a la formulación de la estrategia, la cual en un ambiente turbulento como el que actualmente estamos viviendo, las empresas pueden decidir entre permanecer estáticas conteniendo los embates de la crisis, lo que de por sí no asegura su supervivencia o innovar y generar nuevas formas de crecimiento sostenible a través de la creación de mercados no explorados. La carencia de servicios de calidad y la escasez de productos generalizada originada por la crisis económica, proporciona un terreno fértil para la generación de océanos azules los cuales si son fundamentados en las tendencias actuales proporcionarían una guía para la consecución de la visión superior fijada por la organización.

En la Venezuela de hoy innovar es un ejercicio complicado pero necesario puesto que deben considerarse la falta de insumos elementales, las barreras regulatorias y las condiciones laborales existentes entre otras cosas sin embargo hay varios casos exitosos que han surgido antes y durante el proceso de crisis y se han mantenido, inicialmente podemos citar el caso de Empresas Polar con la marca MIGURT un producto que abrió un mercado donde tradicionalmente las presentaciones y composiciones del producto base tenían otra orientación, evidentemente las características de un conglomerado como Polar y el músculo financiero disponible generan un importante soporte para los procesos de innovación, sin embargo ante la situación actual existen otros caminos que las organizaciones deben atreverse a transitar, por ejemplo el área de servicios en nuestro país es en nuestra apreciación un mercado que no termina de ajustarse a las tendencias mundiales y que puede ser un gran océano azul para los emprendedores, por lo que la definición de estrategias bajo la concepción de océano azul puede encontrar una oportunidad de oro para desarrollar iniciativas orientadas a crear nuevos mercados en este rubro de la economía.

Durante el desarrollo de este artículo hemos mencionado en diversas oportunidades que la gente es la base fundamental del proceso estratégico y que para garantizar el éxito del mismo debemos gestionar sus competencias, motivación y desarrollo como el elemento catalizador más importante de la concreción de la estrategia. Bajo un panorama laboral como el que tenemos en la Venezuela de hoy se hace necesario un importante esfuerzo motivacional que asegure el involucramiento de todo el personal que necesita estar informado y alineado con los objetivos estratégicos y debe conocer las iniciativas que potenciarán el cumplimiento de dichos objetivos, lograr esta sinergia con un entorno altamente turbulento y en la mayoría de los casos muy negativo es un trabajo que requiere del esfuerzo y el talento de los gerentes y líderes de la organización.

CONCLUSIONES

- Como primera conclusión de este artículo consideramos necesario establecer que la Planificación Estratégica en ambientes turbulentos es más que factible, en nuestra experiencia es indispensable para que las organizaciones puedan tener un rumbo claro y unos parámetros operativos y funcionales donde desenvolverse.
- El capital humano se ha convertido en el eje fundamental de las organizaciones, por lo que representa la base de construcción de la estrategia, ya que desde la perspectiva del aprendizaje y desarrollo parten las iniciativas para mejorar los procesos claves que agregan valor a los productos y servicios que la organización suministra a sus clientes. Por tanto la gestión de este capital requiere una clara orientación al desarrollo de las

competencias necesarias, la motivación constante y apalancamiento necesario para la innovación.

- La situación del entorno venezolano resulta altamente complejo para desarrollar escenarios a largo plazo, sin embargo los gerentes y directores de las organizaciones deben desarrollar su capacidad para establecer el impacto futuro de sus decisiones actuales, solo así estarán garantizando una planificación estrategia exitosa en un ambiente turbulento.
- La definición, planificación y seguimiento de la estrategia es una labor que corresponde al mejor talento de las organizaciones, no obstante todo el personal debe estar informado, involucrado y comprometido con la ejecución de la misma y esto solo se logra gestionando de manera asertiva la comunicación e información sobre los planes, metas y resultados obtenidos de manera periódica.
- Los mapas estratégicos son una importante herramienta para facilitar el despliegue y comprensión de la estrategia, las iniciativas y procesos claves que potenciaran el cumplimiento de los objetivos y la consecución de la visión superior de la organización.
- Finalmente en Venezuela más que un ejercicio complejo y factible a pesar del entorno es una herramienta gerencial fundamental para garantizar la supervivencia de las organizaciones que insisten en navegar sobre estas aguas turbulentas.

REFERENCIAS

- Blanco M (Julio Septiembre 2013) *Herramientas para Enfrentar la Incertidumbre con Serenidad y Éxito*. Debates IESA. (XVIII), (3), p.46-48
- Chan K y Mauborgne R., (2008), *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá Colombia. Editorial Norma
- Darrell K. Rigby., (2015) *MANAGEMENT TOOLS An Executive's guide*. Recuperado de http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp
- Del Canto E., (2014) *La Gestión del capital humano en los gobiernos locales: Aproximación a un modelo*. Valencia Venezuela. Signos Ediciones y Comunicaciones, C.A.
- Gomez P. y Branger F., (Julio Septiembre 2009) *Supervivencia y adaptación en Venezuela dos experiencias*. Debates IESA (XIV), (3), p.34-36
- Ibarra, J., (2004), *Planificación estratégica: Reflexiones de un consultor para un gerente*. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/estado-arte-planificacion-estrategica/>
- FONDONORMA., (2006) *Norma Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario ISO 9000 2006*. 3era Revisión.
- Kaplan R. Norton D. (2008) *The Execution Premium*. Caracas Venezuela. Editorial Planeta
- Velasquez D. (Julio-Septiembre 2013) *La Estrategia factor clave para el éxito de una empresa*. Debates IESA (XVIII), (3), p.78-79