

RESUMEN

En esta investigación se describe el proceso de planificación estratégica (PE) en las pequeñas, medianas y grandes empresas de Barquisimeto Estado Lara, asimismo se persigue determinar los factores que intervienen en este proceso y la participación que tienen los distintos actores gerenciales. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta dirigida a una muestra de ochenta y dos empresas (55 pequeñas, 21 medianas y 6 grandes). Los resultados obtenidos evidencian que las pequeñas empresas no tienen desarrollado ningún sistema de planificación, sólo responden a la dinámica y exigencias del día. Las empresas grandes en su mayoría utilizan una metodología de PE racional que se ha formalizado en la organización a través de la contratación de expertos como facilitadores y asesores, considerando que la mayoría de estas empresas utilizan la PE para definir objetivos y metas como mecanismos de control. En las medianas empresas los directivos tienen alta participación en la definición de la estrategia, solamente intervienen los empleados a la hora de negociar metas. Son los *Factores psicosociales* los que tienen mayor incidencia en el proceso de implantación y despliegue de la estrategia. Se concluye que en la situación actual de Venezuela cada vez se dificulta más la posibilidad de planificar, debido a un entorno económico y político de mucha incertidumbre.

PALABRAS CLAVE: Planificación Estratégica, Factores Psicosociales, Factores Técnicos. *Analysis of the Strategic Planning: Process, Factors and Actors*

ABSTRACT

In this research the strategic planning process (PE) is described in small, medium and large businesses in Barquisimeto, Lara State, also pursued to determine the factors involved in this process and participation those different managerial actors. For data collection the survey on a sample of eighty- two companies (55 small, 21 medium and 6 large) was used The results show that small businesses have not developed any planning system, only respond to the dynamic demands of the day. Big companies mostly use PE rational methodology has been formalized in the organization through hiring experts as facilitators and advisors, as most companies use to set goals and targets and monitoring mechanisms. In medium-sized companies, the managers have high participation in the definition of the strategy, only employees involved when trading goals. Psychosocial factors are those that have the greatest impact on the process of implementation and deployment strategy. We conclude that in the present situation of Venezuela is increasingly makes it difficult to plan due to economic and political environment of great uncertainty.

KEYWORDS: Strategic Planning, Psychosocial Factors, Technical Factors.

Dra. Zahira Moreno Freites. Doctora en Administración y Gestión de Empresas. Msc en Educación Superior mención Empresarial. Msc en Gerencia mención Empresarial. Profesor Titular de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Adscrita al Programa de Estimulo al Investigador PEI-FONACIT PEILA-UCLA. Correo electrónico: zahiramoreno@ucla.edu.ve



ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: PROCESO, FACTORES Y ACTORES

Fecha de recepción: 12/02/2014 Fecha de aceptación: 07/03/2014

Zahira Moreno Freites

INTRODUCCIÓN

La planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible, mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la identificación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio (Corredor, 2001). Agrega además, Milklos y Tello (2004), que es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras, de empresa u organización, y se desarrolla un conjunto de acciones detalladas a las cuales se asignan recursos y responsables; quedando todo ello plasmado en documentos llamados planes.

Cabe considerar por otra parte, la planificación se convierte en una opción estratégica cuando se toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer, así considera dentro de su análisis a los distintos grupos de interés. En este sentido, Friend y Hickling (2002) lo definen como el proceso de escogencia estratégica.

Sin embargo, este proceso no culmina en la formulación de la estrategia, sus objetivos y metas, sino que debe materializarse en un grupo de planes o programas con sus respectivos proyectos, los cuales requieren ser permanentemente evaluados. Sobre este particular Moreno (2007) plantea que la estrategia y su planificación asociada se deben llevar a cabo a través de un desligue que abarque todos los niveles de la organización; por lo que se requiere de una metodología de alineamiento que brinde dirección y facilite la ejecución.

Visto de esta forma, la planificación estratégica permite agregar claridad al quehacer de una organización; estableciendo una carta de navegación, con un rumbo claro y en un período limitado de tiempo; asimismo, se hace necesario recocer la incertidumbre y la complejidad que acompaña a este proceso y los factores contingentes que determinan de alguna manera cuándo planificar, qué planificar y quiénes planifican.

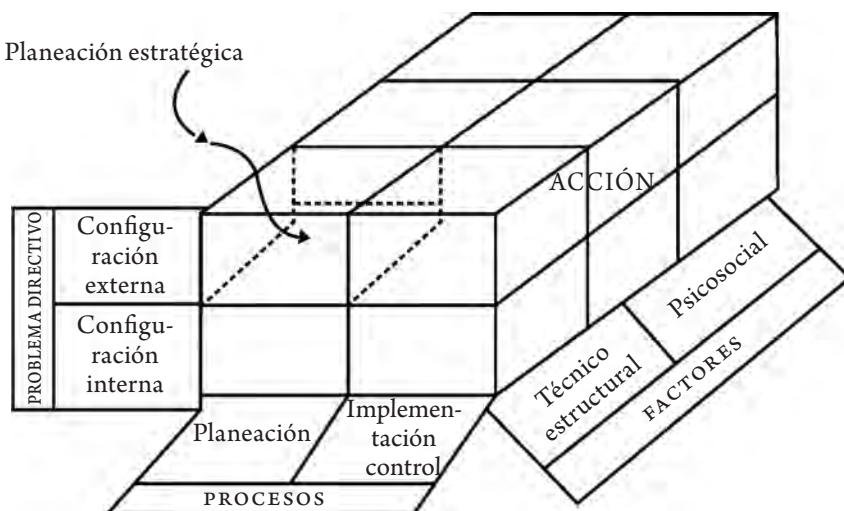
Ante estos planteamientos, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las etapas del proceso de planificación estratégica (PE) que llevan a cabo las empresas venezolanas?, ¿qué actores participan activamente en este proceso?, y ¿qué factores inciden en su puesta en práctica?

Todas estas preguntas conducen a buscar respuestas que, desde luego, esta investigación tiene como propósito responder. De ahí que su objetivo es hacer un análisis descriptivo del proceso de planificación estratégica en las empresas de la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, Venezuela y señalar qué factores psicosociales y técnicos inciden en el éxito para el despliegue de la estrategia.

Planificación Estratégica (PE)

Según Ansoff y Hayes (2003), a principios de los cincuenta, las empresas y firmas de negocios y luego otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por los desajustes y alteraciones de su entorno, lo que llegó a ser conocido como *problema estratégico*. La solución a este

Gráfico 1. Dimensiones del Problema Estratégico.



Fuente: adaptado de Ansoff y Hayes (2003).

problema radicaba en la aplicación de la planificación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades y amenazas latentes en el entorno, de los puntos fuertes y débiles de la organización; y de la selección de la estrategia que mejor se ajusta para satisfacer los objetivos de la organización y una vez escogida se procedía a implementarla.

Al pasar el tiempo, la percepción del *problema estratégico* ha sufrido cambios rápidos y drásticos. En parte es debido al interés que se tiene en el estudio y análisis del entorno, lo que ha permitido una comprensión mejorada de la naturaleza real de sus cambios y desajustes además de los procesos para ponerle remedio; permitiendo presentar el problema estratégico como algo más complejo de lo que parecía hace veinte años. La gráfica 1 muestran los tres aspectos principales del problema estratégico donde su planificación abarca sólo una parte del problema total.

Los tres aspectos principales del problema estratégico son: a) los problemas administrativos y estructurales que contrae, b) los procesos por medio de los cuales son resueltos dichos problemas, y c) los factores que inciden en la puesta en práctica. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es vista como un ataque limitado sobre una parte del problema. La cual enfoca su atención sobre el problema de los eslabones externos, bajo una suposición básica de la configuración interna la organización permanecerá, esencialmente, sin cambios (las fortalezas de la organización serán enfatizadas y las debilidades minimizadas); dependiendo éstos de las capacidades y recursos de la organización.

Por otra parte, se ocupa principalmente, de la solución del problema determinando los nuevos eslabones con el entorno, bajo la suposición de que la implementación y control seguirán siendo actividades secundarias. Por lo tanto, son asumidas como procesos separados de la planificación, sin considerar la dirección y gestión de la estrategia. Las variables incluidas dentro del análisis son exclusivamente tecnológicas, estructurales y de información. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de las organizaciones, se supone irrelevante y sin ser afectada. Así la planificación estratégica, es esencialmente cartesiana en su enfoque. No comprende factores técnicos ni psicosociales para el despliegue de la estrategia.

En este sentido, dicha planificación estratégica ha sufrido cambios de significado en lo que respecta a su énfasis. Lo que marca la diferencia no es la complejidad de las técnicas de planificación, sino la dedicación y profundidad con que los planes estratégicos estén inmersos en toda la organización (Hermida, Sierra y Kastika, 1993). La estrategia de una organización no sólo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen poder dentro y alrededor de la orga-

nización. En algunos aspectos, se podría pensar que la estrategia es el reflejo de las actitudes y creencias de las personas influyentes de la organización, como lo son los *stakeholders* internos (Johson y Scholes, 2001).

De esta forma que Friend y Hickling (2002), señalan que el proceso para elegir o seleccionar estratégicamente afronta problemas difíciles, en medio de todas las complejidades de la realidad (o de las percepciones de la realidad). Así que las presiones por la complejidad, conflictos, competencia por los recursos, la turbulencia e incertidumbre, la presión de grupos internos y externos a la organización, pueden llevar a vacilaciones e inconsistencias en las decisiones estratégicas y no estratégicas, es decir decisiones de cada día.

Factores que inciden en el Proceso de Implementación de la Estrategia (PIE)

Son muchos los trabajos de investigación en estrategia y planificación estratégica que se encuentran en la literatura científica. Se pueden identificar muchos artículos de aplicación y de estudios de casos; siendo en su mayoría investigaciones referidas a metodología y herramientas de análisis para la definición y selección de la estrategia. Por otra parte, se encuentran muy pocos aportes en cuanto a la llamada escuela organizativa (en contraposición a la escuela racional), la cual se ocupa más de cómo se toman las decisiones estratégicas en la organización, cómo son las relaciones de poder que influyen en dicha toma de decisiones o como afectan las decisiones tomadas a las personas o grupos con los que la organización se relaciona. Este planteamiento, por lo tanto, centra más su atención en los problemas relacionados con la implantación de la estrategia donde los grupos humanos que intervienen en el proceso tienen objetivos diferentes y a veces contradictorios.

Algunos de los avances en este enfoque organizativo se expresan en recomendaciones para los gerentes que tienen que llevar a cabo la implantación de la estrategia en sus organizaciones, considerando para ello ciertos factores organizacionales que deben tomar en cuenta. Algunos de ellos se refieren a la necesidad de realizar adecuaciones y ajustes en la forma en que se hacen las cosas en la organización, para tratar de ejecutar con éxito la estrategia, que según Thonpson, et al. (2004), mientras que se ajustan los métodos de puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mayores serán las posibilidades de que se logren los objetivos de desempeño. Los ajustes importantes se dan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, los sistemas de recompensa, los sistemas de apoyo interno y la cultura de la organización. Así que la tarea de implementación y ejecución constituye por lo general la parte más complicada y la que lleva más tiempo.

Asímismo, Gregory y Lumpkin, (2003), Bueno, et al (2006), señalan que además se debe contar con: a) sistemas estratégicos eficaces, lo que incluye sistemas que ejerzan tanto el control de la información como de comportamiento, estructuras organizativas apropiadas; b) procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar que las fronteras entre las actividades internas y los agentes sean flexibles y permeables; c) liderazgo fuerte y efectivo, lo que supone un proceso activo de crear y de implementar la estrategia correcta, sus actividades clave son la de fijar dirección, crear una organización que aprende y favorecer una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Todos los factores mencionados, anteriormente, pueden propiciar una implantación exitosa y son el resultado, según Moreno (2007) de una cultura facilitadora de la acción, de un estilo de dirección flexible y de una planificación interactiva y altamente participativa. Aunado también a la capacidad organizativa para gestionar la información requerida, documentar el proceso en todas sus facetas y revisar, consolidar y aprobar a tiempo las decisiones que requiera la organización (Bueno, et al 2006). Del mismo modo, hay que considerar como otro factor que propicia la implantación exitosa de la estrategia, la gestión del cambio; en este sentido Jonson, et al (2005), se refiere a la gestión estratégica del cambio como un gran reto para los directivos, ya que es necesario que comprendan cómo influye el contexto de la organización en la definición de procesos y tareas directivas para propiciar el cambio ante la nueva estrategia.

Por lo tanto, la puesta en práctica de una estrategia es fundamentalmente, un proceso orientado a la acción y el desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de políticas, motivación, creación de una cultura y de liderazgo (Thompson, et al 2004), considerando para ello el nivel tecnológico alcanzado, el tipo de servicio y producto prestado, la formación de los gestores y su mentalidad gerencialista (Prado y García, 2006).

Por su parte, Guerra (2004), trata de integrar los enfoques racional y organizativo de la dirección estratégica destacando problemas vinculados con las personas y los grupos, y que tienen bastante influencia para el éxito final de la estrategia. Para ello, identifica y analiza algunos de los problemas organizativos más relevantes relacionados con el diseño e implementación de la estrategia. De esta manera, introduce la teoría de los stakeholders para involucrarlos en la definición de la misión y los objetivos de la organización, estudia la aparición de estrategias relacionales en la formulación de estrategias, la aceptabilidad, el riesgo político en la fase de evaluación y selección de estrategias, por último, se detiene en el análisis de los problemas vinculados con la implementación y el cambio organizativo.

En este ámbito es donde de forma más clara y amplia se pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta los problemas organizativos vinculados con la

dirección estratégica, que según algunos investigadores (Lobato, 2004, Guerra, 2004, Thompson, 2004, Bueno, 2006), se refieren a aspectos relacionados con el diseño de la estructura organizativa: dirección y liderazgo; la dirección de recursos humanos, la gestión de la cultura organizativa y la definición de adecuados sistemas de información, de planificación y de control.

En esta perspectiva, Moreno, et al (2007) consideran que existen factores técnicos y factores psicosociales que efectivamente, tienen incidencia en la puesta en practica de la estrategia (Cuadro 1). Estos factores son importantes por generar tensión en los actores que intervienen en el proceso de definición y despliegue de la estrategia (definición de objetivos y metas desde las unidades superiores a las unidades operativas, identificando y explicando a cada nivel los aportes específicos que cada una de las partes debe realizar y su compromiso con los resultados). Por consiguiente, el conocimiento de estos factores facilita la comprensión de circunstancias que demandan el desarrollo de capacidades en términos de lo que la organización sea capaz de hacer para la implementación exitosa de la estrategia.

Cuadro 1. Factores que inciden en la implementación de la estrategia

FACTORES TÉCNICOS	FACTORES PSICOSOCIALES
Estructura organizativa	Falta de apoyo del líder
Inadecuado o inexistencia de sistemas de información	Falta de integración de las unidades y departamentos
Falta de recursos financieros	Cultura organizacional
Presupuesto como herramienta de gestión	Poder de influencia de los grupos de interés
Baja calificación técnica del personal	
Inadecuados sistemas de control	

Fuente: Moreno (2007) y Moreno, et al (2009).

En síntesis, abordar el estudio de las organizaciones y de sus procesos estratégicos significa no sólo asumir que la racionalidad de los trabajadores es compleja, sino también la de los gerentes, consultores, investigadores y autores de libros de estrategia, quienes tienen como objeto contribuir con la formulación e implantación de la estrategia. El reconocer la existencia de factores que inciden en el ámbito organizacional, lleva, tal vez, a un segundo plano el énfasis en las herramientas y las metodologías (racionalmente diseñadas); colocando como prioridad el énfasis en las realidades socialmente construidas e institucionalizadas en cada organización.

Venezuela en un contexto de alta incertidumbre para la Planificación Estratégica (PE)

Venezuela históricamente ha tenido una economía donde la principal actividad productiva es la explotación y refinación de petróleo, destinado principalmente para la exportación. Por lo tanto, el petróleo ha sido siempre el motor principal de la economía venezolana. El perfil del sector productivo tradicional se ha caracterizado por su alta dependencia de importaciones de materias primas y de tecnología, alcanzado niveles de producción satisfactorios para abastecer la demanda nacional y exportar sus excedentes.

En la actualidad, este sector tiene serios problemas debido a su dinámica económica, los grandes cambios estructurales e institucionales que se han generado en el país en los últimos catorce años, planteando una dificultad generalizada en la que muchas empresas están en una situación de supervivencia. En este sentido la estrategia y su planificación asociada, no escapan a esta realidad, que se han visto obstaculizados por la alta incertidumbre y complejidad, por lo cual para muchos directivos y dueños de empresas el valor de un proceso de planificación estratégica es bastante cuestionable, en un entorno como el venezolano.

La falta de acceso a las divisas, escasez de productos básicos y desaliento a la producción, ha traído como consecuencia que los empresarios ante un contexto adverso donde han perdido apoyo, seguridad jurídica y económica, les es más rentable importar y dedicarse a la distribución, dejando en consecuencia de producir bienes y servicios.

Werner (2013) afirma que los crecientes desequilibrios en la economía de Venezuela hacen que la situación actual no sea sostenible, a no ser que se hagan correcciones. Al respecto señala que la inflación subió en Venezuela de manera muy importante, los diferenciales sobre el tipo de cambio son muy altos y los indicadores de escasez son muy importantes. A esto se refiere como una situación no sostenible. Considerando que la tendencia en estos indicadores es al alza y no se ve un punto de inflexión y una reversión.

Para Avalo (2013) el problema económico se debe a varios fenómenos que en su esencia son complejos, algunos de ellos son: a) Poca producción de bienes y servicios a nivel nacional, por tanto, alta dependencia de los importados; aunado a sectores productivos privados que no acompañan el ritmo de crecimiento de la demanda y generan la escasez, el acaparamiento y la especulación del mercado negro de los productos regulados por el Gobierno Nacional.

b) No hay motivación al ahorro nacional, a invertir en instrumentos financieros, bancarios o en sector vivienda; problemas de control en el sistema cambiario nacional (Control de Cambio desde el 5 de febrero de 2003). Secuelas dejadas

por el ajuste cambiario de febrero de 2013. Corrupción del sistema de control de precios de los bienes y servicios (INDEPABIS) y en el de asignación de divisas (CADIVI); c) como consecuencia de estos factores, una inflación acumulada a septiembre de 2013 de 38,71% y anualizada del 49,37% (Fuente: BCV); y un valor referencial del dólar en el mercado paralelo de más de cinco veces el valor oficial (referenciado por el dólar Sicad a Bs. 11,3/US\$).

La situación aquí planteada puede verse como un escenario de alta incertidumbre para las empresas, colocando como un desafío el proceso de planificación estratégica (PE); sin embargo, la experiencia de trabajar con problemas estratégicos complejos y difíciles hacen que las empresas venezolanas respondan a la dinámica de su entorno de acuerdo a sus capacidades. Por lo tanto, en este punto cabe preguntarse en qué situación se encuentra la planificación estratégica en las empresas venezolanas para enfrentar esta realidad compleja.

METODOLOGÍA

Este estudio es de tipo descriptivo, que según los aportes teóricos propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2006), se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este sentido, el propósito que se persigue es evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes de la planificación estratégica con el fin de describir el proceso que se lleva a cabo en las empresas ubicadas en Barquisimeto, estado Lara. Por lo tanto, el estudio se basó en una investigación de campo, que según Sabino (2007), se refiere a informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Por ello se estableció como unidad de análisis a las pequeñas, medianas y grandes empresas y como informantes clave a los dueños y gerentes de estas empresas; considerando que en Venezuela, la pequeña empresa se caracteriza por tener de cinco hasta once trabajadores; la mediana empresa hasta cincuenta trabajadores y la empresa grande más de cincuenta trabajadores.

Cabe destacar que fue de crucial importancia la información suministrada por el directorio de la Cámara de Comercio de Barquisimeto (Condibar, 2011) ya que ello permitió obtener datos (dirección, teléfono, persona contacto) de las empresas para concertar entrevistas durante el periodo 2011 – 2013 (la Tabla 1 indica las empresas registradas); asimismo, se contó con la base de datos obtenida a partir del proyecto de investigación n° 020-RAC-2009 y el proyecto n° 022-RAC-2009 registrados en el Consejo de Desarrollo, Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental, Lisandro Alva-

rado (UCLA). Estos proyectos proporcionaron información relevante con respecto de cómo las empresas ubicadas en Barquisimeto vienen desarrollando sus procesos de planificación.

Se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta que ya había sido validada y utilizada por Moreno, et al (2009), donde las preguntas aplicadas fueron abiertas y cerradas, en función a una estructura de seis (6) dimensiones 1) Finalidad de la PE, 2) Etapas del proceso de PE, 3) Actores involucrados en el proceso de PE, 4) Vinculación con el presupuesto, 5) Factores Psicosociales que inciden en la PE, y 6) Factores Técnicos que inciden en la PE.

Tabla 1. Censo de pequeñas, medianas y grandes empresas

TAMAÑO	CANTIDAD	%
Pequeñas	362	67 %
Medianas	137	25 %
Grandes	42	8 %
Total empresas registradas	541	100 %

Fuente: Comdibar (2011).

La muestra extraída de la población está representada por 82 empresas estratificadas de acuerdo a su tamaño en pequeñas, medianas y grandes; Tabla 2, la cual fue calculada según la fórmula 1 y 1-A para muestras probabilísticas aleatorias simples.

$$n' = \left(\frac{Z}{e} \right)^2 \times q \times p \quad (1)$$

$$n' = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad (1 - A)$$

$$n' = \left(\frac{1,96}{0,10} \right)^2 \times 0,5 \times 0,5 = 96,04 \approx 96$$

$$n' = \frac{96}{1 + \frac{96}{541}} = 81,56 \approx 82$$

Donde:

n' = ? tamaño de la muestra sin ajustar.

$Z = 1,96$ para un nivel de confianza del 95% (escogido por el investigador).

$e = 10\% \approx 0,1$ error de estimación (elegido por el investigador).

$q = 50\% \approx 0,5$ probabilidad de fracaso.

$p = 50\% \approx 0,5$ probabilidad de fracaso.

n = ? muestra.

$N = 542$ empresas.

Igualmente, para determinar con exactitud una representación confiable para cada una de las clasificaciones se hizo necesario hacer una estratificación según la fórmula 2, para muestras estratificadas, de la cual resultó el factor estratificado:

$$ksh = \frac{n}{N} \quad (2)$$

$$ksh = \frac{82}{541} = 0,1516$$

La muestra estratificada se determinó por el producto resultante entre los subgrupos poblacionales y el factor estratificado, que para este caso es de 0,1516.

Tabla 2. Población y muestra probabilística estratificada

Tamaño	Población (1)	Factor (2)	Muestra (1x2)
Pequeñas	362	0,1516	55
Medianas	137	0,1516	21
Grandes	42	0,1516	6
Total	541		82

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Es importante resaltar que las empresas venezolanas afrontan, ante el actual escenario político y económico, serios problemas que la han afectado en sus operaciones. Por lo tanto, a la hora de aplicar la entrevista se evidenció que en las pequeñas empresas predomina una alta incertidumbre y no hay incentivo para la producción, se destaca la actividad de comercialización en un contexto de control de divisas y escases de productos nacionales e importados.

Los pequeños empresarios consultados (85%) no conocen la situación de sus empresas porque sus sistemas de planificación y control están pocos desarrollados, responden de acuerdo a la dinámica diaria de sus operaciones. Por lo tanto, la encuesta aplicada a los sujetos de estudio se basó en preguntas abiertas de como ellos llevan a cabo el proceso de planificación, quedando en evidencia que no ejercen ningún tipo de técnica o herramienta de planificación y mucho menos han realizado un ejercicio de planificación estratégica (Moreno, et al., 2009). No obstante, la indagación sirvió para determinar desde una perspectiva bastante generalizada que estas empresas adolecen en su gran mayoría de la

falta personal calificado y con visión estratégica, existe una gran incompreensión de lo que ocurre en su entorno, y ello trae como consecuencia un serio obstáculo en su supervivencia y desarrollo en el contexto actual. Por esta razón, requieren con urgencia fortalecer su visión estratégica de cara a los problemas nacionales de tipo político, social y económico.

En cuanto a los resultados obtenidos en las medianas y grandes empresas, a continuación se describen cada una de las dimensiones objeto de estudio.

Finalidad de la planificación

La Tabla 3 evidencia que la mayoría de los encuestados opinan que la planificación estratégica (PE), ayuda a recoger información acerca de las actividades de la organización, de manera que la alta gerencia pueda conocer el grado de cumplimiento de las tareas encomendadas a éstos, y la calidad con que dicha tareas se desarrolla (47%). Reconocen que la PE facilita el reconocimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales (32%). Opinan que son partidarios de utilizar metodologías cada vez más flexibles, que permitan adecuarse a la realidad de su empresa. Todos coinciden en que planificación es proyección a futuro. No obstante, este proceso se dificulta en un país donde el entorno es altamente incierto.

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas consultadas, responden que llevan a cabo la planificación estratégica con la finalidad de usarla como medida de control de sus operaciones y en consecuencia reducir los costos. Por otra parte, señalan que es difícil prever su futuro en un contexto de tanta incertidumbre política y económica. Sin embargo, la estrategia de las medianas empresas es sobrevivir, y desde luego, algunas de las grandes empresas

Tabla 3. Finalidad de la P Planificación Estratégica (PE)

Finalidad de la Planificación Estratégica		% fi
1.	Cumplimiento de los objetivos organizacionales	32%
2.	La Planificación Estratégica actúa como garantía de que las decisiones dentro de la organización se tomarán de manera objetiva, reduciendo el riesgo de que se tomen de forma arbitraria o interesada.	21%
3.	La Planificación Estratégica ayuda a recoger información acerca de las actividades de la organización, de manera que la dirección pueda conocer el grado de cumplimiento de las tareas encomendadas a estos, y la calidad con que dichas tareas se desarrollan.	47%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas.

han logrado diversificar su cartera de negocios de acuerdo a las oportunidades que pueden identificar para invertir.

Etapas del proceso de Planificación Estratégica

La información que muestra la Tabla 4, indica que el establecimiento de objetivos en la organización, es el pilar de donde se parte para el logro de las metas, lo cual reafirma que efectivamente, las empresas grandes encuestadas, a diferencia de las medianas, siguen los lineamientos de una metodología estructurada y racional; tal como lo sugieren consultores y asesores, la literatura gerencial y el personal calificado en el área de gestión estratégica. Asimismo, consideran indicadores que permiten determinar si el objetivo ha sido alcanzado o no. Se ratificó que más de un 70% de los objetivos se logran, además que en su formulación se consideran parámetros de tiempo y cuantificación en unidades, para el seguimiento y control. No obstante en las condiciones actuales cada vez es más difícil lograr las metas establecidas, notándose con mayor frecuencia las desviaciones anuales con respecto a lo pautado por la alta gerencia.

David (1991) señala la necesidad de aplicar una auditoría interna y externa que sirva para identificar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades (DOFA) que tenga la organización. En esta etapa del análisis estratégico en las medianas empresas consultadas no se aplica una herramienta específica que indique qué información usar para la elaboración de un plan estratégico; este estudio se hace de manera empírica con un DOFA en base a la experiencia obtenida por parte del responsable de la PE y su equipo de trabajo, el cual conoce bien las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, a las que podría enfrentar la organización más adelante. De los resultados obtenidos un 60 %, confirman que no hay basamento técnico para aplicar una planificación estratégica; sino más bien se determina según el criterio del empresario, administrador o junta directiva de la organización de manera que es la alta gerencia la que toma dichas decisiones. Solamente las empresas grandes consideran la contratación de expertos en esta área, por lo tanto, son ellos los que conocen y manejan las herramientas de análisis que se utilizan.

En el caso de las instituciones financieras que tienen una importante representatividad en el número de encuestas aplicadas, los niveles operativos de las mismas, no tienen la potestad de opinar sobre el manejo de cómo se llevan las actividades a diario, de modo tal, que sus aportes y medidas correctivas frente a una situación planteada quedan excluidas del proceso de planificación estratégica. La estrategia es definida a nivel central, quedando las agencias sólo como entes operativos. Dichos encuestados afirman que el entorno es

altamente turbulento y cambiante, bien sea por los competidores o las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes y por las políticas del Estado venezolano que constantemente, van dirigidas al sector financiero de manera bastante coercitiva.

En cuanto a la implementación y control de las actividades Mintzberg (1994), señala que hay que tratar a cada una de las unidades organizativas como un centro de beneficios, lo cual en base a los resultados obtenidos en algunas empresa grandes (42%), ayuda a generar mecanismos de evaluación donde se delimiten claramente las responsabilidades de manera separada a cada componente o departamento de la empresa.

Tabla 4. Etapas del proceso de Planificación Estratégica (PE)

Etapas del proceso de Planificación Estratégica		% fi
1. Establecimiento de objetivo		
Se han establecido un conjunto articulado de objetivos para la organización incluyendo misión y objetivos específicos para cada unidad estructural.		46%
Más del 70% de los objetivos son alcanzados.		55%
2. Análisis interno		
No se emplea ninguna herramienta, sino que se elabora a partir del conocimiento de la organización por parte de los planificadores.		60%
3. Análisis externo		
Listado de amenazas y oportunidades del entorno para la organización, obtenido por consenso en un proceso participativo.		28%
La organización elabora su análisis del entorno a partir de la integración de la información suministrada por las unidades estructurales.		20%
Turbulencia alta.		90%
4. Evaluación de alternativa		
Los programas de acción expresados en el plan estratégico suelen cumplirse, en la medida de lo posible, dado que con cierta frecuencia aparecen circunstancias que pueden obligar a variar las previsiones realizadas.		38%
La alternativa o alternativas adoptadas se escogen racionalmente: son el resultado de una deducción lógica a partir de las conclusiones obtenidas en los análisis interno y externo.		20%
5. Implementación y control de las actividades		
Se definen mecanismos de control en la Planificación Estratégica, consistentes en la evaluación de las acciones realizadas de modo que puedan delimitarse responsabilidades.		42%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Actores en el proceso de Planificación Estratégica

Las empresas consultadas, en su mayoría, coinciden en el hecho de que el *Impulso*, *Normalización*, *Coordinación*, *Elaboración*, *Aprobación*, *Difusión* y *Control* de la PE, las llevan a cabo la alta gerencia, la cual centraliza cada una de estas actividades a su potestad para decidir lo que es mejor para las empresas y hacia donde orientar los recursos. Mundet (1999), señala una clasificación de actores

Tabla 5. Actores en el proceso de Planificación Estratégica

Actividades de Planificación	Actores		
	Planificadores % F	Directores % F	Espontáneamente % F
1. <i>Iniciación / Impulso</i> : Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por primera vez, bien cada vez que sea necesario. También comprende la acción de iniciar la planificación, por persuasión o imposición.	20%	70%	10%
2. <i>Normalización</i> : Actividad de estandarizar los documentos intermedios y finales de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.	32%	56%	12%
3. <i>Coordinación</i> : Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.	30%	54%	16%
4. <i>Elaboración</i> : Encargados de expresar y articular las decisiones de carácter estratégico. Son quienes elaboran los planes estratégicos, producto final del proceso de Planificación Estratégica.	30%	60%	10%
5. <i>Aprobación</i> : Individuo o grupo con la capacidad de aprobar los planes estratégicos.	22%	60%	8%
6. <i>Difusión</i> : Individuos o grupos encargados de difundir y comunicar el contenido de los planes estratégicos aprobados.	32%	50%	12%
7. <i>Control</i> : Individuos o grupos con la función de controlar el cumplimiento de los objetivos y contenido de los planes estratégicos.	26%	64%	10

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas.

que participan en el proceso de planificación estratégica pero la mayoría, sólo tienen una actuación limitada, coincidente con los resultados obtenidos donde los directivos asumen la mayor responsabilidad en estas actividades. No obstante en muchas empresas las metas operativas son negociadas con los trabajadores, su participación es a nivel operativo dejando la estrategia para la alta gerencia.

A continuación se definen algunas actividades que pueden desempeñar los diferentes actores en el proceso de planificación estratégica. Se trata de indicar el papel de cada actor en la actividad, el grado de responsabilidad y participación de cada uno de los agentes en los diferentes roles de la planificación.

Vinculación de la Planificación Estratégica (PE) con el presupuesto

De acuerdo a lo que indica la Tabla 6, la planificación estratégica y el proceso presupuestario de las organizaciones; según los resultados obtenidos, tienen una alta vinculación para la implementación de las estrategias, objetivos y metas. Mintzberg (1994), plantea que el plan estratégico tiene una parte de acierto garantizada, con respecto al objetivo de acción si contempla el presupuesto en todo el plan, el cual se debe concretar con programas de acción para sus objetivos y su valor monetario para la ejecución.

Tabla 6. Vinculación de la Planificación Estratégica con el Presupuesto.

Vinculación con el presupuesto		% fi
1.	La totalidad del presupuesto se elabora a partir de la estrategia definida en el proceso de planificación. Existe una estrecha relación entre los procesos presupuestarios y de planificación.	64%
2.	El Plan define una estrategia para el conjunto de las organizaciones en la que se establece, entre otras cosas, un conjunto de programas de actuación.	60%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Factores Psicosociales

La falta de apoyo del líder (75%) y el poder de influencia de los grupos de interés (70%), evidencia que dichos factores tienen una alta incidencia en el proceso de formulación de implementación en la planificación estratégica. Estos resultados respaldan los aportes de Guerra (2004), quien destaca la importancia del

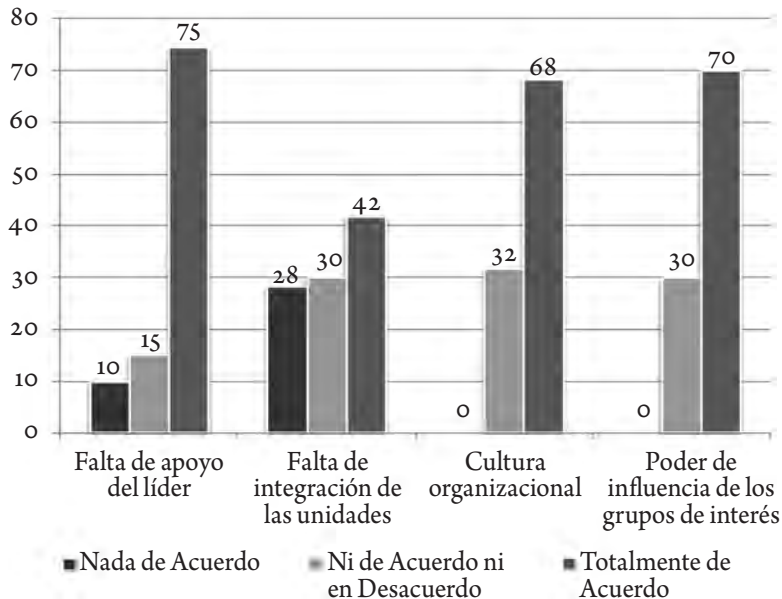
liderazgo dentro de la organización a la hora de implementar cualquier herramienta gerencial.

Asimismo, las empresas objeto de estudio reflejan lo aseverado por Freeman donde señala que los stakeholders deben ser considerados como elementos esenciales en la estrategia empresarial, ya que se refiere a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa.

Por otra parte, la cultura organizacional con un 68% representa una limitante ante la puesta en práctica de un proceso de planificación. La cultura organizacional dentro de las medianas y grandes empresas, significa un reto u obstáculo para generar cambios; de ahí su importancia a la hora de establecer objetivos y metas. Involucrar al personal en ello, es clave para el éxito.

Otros de los factores destacados en el análisis de resultados es la falta de integración en las unidades, lentitud en los procesos y falta de comunicación; factores que de acuerdo a Moreno, et al. (2009) son vitales para la puesta en práctica de la estrategia, no sólo se trata de planificar y definir una estrategia, lo crucial es el despliegue de esta estrategia dentro de la organización. Por lo tanto, la comunicación de manera efectiva es esencial para que todos puedan sentirse a gusto e integrarse a las unidades, aunado a generar un ambiente donde sus opiniones y críticas sean escuchadas.

Gráfica 2. Factores Psicosociales.



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

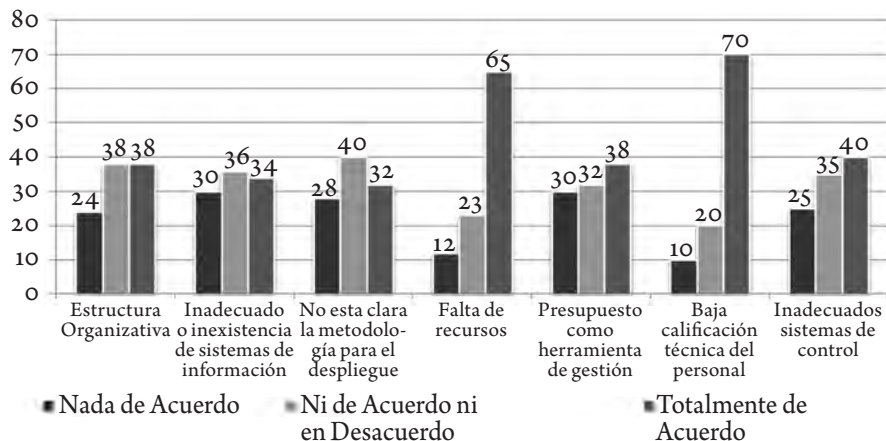
Factores Técnicos

La baja calificación del personal en materia de planificación (70%), es considerado como un factor que incide a la hora de desarrollar un proceso de PE en la empresa, aunado a la falta de recursos económicos que representa un 65% de las opiniones emitidas, situación que evidencia un obstáculo ante la puesta en práctica de la planificación estratégica, que de acuerdo a Moreno, et al. (2009) los aspectos financieros con que cuenta la organización para enfrentar los retos, contingencias y nuevas estrategias siempre son limitados; significando ello una de las razones técnicas que más preocupa a los responsables de la ejecución. Sin embargo, reconocen que el personal especializado también es de vital importancia.

En cuanto a la estructura organizativa burocratizada el 32% de las empresas objeto de estudio lo consideran también como un obstáculo relevante, ya que dentro de las organizaciones persiste un modelo mecanicista el cual perjudica el desarrollo y despliegue de la estrategia.

Por otra parte el 33% le da importancia al rol que ejerce el presupuesto como herramienta de gestión argumentando que éste ejerce una función de planificación, el cual guía y orienta las decisiones. Por lo tanto, es considerado como instrumento de planificación.

Gráfica 3. Factores Técnicos.



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas.

Factores Psicosociales vs. Técnicos

Una de las preguntas que surge en la investigación realizada es ¿Cuál de los factores psicosociales y técnicos tienen mayor incidencia en la puesta en práctica de

la planificación estratégica?... los resultados evidencian que son los factores psicosociales y no los factores técnicos, los que mayor incidencia tienen en la puesta en práctica de la estrategia. Estos factores son: falta de apoyo del líder, falta de integración en las unidades (falta de comunicación), cultura organizacional (resistencia al cambio) y la influencia de los grupos de interés ya sean internos o externos.

Así se ha verificado, que si bien son importantes los factores técnicos, son los psicosociales a los que se les debe presentar mayor atención.

Gráfica 4. Factores Psicosociales vs. Factores Técnicos.



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas.

CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que las empresas objeto de estudio se caracterizan por una respuesta reactiva (estrategia empírica) ante los desajustes y alteraciones de su entorno, lo que Ansoff y Hayes (2003) llamarían problema estratégico, considerando que ante estas circunstancias el proceso de planificación estratégica es sólo una parte del problema, que además, es influido por factores que inciden en su puesta en práctica.

Coincidiendo con Moreno, et al. (2009), resalta el hecho de que las pequeñas empresas consultadas no llevan a cabo el proceso de planificación, ya que responden de acuerdo a la dinámica diaria de sus operaciones. No obstante, un hallazgo significativo en esta investigación, es que el proceso de planificación que ponen en práctica la mayoría de las medianas empresas no tiene carácter participativo, es decir, las decisiones son tomadas exclusivamente, por el empresario dueño de la empresa, marginando las opiniones o aportes de los niveles operativos. Estas acciones contradicen la característica principal del proceso de planificación estratégica que plantea, David (1991) Mundet (1999),

Miklos y Tello (2002), entre tantos especialistas en el área que destacan la participación y la identificación de grupos de interés como elementos clave de la planificación para que esta tenga un enfoque estratégico.

Otro hecho relevante que podemos hacer mención, de igual manera, que Moreno, et al. (2009) es que en aquellas empresas medianas que llevan a cabo un ejercicio de planificación lo hacen de manera empírica, no siguen una metodología, por lo tanto, carecen de herramientas de análisis. Un factor común es el desconocimiento de técnicas y etapas de la planificación estratégica según los lineamientos formales que la caracterizan. Se constató que no tienen una instrucción técnica en materia administrativa, razón por la cual muchos de los empresarios manejan la organización de manera intuitiva.

Moreno, et al. (2009) considera que son en gran medida las empresas grandes del sector de servicio las que planifican, sin embargo, sólo hacen uso del establecimiento de los objetivos y cumplimiento de metas como mecanismos de control. No obstante, estas empresas en su mayoría utilizan una metodología de PE racional que se ha formalizado en la organización a través de la contratación de expertos como facilitadores y asesores.

Tal como lo señala Moreno, et al. (2009) los factores psicosociales son los que mayor incidencia tienen en el proceso de planificación estratégica. A este respecto, destacan la falta de apoyo del líder, el poder de influencia de los grupos de interés y la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Ávalo, A. (2013). *Situación económica en la guerra económica actual: 2013*. www.aporrearea.org
- Ansoff, I. Hayes L. (2003). *Planteamiento estratégico*. México, Editorial Trillas.
- Bueno E., Salvador Ma. P., Merino C. y Martín, J. (2006). *Dirección Estratégica. Desarrollo de la Estrategia y Análisis de Casos*. Ediciones Pirámide. México.
- Corredor, J. (2001). *La planificación Estratégica: Bases teóricas para su aplicación*. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Cordero (2000), Propuesta de un plan estratégico para la repostería la doña como herramienta de productividad. Trabajo de grado, Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- David, F (1991) *La Gerencia Estratégica*. Colombia. CECSA.
- Friend, J. Y Hickling, A. (2002). *Planificando Bajo Presión. El Enfoque de Escogencia Estratégica*. Publicaciones IVEPLAN (2002). Traducción al Espanol.
- Gregory, G. y Lumpkin, GT. (2003). *Dirección Estratégica*. MC. Graw Hill. México.
- Guerra, A. (2004). "Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica." *Universia Business Review*, primer trimestre, nº 1, Grupo Recolectos Comunicación. Madrid, España.
- Hermida, Serra y Kastika (1993). *Administración y Estrategia. Teoría y práctica*; Ed. Macchi; 4ª edición.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. Quinta Edición. España.
- Johnson, G., Scholes K. y Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica*. Pearson Prentice Hall. México.
- Lobato, C. (2004). Modelo para la Mejora Continua de la Implantación de la Estrategia Mediante las Propuestas de los Empleados Aplicado al Cuadro de Mando Integral. Tesis doctoral de la Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Organización de Empresas, Economía financiera y Contabilidad.
- MiKlos, T. y Tello M. (2002) *Planeación Interactiva. Nueva Estrategia para el logro Empresarial*. Editorial Limusa SA. Grupo Noriega Editores. Mexico.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice-Hall.
- Moreno, Z. (2007). Diseño y Validación de un Sistema Integrado de Gestión Universitaria y Evaluación por Resultados. Tesis Doctoral de a Universidad de Valladolid – España.

- Moreno, Z., Olivo D. y Torres Y. (2009) Factores que inciden en la puesta en práctica de la Planificación Estratégica en las pymes del Estado Lara – Venezuela. Proyecto de investigación registrado en el CDCHT bajo el nº 022-RAC-2009
- Moreno, Z., Rojas S. y Silva R. (2009) Análisis descriptivo del proceso de Planificación Estartegica en algunas empresas del Estado Lara- Venezuela- Proyecto de investigación registrado en el CDCHT bajo el nº 020-RAC-2009
- Mundet Hiern, J. (1999). Contrastación de los planteamientos, críticas de Henry Mintzberg a la denominada “Escuela de la Planificación Estratégica”. Acuerdos, desacuerdos y propuestas. Investigación de Cátedra.
- Prado, J., y García, I. (2006). “La Utilización de la Planificación Estratégica y de los Indicadores de Gestión en el Ámbito Municipal: Análisis Empírico de los Factores que Afectan a su Implantación.” *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 130.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Colombia. Editorial 3R Editores.
- Thompson, A. y Sttrickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Mc. Graw Hill. España.
- Werner, A. (2013), Director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional. *EL UNIVERSAL* El FMI afirma que la situación económica en Venezuela “no es sostenible”. Prensa escrita del viernes 11 de octubre de 2013.