

Actitud y actuación estratégica para la transformación de la industria del Aluminio en Venezuela

Pedro Vicente Oronoz
pedrooronoz2@gmail.com
Universidad de Oriente (UDO)

Idalia Romero Lamorú
idalia@fec.uh.cu
Universidad de La Habana

RESUMEN

El artículo desarrollado se dirige a considerar la visión subyacente de la Industria del Aluminio en Venezuela (IAV), en el despliegue del pensamiento estratégico y la consecuente actitud estratégica que debe signar el comportamiento de quienes se ubican en todos los niveles de toma de decisiones de la Industria. La aplicación de las herramientas propias de la prospectiva permitió recoger la opinión de los expertos del sector, mediante la aplicación de un cuestionario, constituido por 11 ítems, con escala de selección múltiple, y procesado a través del programa estadístico informático de amplia aplicación en las ciencias sociales, SPSS. Los resultados indicaron las variables a considerar en el plano de las transformaciones que deben replicarse en la industria que indicaran los cimientos para edificar su imagen del futuro, con el aporte de todos los trabajadores. Se trata de dar respuesta al modelo normado desde el Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019, en la consideración de la Industria desde una perspectiva estratégica, con la necesidad presente de generar aportes desde el punto de vista de su sostenibilidad para cumplir con el encargo social.

PALABRAS CLAVE: Industria del Aluminio, Venezuela, Visión, Variables Determinantes, Pensamiento Estratégico, Actitud Estratégica, Prospectiva, Modelo Perceptual.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad, se vinculan a un entorno altamente desestructurado y de mayor complejidad, que obliga a la definición de estrategias que permitan contrarrestar las fuerzas en contienda y conlleve a su adaptación y permanencia en interacción con el entorno. En ese contexto se requiere el despliegue de un pensamiento y actitud, que parta por considerar la visión de futuro como referente para enrumbar la gestión estratégica.

Esas circunstancias que no exceptúa, a las empresas que conforman la Industria del Aluminio en Venezuela (IAV) constituyen el punto de mira de este trabajo. Comprender las condiciones en que opera el empresario en este sector, y las expectativas que se desprenden

del actual proceso de cambio que vive Venezuela, hace ineludible la indagación sobre cuál es la actitud estratégica coherente con esa realidad social que emerge. El cumplimiento del encargo social, y la obtención de resultados económicos que lo haga factible, es un desafío para los oferentes del sector aluminio. La velocidad y magnitud de las transformaciones en curso, reclaman el fortalecimiento de la actuación estratégica de los actores que convergen en la industria, aspecto que se aborda en el presente artículo.

La investigación apoyada en la percepción de expertos, no solo responde a la realización del diagnóstico sobre el modo de actuación que caracteriza el quehacer estratégico en la IAV, y a la indagación sobre la manera en que sus directivos asumen el futuro; sino que ofrece respuestas sobre el destino de dichos esfuerzos estratégicos en la visión que se diseña. La investigación da consistencia al modelo de actuación que se propone, mediante la conceptualización de un mapa prospectivo, que direcciona la voluntad hacia la construcción del estado deseado como aspiración de futuro. La fundamentación que da origen al mapa prospectivo se desprende del estudio que se presenta en Oronoz, et al. (2013), por lo que se apoya en los resultados prospectivos de otros estudios pretéritos, de los autores del presente artículo.

ACTUACIÓN FRENTE AL FUTURO UNA PREMISA PARA EL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DE ALUMINIO EN VENEZUELA.

La actuación estratégica como vía de materialización del enfoque estratégico sintetiza la capacidad de anticipación y actuación en un entorno dinámico, que según Steiner (1986), debe considerarse por la dirección para el éxito de los negocios.

Este enfoque estratégico, requiere lo que se conceptualiza como pensamiento estratégico, que según Ohmae (1990), tiene como punto de inicio el análisis. Y es lo que le da consistencia a las capacidades para el manejo de las organizaciones inmersas en un entorno cambiante, turbulento, pleno de incertidumbres, altamente competitivo, donde las fuerzas que definen las reglas, vienen determinadas por la competencia en el mercado.

El esclarecimiento del papel de la actitud estratégica en el proceso estratégico ha sido un aporte de los teóricos de la Dirección Estratégica: Bueno (1995), señala que la Dirección Estratégica se enfatiza en la capacidad de adaptación y en ello subyacen aspectos a resaltar, como lo expresado por Kim y Mauborgne (2008), quienes indican que las industrias jamás permanecen estáticas, sino que evolucionan permanentemente y coinciden con Grant (2006), quien sin soslayar la importancia de la consideración del entorno competitivo a los efectos de propiciar las actuaciones y decisiones necesarias, desde el punto de vista de los movimientos estratégicos a implementar realza el papel de los recursos y capacidades de las organizaciones para posicionarse de forma competitiva en el entorno.

La actuación como predisposición a los acontecimientos es un proceso que discurre en el espacio y en el tiempo. Es por ello que cuando se juzga la actitud es obligado entender tanto el comportamiento como interacción en el contexto, que se atiene a la dimensión espacial, como a la sintonía con lo temporal asociado a sus estados presente pasado y futuro. Existen diferentes maneras de asumir la perspectiva espacio temporal que matiza los tipos de actuaciones más generales y probables. A continuación se ofrece un inventario de los modos de comportamiento y las consecuencias que pueden generar tomando en consideración la actuación frente al futuro. En la Tabla 1, se condensa los planteamientos

de Godet y Durance (2007), que expresa una idea clara sobre los tipos de actuaciones que se desprenden de la actitud frente al futuro y sus consecuencias.

Tabla 1. Tipos de actuación frente al futuro y sus consecuencias

Modo de comportamiento	Tipo de actuación o actitud frente al futuro	Consecuencias
Sufrir el impacto de los eventos	Inercial Pasiva: renunciar a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se imponen	Nula capacidad estratégica
Reaccionar frente a los sucesos	Reactiva: esperar al cambio para luego reaccionar	Procesos de cambios retardan el desempeño.
Prever los acontecimientos	Pre activa: prepararse frente a un cambio, anticipándose	El futuro aparece como diseño pero no conectado con la acción
Provocar los eventos	Proactiva: pretende provocar un cambio deseable, influyendo de este modo en el futuro	Voluntarista el sujeto de las transformaciones construye el estado deseado como elección desde el presente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Godet (2007)

El enfoque de Godet no deja dudas, sobre el mejor modo de inclusión de los actores en las transformaciones para la incidencia en las circunstancias deseadas. Sin embargo, aclara que el rumbo de dichas actuaciones como proceso de transformación consciente de esa realidad, no se basa en visiones intuitivas propias de gurús sino que es un ejercicio de racionalidad fundamentado en la reflexión, el estudio, la contrastación, que explora diferentes campos de la verdad como predice la prospectiva. En este contexto, se refiere lo planteado por Guerras y Navas (1996) que sostienen que el futuro se explica por la acción de las personas. Y esa precisión teórica, obliga a tener en cuenta la capacidad de adaptación al entorno, que debe desplegarse, dados los elementos imprevistos presentes en el entorno cercano, y en el entorno particular, donde las fuerzas en contienda están en permanente redefinición de estrategias, en busca del posicionamiento estratégico. La capacidad de anticipación es lo que marca la diferencia en el plano competitivo y está sujeto a la actuación en dicho espacio temporal como se ha descrito con anterioridad.

Por otro lado, Hamel, G. & C. K. Prahalad (1990), contextualizan que “El proceso estratégico imagina una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la organización usará para trazar su progreso” asimismo recalcan que “La meta del propósito estratégico es introducir el futuro en el presente”. De lo que trata es generar una actitud voluntarista contrapuesta a la pasividad, que permita actuar anticipadamente ante el entorno. Subyacen en este esquema lo que se consideran actitudes proactivas que se presentan, ante la visión de futuro que se aspire alcanzar.

Motivados por los hallazgos de Hamel y Prahalad (1998) enunciados en ‘Compitiendo por el futuro’ se crean de manera sucinta algunas ideas básicas para la comprensión de los ingredientes de la actitud estratégica proactiva que se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2: Ingredientes de la actitud estratégica proactiva

Variables	Clasificación
Horizonte de oportunidades lejos de mercados productos y servicios existentes.	A1
La gestión de las competencias esenciales	A2
Trabajadores comparten la aspiración y sentido de herencia al futuro	A3
La industria tiene capacidad para anticiparse.	A4
Apalancamiento de los recursos.	A5
Aspiración desafiante.	A6
Idea clara del futuro de la industria	A7
Las transformaciones son audaces	A8
Retos claramente definidos para la industria.	A9
Influencia en el contexto nacional	A10
Influencia en el contexto internacional	A11

Fuente: Elaboración propia

Los elementos que conforman la actitud estratégica se transforma en un cuestionario aplicado a expertos de la IAV para el diagnóstico y determinación de las oportunidades de consolidación de la manera de actuación para el enfrentamiento de los retos que tiene ante sí.

La evaluación de la actuación estratégica de la IAV, se apoya en el método de expertos, debido a la importancia que reviste, para acopiar las informaciones pertenecientes al sector, mediante sesiones de trabajo conjuntas, entrevistas y encuestas. La selección de los 24 expertos se argumenta en la matriz de competencias que define los criterios para seleccionarlos se explicita en la tabla 3.

Tabla 3 Competencias de expertos seleccionados.

Criterios de competitividad de expertos.	% de cumplimiento	
Presidentes y Directivos de las empresas.	41,66	
Trabajadores a nivel de planta.	45,83%	
Investigadores del sector.	12,51%	
Integrantes de la Asamblea del Plan Guayana desde 2009	75,5%	
Implantadores del Control Obrero en la Industria.	25,9%	
Generadores del Plan de Transición.	75,5%	
	10-20	58,3%
Años de Antigüedad	20-30	33,3%
	+30	8,4%
Ingenieros		66,66%

De acuerdo con Oronoz, et al. la determinación del número de expertos “se fundamenta en lo expresado por Landaeta, citado por Urkola y otros (2006), que precisa que un grupo de 15 a 20 expertos puede considerarse fiable”. Asimismo indica que estudios llevados a cabo por la Rand Corporation, señalan que el número de expertos partiendo de 7 no es recomendable utilizar más de 30 expertos”

La adecuada selección de los expertos da consistencia a la información primaria que se recopila y a la validación de los hallazgos que se extraen del estudio.

El procesamiento de la información sobre las variables relativas a la actitud estratégica de la IAV con la ayuda del programa estadístico SPSS mediante las técnicas de análisis multivariado de escalado multidimensional (EMD), permite la elaboración e interpretación de un mapa perceptual que argumenta la manera de actuación proactiva de la IAV. La encuesta aplicada a los expertos se valida mediante estadístico alfa de cronbach y el estadístico de contraste W de Kendall que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4 Estadísticos de validación del cuestionario de actuación estratégica en la IAV

Estadísticos de fiabilidad		Estadísticos de contraste	
Alfa de Cronbach	N de elementos	N	24
,817	11	W de Kendall(a)	,378
		Chi-cuadrado	86,939
		gl	10
		Sig. asintót.	,000

Fuente: Salida SPSS a partir de cuestionario de expertos

El Alfa de Cronbach corrobora la coherencia de los resultados que alcanza la investigación a través del cuestionario sobre la actuación estratégica, aun cuando la concordancia de las opiniones de los expertos pueda ser considerada débil por el W de Kendall.

Además del cuestionario que se aplica la propuesta se fundamenta en el estudio prospectivo que se apoya en la técnica de análisis estructural de la matriz impacto cruzado aplicado a la clasificación (MICMAC elaborada a partir de los criterios de expertos, el modelo prospectivo delimita el espacio de actuación de los actores de la IAV en las variables claves del sistema objeto de transformación.

DEFINIR LA BRÚJULA PARA LA ACTUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IAV

Es resaltado a lo largo de este trabajo que existe un contexto, que hay una realidad social en transformación donde convergen situaciones de distintos orígenes. Alves(2013), indica que hay partir de la idea de que la complejidad de la realidad social no puede ser una limitación para su comprensión, sino más bien, la revelación de la necesidad de asumir un método apropiado que sea capaz de permitir su aprehensión, con toda su diversidad, dinámica y multidimensionalidad. En ese orden la elaboración de la visión coherente con las mutaciones que se acometen y su empleo como patrón de referencia para la delimitación de la dirección de los cambios permite revelar el estado deseado de la IAV y dar sentido al contenido de las transformaciones y su estado deseado como aspiración de futuro.

La visión de la IAV, validada de acuerdo a la opinión de los expertos se presenta en siete dimensiones que se explican a continuación:

1. Somos reconocidos como un sector estratégico en el país con carácter socialista.
 1. Estamos alineados a la proyección estratégica para el desarrollo de la nación venezolana.
 2. Consolidada la propiedad estatal en el sector y su entrelazamiento con otras formas de propiedad para la potenciación de los procesos productivos.
 3. El nivel de socialización alcanzado permite la máxima generación captación y distribución de los ingresos en función de los intereses del país.
 4. Estamos subordinados al interés social con enfoque hacia el desarrollo endógeno.
 5. Cuenta con un sistema de organización que facilita la participación colectiva e inclusión con equidad y justicia social de todos sus miembros.

2. Somos una industria sostenible y competitiva
 1. Implantado un modelo económico de gestión adecuado y correspondiente que induce la inserción competitiva de la industria en el contexto del socialismo bolivariano.
 2. Contamos con un ente regulador de la política industrial.
 3. Somos un sector con estructuras organizativas innovadoras que rompen con la relación jerárquica tradicional.
 4. Genera rentabilidad económica y aporta importantes ingresos a la economía regional y nacional.
 5. Se gestionan los recursos de manera eficiente.
 6. Optimizada la explotación y alargada al máximo el tiempo de vida de los yacimientos.
 7. La materia prima transformada en producto terminado con valor agregado.
 8. Incorporando al reciclaje como alternativa de materia prima

3. Somos una industria integrada y pivote para el desarrollo de otros sectores
 1. Cadena productiva diversificada que supera el modelo primario exportador.
 2. Industrias desarrolladas integralmente horizontal y verticalmente.
 3. Generamos productos para la sustitución de importaciones.
 4. Integridad, sinergia y complementariedad en el desarrollo de procesos que elimina la competencia entre unidades productivas.

4. Contamos con un componente humano competente, comprometido y es el protagonista de las transformaciones sociales
 1. El ser humano posee los valores socialistas motivado al logro.
 2. El conocimiento integrado le permite entender su realidad para transformarla.
 3. El hombre dispone de sus potencialidades y capacidades buscando nuevas estrategias para transformar la realidad y ponerla al servicio del bienestar social.
 4. Lograda la gestión del conocimiento y su conversión en una fuerza productiva directa que reproduce una doctrina propia e integrada que facilita la ruptura de la dependencia.

5. Dominio tecnológico
 1. Desarrollada y apropiada nueva tecnología con sentido ecológico.
 2. Las alianzas universidad e industria con una ingeniería moderna que permite la soberanía tecnológica.
 3. Generamos saberes y tecnologías que son patentables
 4. Tecnología apropiada y apropiable.

6. Industria con sentido de responsabilidad e impacto social y ambiental
 1. Empresas que generan riquezas teniendo como centro el ser humano y cuidan el impacto con el medio ambiente.
 2. Garantizada la sustentabilidad de los poblados aledaños a los yacimientos en cooperación con las comunidades de la región.
 3. Recuperado los ecosistemas.

7. Consolidada como industria líder en Latinoamérica y con mejores posiciones en el contexto global
 1. Potenciada la integración con las industrias de América Latina y El Caribe.
 2. Desplazados los monopolios de las compañías internacionales en la región, mediante la conformación de empresas mixtas y estatales.
 3. Propiciados el fortalecimiento de los Estados nacionales en la actividad del aluminio.

La visión que se presenta ofrece una brújula de cambios y orienta el propósito de la actuación y la dirección de las transformaciones En la tabla 5 se evalúa la magnitud de las trasformaciones que se desprende de la visión de la IAV.

Tabla 5 Evaluación de la magnitud de los cambios que se derivan de la visión:

Naturaleza de los cambios	Propuestas 31	%
Rupturas (Drástico, espectacular)	17	54,84%
Seguimiento (incremental, mejora continua)	6	19,35%
Nuevo (actualización, innovación, camino propio)	9	25,81%

Fuente Elaboración propia a partir del método de expertos

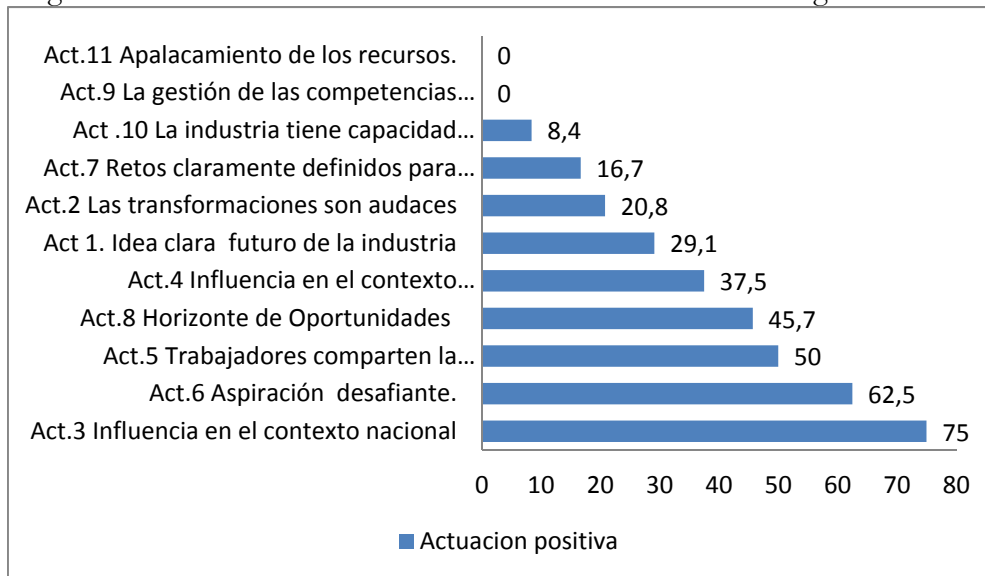
Como se presenta en la tabla los planteamientos de la visión representan un cambio drástico y de ruptura de la situación actual con lo cual se argumenta la connotación que tiene el modo de actuación de los actores que influyen en las transformaciones. En este orden de ideas, se hace pertinente identificar los rasgos que tipifican la actuación estratégica que prevalece en la actualidad y la definición de cómo pueden potenciarse las energías para el logro de la visión de la industria, como brújula para la actuación en el presente.

FORTALECER LA ACTUACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE LA IAV

La aprehensión de una visión retadora, requiere un esfuerzo extraordinario y el modo de actuación puede retardar o acelerar su materialización en virtud del grado de alineación que alcance y su correspondencia con las decisiones estratégicas que conducen al estado

deseado. Es por esto que en la figura 1 se presenta el diagnóstico de la actuación estratégica de la IAV como premisa para la conformación de la visión expuesta con anterioridad.

Figura 1. Evaluación de la situación actual de la actuación estratégica de la IAV



Fuente: Salida SPSS encuesta de expertos.

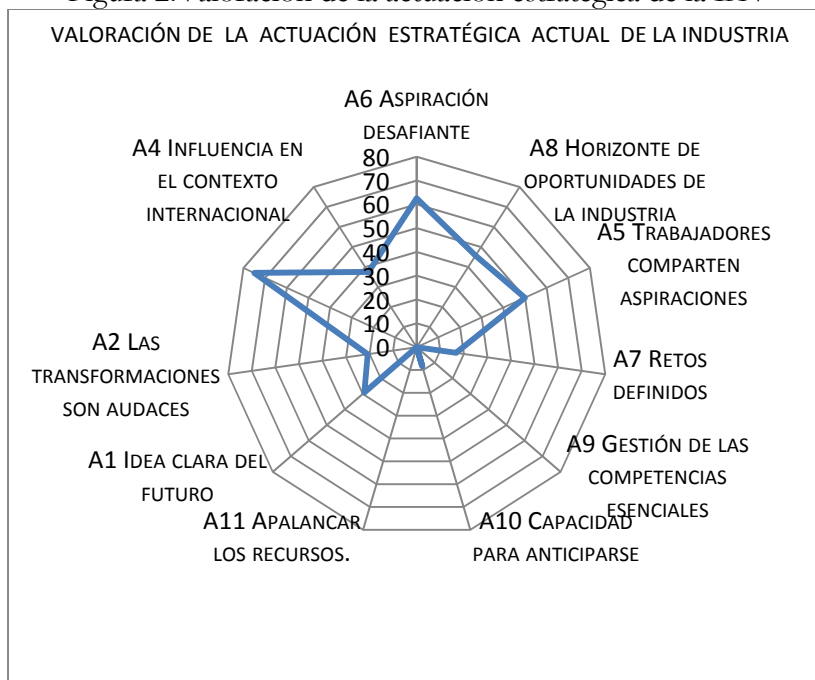
Se aprecia en las percepciones de los expertos que los aspectos más favorables en la actuación están relacionados en un 75% con la influencia que la industria ejerce en el contexto nacional, seguido en el 62,5% la consideración acerca de que las aspiraciones son desafiantes y como tercer elemento representado por el 50% dejan claro que los trabajadores comparten la aspiración y sentido de herencia al futuro. Lo cual corrobora el carácter estratégico de la IAV y la concordancia que existe en cuanto su estatus de industria de impacto para la economía nacional, desde el punto de vista de los productos de valor agregado que suministra a sectores claves como la construcción, transporte, y alimentos y bebidas entre otros.

Sin embargo en la figura 1 queda explícita la necesidad de apalancar los recursos y desplegar las competencias esenciales que garanticen el dominio de los factores de éxito de la industria, lo cual es posible si se definen de manera proactiva, donde los retos de la industria y si se acomete a voluntad las transformaciones que exige la construcción del estado deseado.

El futuro se construye con los aportes sinérgicos de los actores presentes en el sector, los trabajadores juegan un papel fundamental, pues son ellos quienes pueden movilizar experiencia, conocimientos para lograr la replicabilidad en las actitudes que permitan el posicionamiento competitivo de la industria a través de acciones colectivas. Queda claro que los expertos del sector, manifiestan claridad en cuanto al futuro de la industria y la necesidad de generar las transformaciones a que haya lugar para concretar la visión del futuro.

De lo anteriormente expresado devienen las perspectivas que en la IAV están presentes en el plano actual y que permiten considerar los compromisos que se asumen en los retos establecidos y la manera como los trabajadores perciben el su rol protagónico en las transformaciones necesarias en la industria. En la figura 2 se aprecia esa valoración.

Figura 2. Valoración de la actuación estratégica de la IAV



Fuente: Elaboración propia

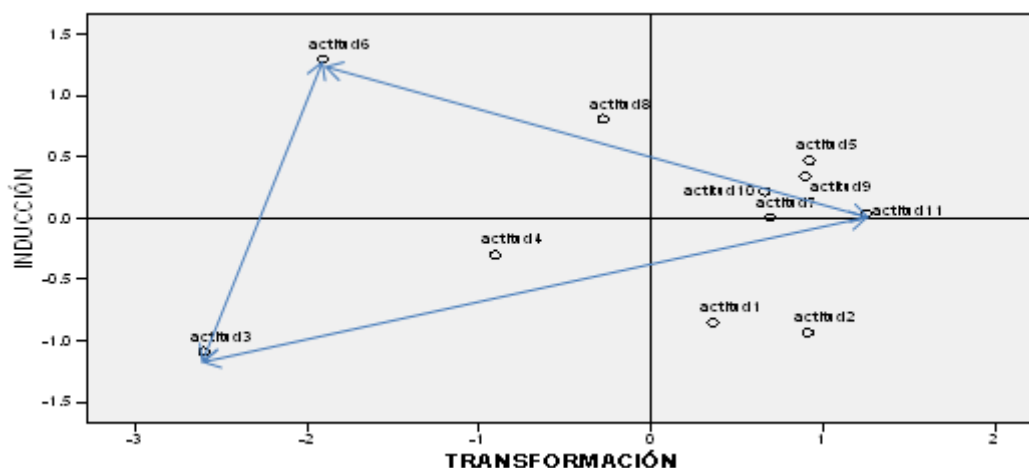
La figura muestra los espacios más aprovechados en las variables que conforman la actitud estratégica y evidencia el alto potencial de modificación de la forma de responder a los desafíos del futuro, relacionados con la predisposición a desarrollar la capacidad para anticiparse.

El logro de la visión de la industria debe basarse en el establecimiento de retos que conlleven a determinar su rumbo de acción, que genere el apoyo individual y colectivo a fin de concretar lo que se pretende alcanzar.

Mediante el análisis simultáneo de las variables objeto de análisis se determina el modelo perceptual de la actuación estratégica en la Figura 3.

El mapa perceptual de la figura 3 sugiere un espacio bidimensional en el que se ubica el conjunto de variables asociadas al fenómeno en estudio, la actuación estratégica de la IAV. La dimensión 1 reconocida como Transformación y la dimensión 2 denominada Inducción. La dimensión de Transformación está determinada fundamentalmente por la variable apalancamiento de los recursos, registrada en la actitud 11 y por otro lado las actitudes 6 y 8, Aspiraciones desafiantes y Horizontes de oportunidades respectivamente son las de la dimensión de inducción, lo que corrobora el papel que ejercen en la conducción de los cambios desde una visión de futuro que sea capaz de movilizar a los actores de la industria.

Figura 3. Mapa perceptual de la actuación estrategica IAV.



Fuente: Salida SPSS. Escalamiento multidimensional

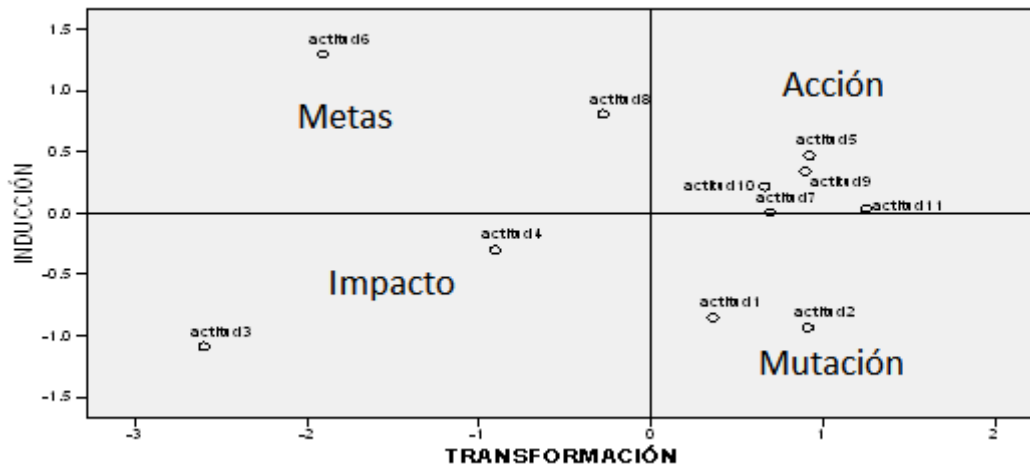
En dicho mapa perceptual se percibe las diferencias de ubicación del conjunto de variables objeto de la investigación, describiéndose las distancias significativas y mayores aproximaciones de unas variables con respecto a las demás. En tal sentido es posible delinear un triángulo que conecta A3, A6 y A11 que son las variables de mayor distancia. En la interacción y ubicación espacial puede interpretarse posible de cómo la mayor transformación puede estar en el impacto nacional A3, cuestión que solo se alcanza si se determinan horizontes de oportunidades A6 y se logra cambiar la actuación para el apalancamiento de los recursos que tiene la industria A11.

Dicha consideración resalta la necesidad del despliegue de capacidades existente al interior de la industria, es muy importante para generar las transformaciones necesarias que demanda el entorno. Hamel y Prahalad (1990) aconsejan escapar de la miopía de los mercados al que sirve una empresa, escapar de la miopía del concepto tradicional de producto y adquirir las competencias esenciales la definen como el conjunto de actividades donde una organización puede obtener resultados satisfactorios, lo cual facilita la acción de apalancar los recursos y capacidades.

Menguzatto (1991), explicita que los procesos de adaptación al entorno devienen de su realidad interna, y es precisamente lo que se hace presente en la interpretación plasmada, cuando se consideran las competencias esenciales y los recursos con que cuenta la industria para el logro de la visión.

Es preciso considerar lo planteado en la Figura 4, donde las variables presentes en el estudio se agrupan para determinar su ubicación.

Figura 4 Interpretación de los cuadrantes del mapa perceptual

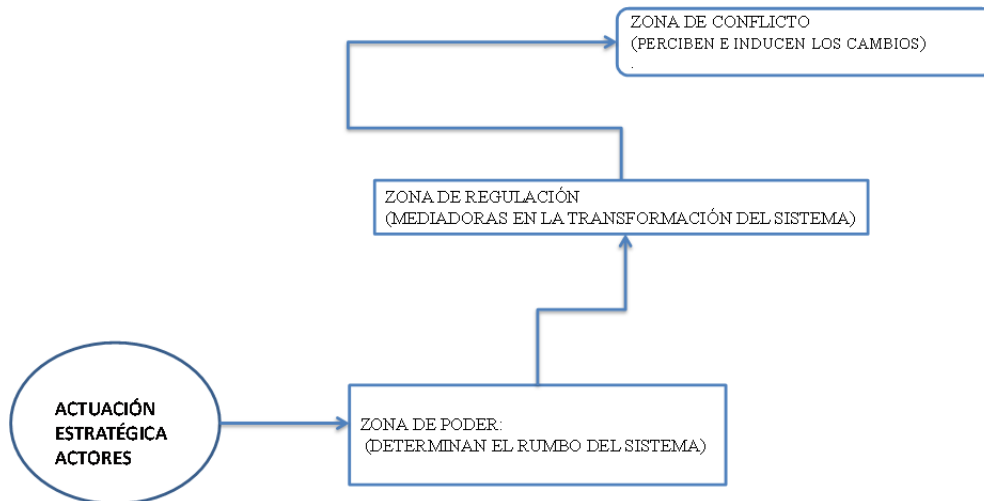


Fuente: Elaboración propia a través del mapa de escalamiento multidimensional.

El escalamiento multidimensional, permite extraer nuevo conocimiento sobre las particularidades de la actuación estratégica en la ubicación por cuadrantes. Se revela el carácter sistémico y de fases articuladas del proceso de actuación que integra el establecimiento de metas que movilicen la acción de los actores, y logre las mutaciones necesarias para la elevación del impacto de la industria.

La actuación estratégica en la dinámica de interacción del conjunto de actores de la IAV se refleja en la figura 5.

Figura 5. La actuación estratégica: niveles de interacción de los actores en la Industria del Aluminio en Venezuela.



Fuente: Adaptado de Oronoz 2013

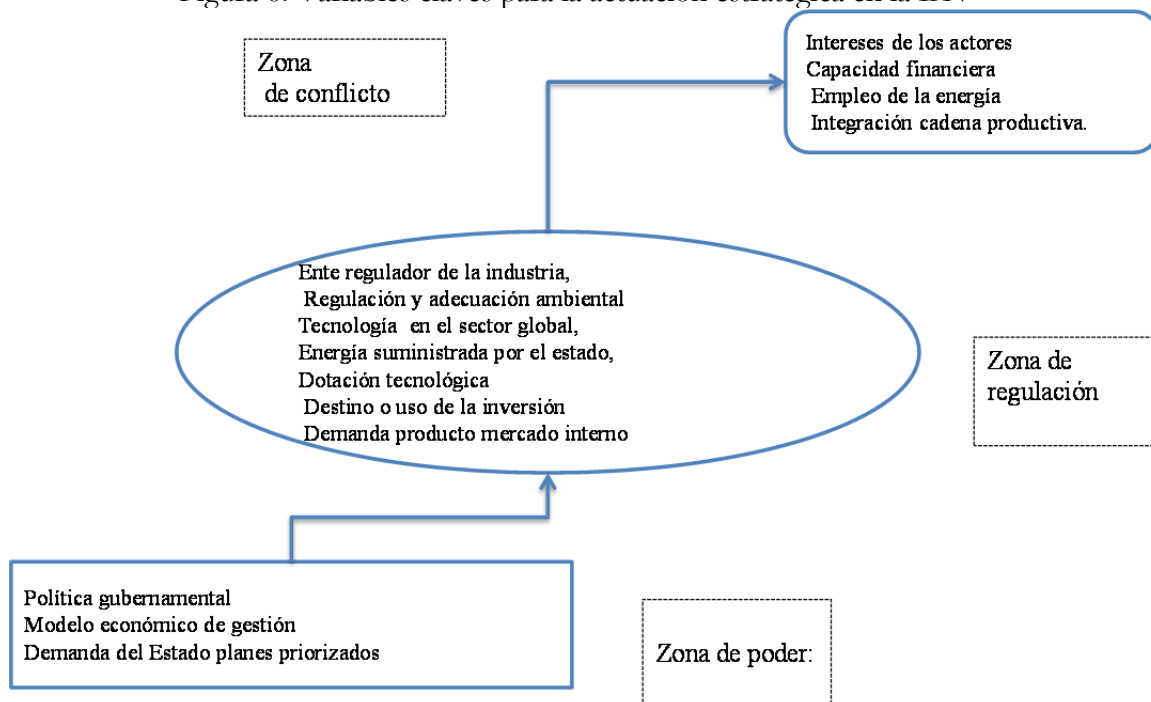
La actuación estratégica de los actores se realiza en tres niveles del sistema, en la llamada zona de poder, en la zona de regulación y en la de conflicto. En cada una de ellas, la actuación tiene una connotación y ejerce un papel en la movilidad del sistema. La actuación se realiza a través de las variables que se ubican en cada zona. En la zona de poder se concentran aquellas que son las fuerzas motrices son altamente influyente y por tanto la forma de actuar sobre ellas determina el rumbo del sistema, la acción se materializa en la zona de conflicto a través de la mediación de la zona de regulación y finalmente la zona de

conflicto aglutina a las variables que son altamente influyente en los resultados del sistema y a la vez son influidas por las de la zona anteriores.

El estudio prospectivo de la IAV explícito en (Oronoz y otros 2013) mediante la matriz de impactos cruzados aplicado en a la clasificación mediante el MICMAC, sirve de base para la determinación del constructo prospectivo extraído del análisis estructural de la IAV. En el mismo se aclara el conjunto de variables centros de la actuación de los actores por lo que se convierte en un mapa para la actuación estratégica en el fortalecimiento de la industria. De tal forma que revela la focalización de la actividad estratégica transformadora que se desenvuelve en los tres niveles que influyen en la movilidad de la IAV como sistema, referidos al contexto país, el entorno global y la propia industria como objeto y sujeto de las transformaciones.

En la Figura 6 se presenta el resultado del análisis estructural que define la naturaleza de las variables clave para la actuación estratégica en la IAV.

Figura 6. Variables claves para la actuación estratégica en la IAV



Fuente: Adaptado de Oronoz, et al. (2013)

La política gubernamental para la IAV se refrenda en las expectativas planteadas en el contenido del Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, que en forma taxativa traza como objetivo para la actuación estratégica general: Expandir y fortalecer las capacidades de extracción y procesamiento primario y desarrollo aguas abajo de las cadenas del hierro-acero y aluminio.

Para esto se plantea afianzar los proyectos en operación en el sector aluminio:

1. Capacidades de producción primaria: a) fábrica de aluminio primario Alcasa; b) fábrica de aluminio primario Venalum; c) certificación y producción de bauxita Bauxilum;
2. Capacidades de transformación; d) transformadoras de aluminio asociadas a las capacidades de extrusión, laminación e inyección; e) fábrica de rines a afectos de

otorgar valor agregado a la materia prima; f) fábrica de papel de aluminio y envases; g) fábrica de cables desnudos y recubiertos de aluminio; h) centros de insumos de materia prima para el sector privado y público nacional.

Sin embargo, no es suficiente el incremento de capacidades, en sí mismo este esfuerzo pierde sentido sin el accionar coherente por parte de los actores en los tres niveles o eslabones que conforman la interacción del sistema. La adecuada incidencia de los mismos en cada zona donde gravita su desempeño es base para el avance de la IAV, pues la ausencia de la misma en algún punto compromete el resultado global que se desea alcanzar.

Los principales movimientos estratégicos se concretan en la zona de conflicto se desenvuelven entre lo que se deriva de la capacidad para aglutinar los intereses de los actores, la capacidad para generar los recursos financieros, la habilidad para el empleo adecuado de la energía y la competencia para la integración de la cadena productiva que constituyen variables internas pues dependen de la misma industria, sin embargo no es posible la actuación diligente sobre estas variables sin la existencia del Ente o centro regulador que como tal efectúe la vigilancia sobre la regulación y adecuación ambiental, los cambios en la tecnología en el sector global, la energía suministrada por el estado, la dotación tecnológica de la industria, el destino o uso de la inversión y el destino del producto en el mercado interno para la toma de decisiones en la industria. Por otro lado la actuación de dicho ente regulador no se realiza sino cuenta con la política gubernamental que dé prioridad a la demanda de la industria y se encuentre empoderado de un modelo económico de gestión que le permita inducir el comportamiento de los actores hacia los propósitos estratégicos.

REFLEXIONES FINALES

La investigación ilumina la actuación en el sector del aluminio venezolano y ofrece los ingredientes que favorecen la consolidación de una actitud de mayor anticipación frente al futuro. La visión que se presenta como brújula para la actuación, encarna aspiraciones desafiantes, pone en tensión las respuestas de los actores y facilita las prioridades que tiene el replanteamiento del talante estratégico de la IAV en el contexto de cambio de Venezuela. Por supuesto que el fortalecimiento del desempeño estratégico dependerá de la alineación que alcance la actuación estratégica con las exigencias que se derivan de la visión de futuro de la industria.

La movilización hacia el logro de los propósitos, no es automática, ello exige reflexión de los actores que convergen en la misma, una disposición a asumir retos y la compatibilización de las pretensiones individuales y colectivas, en la unicidad de un pensamiento de transformación que conduzca la toma de decisiones estratégicas en los niveles en que se desenvuelven las variables clave de la IAV a nivel de las zonas de poder, de regulación y de conflicto de manera sistémica, extraído del análisis estructural.

Solo así se esclarece el camino a seguir para generar desde el presente las condiciones necesarias para concretar el futuro de la industria. La actuación estratégica proactiva, permite asumir las decisiones que deben responder a la sostenibilidad de la IAV, garantizando la herencia a las generaciones futuras.

REFERENCIAS

- Alves, E. (2013). *Planificación Emancipadora. Subversión contra el Capital desde la Venezuela Bolivariana*. Herramienta Ediciones. Argentina.
- Bueno, C. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos, 5ª edición*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Godet, M. & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos 2ª ed. (20)*, Cuadernos de LIPSOR
- Guerras y Navas (1996). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Editorial Civitas.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5ª edición, Thomson Cívitas. Colombia.
- Hammel, G. y C. K. Prahalad (1990). El Propósito Estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 1º trimestre. pp. 75-94
- Hammel, G. y C. K. Prahalad (1998). *Competiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del futuro*. Editorial ARIEL.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma. España.
- Mengunzzato, M. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ediciones Ariel.
- Mintzberg, H. (1990). *El proceso estratégico*. Prentice Hall. México
- Ohmae, K. (1990). *La Mente del Estratega*. McGraw-Hill. España
- Oronoz, P.V., Gamluch, R. y Romero Lamorú, I. (2013). La Prospectiva frente a los desafíos de la industria del Aluminio en Venezuela. *Revista Copérnico*, 19, 15-26
- Steiner, G. (1986). *Planeación Estratégica*. Editorial Continental. México.