

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE UN GRUPO DE EMPRESAS DEL SECTOR QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO

Área de Investigación: Teoría de la administración

AUTOR

Ana Emilia Cordero Borjas.

Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos

Universidad de Carabobo.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Campus,
Bárbula

Teléfonos: 0058-416-4490699 y 0058-245-5716593

Correo electrónico: aecorder@gmail.com y acordero2@uc.edu.ve

Av. Salvador Allende, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública, Naguanagua, Estado Carabobo.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

RESUMEN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE UN GRUPO DE EMPRESAS DEL SECTOR QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO

Área de investigación: Teoría de la administración

Dada la relevancia de la planificación estratégica, en especial del proceso de formulación estratégica, el presente estudio se plantea como objetivo analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico del Estado Carabobo, Venezuela. Para ello, en primer lugar se analizarán los conceptos fundamentales vinculados al proceso de formulación estratégica, en segundo lugar se describirán las principales escuelas de la evolución del pensamiento estratégico, para en tercer lugar determinar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico carabobeño a través de un trabajo de campo. Para alcanzar el objetivo propuesto se llevó a cabo un estudio no experimental, con especial énfasis en un diseño transeccional descriptivo y se aplicó un instrumento a una muestra no probabilística de sujetos voluntarios tomada de las 20 organizaciones que se dedican a la fabricación de sustancias y productos químicos de la industria manufacturera del Estado Carabobo, la muestra definitiva fue de cinco organizaciones. Se puede concluir que en el grupo de empresas encuestadas no hay una clara tendencia o identificación con respecto a alguna de las escuelas del pensamiento estratégico, en particular, en lo referido al proceso de formulación estratégica; ya que no hay suficiente homogeneidad en las respuestas dadas como para poder detectar cual escuela del pensamiento estratégico (a partir de la aplicación de sus premisas) tiene mayor presencia en alguna de las empresas. Considerando el carácter prismático del proceso de formulación estratégica se puede afirmar que las escuelas cuyas premisas tienen mayor influencia al momento de hacer la formulación estratégica son: Ambiental, Cultural, de Aprendizaje y de Poder.

Palabras clave: Planificación estratégica, formulación estratégica, pensamiento estratégico.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

PONENCIA

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE UN GRUPO DE EMPRESAS DEL SECTOR QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO

Área de investigación: Teoría de la administración

I. INTRODUCCIÓN

El estudio de la planificación estratégica como campo académico en mucho más joven que su práctica real, ya que dicho estudio data de la década de los 60's y la aplicación de estrategias data de mucho antes de Cristo. Los constantes cambios en el entorno organizacional han llevado a diversos investigadores a focalizar algunos de sus estudios en la planificación de estrategias a fin de analizar la interacción de la organización con su entorno y la definición de cursos de acción que garanticen el éxito organizacional.

El pensamiento estratégico como perspectiva integradora de la organización y su entorno, que combina métodos analíticos y elasticidad mental en los procesos de formulación, implantación, ejecución y control de la administración estratégica, visualizando cómo será el la organización en el futuro; es objeto de análisis en algunas investigaciones, entre las cuales destaca la realizada recientemente por Ramos (2009) quien estudió un grupo de empresas que tienen sede en el Valle de Aburrá (Colombia), que pertenecen a cualquier sector económico y sin distinción del año de fundación. En este estudio logra concluir que considerando el tiempo de fundación de las empresas, las mismas se hacen perceptibles los cambios generados por procesos tales como la globalización, la competitividad, la innovación de los modelos de negocio, por citar algunos. En las empresas de menos de una década de existencia, se puede apreciar que primero se define la estrategia y en las empresas de más de 10 años de fundadas, con marcado acento en las sociedades de más de 20 años, sucede todo lo contrario, es decir, la estructura condiciona la estrategia.

De Weffer (2009) estudia 63 empresas inscritas en la cámara de industriales del estado Zulia a fin de analizar el proceso de formulación de estrategias en empresas medianas y grandes ubicadas en manufactura, distribución eléctrica y minería. En este estudio se evidenció la

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

inexistencia de sistemas de planificación rigurosa, a excepción de la empresa de generación y distribución eléctrica del estado, ya que el resto se basa en la experiencia de sus dueños y las pautas de empresa internacionales.

Piñeiro, Quintero y Faria (2007) determinaron la relación que existe entre el pensamiento estratégico y la eficiencia de la gerencia pública, en las corporaciones locales de la Región Zuliana, tomando como muestra 110 directores que laboran en las alcaldías y paramunicipales de la Costa Oriental del Lago. Los investigadores concluyen que existe un nivel de asociación bajo, lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas dentro de las alcaldías y paramunicipales no son determinantes para alcanzar una eficiencia dentro de las mismas; ya que la variable pensamiento estratégico se maneja mediante el desarrollo de diversos factores tanto internos como externos.

Por su parte, Perozo (2006) realizó una investigación descriptiva y de campo teniendo como objeto de estudio cuarenta y dos (42) gerentes pertenecientes a diversas empresas de servicios del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela. Las conclusiones del estudio demostraron que las empresas seleccionadas se ubicaron en: a) una categoría moderadamente eficiente en relación con la presencia del pensamiento estratégico; b) en cuanto a la caracterización de los procesos para la gestión del talento humano se determinó moderadamente eficiente; y c) la relación entre el pensamiento estratégico y gestión del talento humano en los gerentes corporativos es casi nula, por lo cual se establece como conclusión que las variables estudiadas se comportan en forma independiente una de la otra.

Silvestri, Silvestri y Hernández (2006) al determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales en el sector químico de la costa Oriental y Occidental del Lago que: existe una alta relación entre las variables de estudio, logrando de esta manera señalar que tanto la actitud, procesos, herramientas y cualidad, son factores claves para lograr un éxito gerencia; orientado al logro de los objetivos organizacionales y de sus miembros.

Las investigaciones reseñadas, no sólo evidencian el interés por analizar las diversas variables que intervienen en la planificación estratégica, la formulación estratégica y el pensamiento estratégico; sino que generan inquietudes en torno a ello, ya que no se puede precisar una clara



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

tendencia en cuanto a la formulación y pensamiento estratégico en particular. Lo que sí se puede reconocer es que en la medida que se le asocian a otras variables como antigüedad de la organización, gestión de talento humanos, actividad económica o éxito empresarial, entre otras variables; la relación varía significativamente.

Es necesario destacar que la industria manufacturera venezolana aportó durante el año 2009, 18,7% del PIB no petrolero por clase de actividad económica con base 1997 (ASOQUIM, 2010), siendo la segunda actividad económica de mayor aporte desde hace más de una década, precedida por el conglomerados de actividades terciarias (servicio). Dentro de la industria manufacturera, el sector químico venezolano se ha mantenido relativamente estable en las ventas (miles de millones de dólares) a partir del año 2004; por lo cual se justifica el especial interés que hay en realizar investigaciones en el sector químico venezolano, ya que su contribución al PIB y a la generación de empleos directos e indirectos motiva que el presente estudio se lleve a cabo en este sector.

Por tanto, y a fin de contribuir a la reflexión, análisis, discusión y disertación sobre el tema, esta investigación pretende analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico del Estado Carabobo, Venezuela. Para ello, en primer lugar se analizarán los conceptos fundamentales vinculados al proceso de formulación estratégica, en segundo lugar se describirán las principales escuelas de la evolución del pensamiento estratégico, para en tercer lugar determinar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico carabobeño a través de un trabajo de campo.

II. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Partiendo de lo ya expuesto y a fin de alcanzar el propósito de esta investigación, es indispensable hacer una revisión de aquellos conceptos fundamentales vinculados al proceso de formulación estratégica.

2.1 Estrategia: orígenes y vínculo con la administración

Rumelt, Schendel y Teece (1994) sostienen que la gestión estratégica como campo académico en mucho más joven que su práctica real. Si bien la fecha de su concepción es algo incierto, en el campo académico de la dirección estratégica es sin duda un *niño* de la década de 1960. En las organizaciones es común utilizar la palabra estrategia cuando se trata de definir el rumbo de



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

las mismas, siendo así, objeto de estudio de académicos, investigadores, gremios, entre otros grupos de interés vinculados al mundo organizacional. La búsqueda de la etimología de la palabra *estrategia*, permite determinar que su origen está en la unión de dos palabras de origen griego: *stratos*, que significa ejército y *agein*, que significa conducir, guiar. Siendo el ambiente militar el contexto en el cual se encuentran las raíces de esta palabra, la actividad del estratega consistía en proyectar, ordenar y dirigir las operaciones militares para conseguir el triunfo.

Von Neumann y Morgenstern 1948, con su teoría de juegos, iniciaron el uso de la estrategia en el mundo de los negocios; esta teoría proporciona una visión unificada para todas las clases de situaciones conflictivas sin tener en cuenta si su origen es la guerra, la política o el negocio.

A fin de analizar la *estrategia* como aspecto fundamental de la administración hoy día, es importante considerar a los diversos autores que desde este campo la han definido; entre dichos autores se encuentra Newman (1951), quien afirma que la estrategia es una serie de actos no aislados que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.

En 1962, en su obra *Strategy and Structure*, Chandler definió estrategia empresarial, a partir del análisis de cuatro grandes organizaciones estadounidenses de principios del siglo XX: Sears Roebuck, Stándar Oil of New Jersey, DuPont y General Motor. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Posteriormente, Ansoff (1965) considera que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro. El autor, identifica cuatro componentes de la estrategia: 1) ámbito producto-mercado, 2) un vector crecimiento, 3) ventajas competitivas y 4) sinergia: es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Para Peter Woods (1985), las estrategias son formas de llevar a cabo metas. Son conjuntos de acciones identificables, orientadas a fines más amplios y generales. Rumelt (1994) se refiere a la estrategia desde el punto de vista del direccionamiento de la organización, es decir, a partir

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

de la relación entre la definición de los objetivos y la selección de los productos o servicios; también tiene en cuenta las políticas sobre el posicionamiento de la empresa en relación con su entorno y el nivel apropiado de enfoque y diversidad. Adicionalmente considera el diseño de la estructura y de los sistemas administrativos que se emplean para establecer el engranaje de actividades.

Por su parte, ante el proceso de formulación estratégica, Drucker (1994) asevera que se requieren gerentes que analicen la situación presente y que la cambien en caso de ser necesario; lo que implica que se debe tener una visión de los recursos con que se cuenta y de los que se deberían tener.

Para Daft (2004), la estrategia es el “plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización” (Daft, 2004: 243). Thompson y Strickland (2004: 10) afirman que “la estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”.

Considerando cada una de las definiciones de estrategia presentadas, es importante reconocer que existen tantas definiciones como autores se consulten, siendo sin embargo un elemento común entre todas ellas que la estrategia determina el o los cursos de acción para alcanzar las metas u objetivos planteados en la organización. Otro elemento que goza de reconocimiento por parte de la mayoría de los investigadores es que la definición de la estrategia, tal como planteó Chandler, guarda una estrecha relación con la definición de la estructura organizacional. La estrategia está vinculada a la estructura y a la cultura conforme la empresa cambia su manera fundamental de hacer negocios y permite que las iniciativas fluyan de abajo arriba y viceversa, y surja de los nexos con los clientes y aliados (Daft, 2004: 375)

Luego de haber precisado los aspectos comunes en las diversas definiciones de estrategia revisadas, en este punto es importante mencionar la investigación desarrollada por García y Sabater (2004) quienes partiendo de la afirmación de que “existen muchas clasificaciones sobre tipos de estrategia, pero pocos trabajos analizan las distintas clasificaciones estratégicas intentando encontrar las similitudes y coincidencias entre ellas, planteando una clasificación



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

global que abarque el mayor número de coincidencias entre ellas". Por tanto, se plantean encontrar una clasificación global, para lo cual seleccionaron y analizaron 21 clasificaciones de estrategias. La selección de estas clasificaciones se basó en la repercusión de las mismas en trabajos de investigación posteriores. Las clasificaciones estudiadas son (tabla 1):

Tabla 1. Distintos niveles de definición de estrategias

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Sólo contemplan tipos de estrategia a nivel de unicidad de negocio	Contemplan tipos de estrategia a nivel de negocio más estrategias a nivel corporativo	Contemplan las dos variables anteriores más formas de llevarlas a cabo
<ul style="list-style-type: none"> · Miles y Snow (1978) · Porter (1982) · Abell (1980) · Chrisman, et al. (1988) · Wright et al. (1998) · Beal (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> · Ansoff (1965) · Rumelt (1974) · Buzzell et al.(1975) · Hofer y Schendel (1978) · Miller y Friesen (1978) · Wissema, et al.(1980) · Galbraith y Schendel (1983) · Herbert y Deresky (1987) · Mintzberg (1988) · Menguzzato y Renau (1991) 	<ul style="list-style-type: none"> · Vesper (1979) · Simmond (1990) · Morrison y Roth (1992) · Mundet y Paturel (1995) · Bueno (1996)

Fuente: García y Sabater (2004)

De la investigación de García y Sabater (2004) se deriva como una de sus conclusiones que

Existe una relación entre el momento del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa y tipo de estrategia más implantado en esa etapa.

Por las características de la empresa en cada una de las etapas, la empresa se plantea unas determinadas opciones estratégicas, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio y no otras. (García y Sabater, 2004)

Luego de haber hecho una breve revisión de algunas definiciones de estrategia con el objeto de precisar los aspectos en los cuales coinciden los diversos autores a lo largo de más de 50 años con respecto a ello y constatar a través de la investigación de García y Sabater (2004) que existen distintos niveles de definición de la estrategia a partir de las variables que considere el estrategia, a continuación se mencionan algunos conceptos sobre planificación estratégica a fin

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

de hacer posteriormente un análisis del proceso de formulación estratégica y del pensamiento estratégico.

2.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica tiene su impulso en dos obras de la década de los 60's: *Política empresarial: textos y casos*, y *Estrategias Corporativas*. La primera es del grupo de Learned, Christensen, Andrews, y Guth (1965) quienes proponen la articulación eficaz del potencial del cual dispone la empresa, reflejada en sus fuerzas y debilidades dentro de un medio ambiente que presenta amenazas que le limitan pero también oportunidades de desarrollo, ello, a través de la utilización del modelo LCAG creado por estos autores en la Harvard Business School, modelo que se ha popularizado como DOFA o FODA.

La segunda obra, *Estrategias Corporativas* fue publicada en 1965 por Harry Igor Ansoff, lo cual le da más impulso a lo propuesto por Learned, Christensen, Andrews, y Guth; ya que si bien es cierto, el libro de Ansoff es contemporáneo con el de estos autores, no es sino en la década de los setenta que cobra popularidad. En este libro, Ansoff analiza la formulación del plan estratégico a partir del planteamiento y confrontación de los objetivos de la empresa, así como del análisis interno y externo.

La planificación estratégica es vista como un proceso en el cual se toma en cuenta el porvenir, las decisiones actuales, la definición de metas, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes a mediano y largo plazo. Esto es lo que permite ver a futuro y adelantarse a los posibles problemas. Es conocida como planeación a largo plazo y su éxito se deriva a la atención continua de las cambiantes condiciones internas y externas de la organización, además de la formulación y ejecución de estrategias acorde a esas condiciones (Sallenave, 1993).

Serna (1999) afirma que la planeación estratégica es el proceso administrativo que permite desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Rosales (2001) considera que la planeación estratégica es un proceso en el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades que buscan determinar metas y objetivos

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

a través del análisis interno y externo, adoptando cursos de acción específicos y asignando recursos, para hacer posible la obtención de las metas de la organización.

La planificación estratégica más allá de ser una herramienta para el directivo, es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización, proceso en el cual la dirección general establece con frecuencia metas para la empresa apoyada en la información recibida de mercados y/o de las unidades inferiores, las cuales a su vez, determinan planes y presupuestos que son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente revisados hasta establecer la planificación definitiva. La importancia del proceso de recolección y procesamiento de la información necesaria para consolidar la planificación se redimensiona especialmente en el mundo de la globalización, de la desregulación, de los avances tecnológicos y de la demografía y estilos de vida en cambio constante (Daft, 2004: 238).

Ronda (2004) en su estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1984 al 2001, demuestra que la dirección estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Asimismo, se determinó que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es la formulación; la implantación, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva. Ronda, también indica algunas regularidades en la dirección estratégica, entre las cuales destacan:

- a) La interacción de la organización con su entorno, donde el efecto de los factores externos sobre la organización aunque sean del mismo sector de mercado, es único, lo que para una organización constituye una amenaza, para otra puede constituir una oportunidad.
- b) Principios teórico metodológicos, tales como: la naturaleza holística del modelo de planificación estratégica, el carácter integrador y proactivo del mismo, a flexibilidad para adecuarse a las exigencias internas y externas, y la retroalimentación sistémica e interacción constante de todos los procesos de la planificación estratégica (incluyendo la fase de ejecución).

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

c) La necesaria correspondencia entre pensamiento, actitud e intención durante la formulación de la estrategia, donde es imprescindible el dominio de las herramientas y técnicas de la misma. Es necesaria la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo.

Para Ronda (2004: 38) el "pensamiento estratégico es el conjunto de juicios, conceptos y habilidades conceptuales, técnicas y humanas necesarias para realizar, con éxito, el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de la dirección estratégica". En tal sentido, Mintzberg ya en 1998 había establecido la diferencia entre la planificación estratégica y el pensamiento estratégico: a) la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, y b) el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa.

Considerando lo expuesto por Mintzberg (1998) y Ronda (2004), entre otros autores que han estudiado el pensamiento estratégico y con el propósito de analizar algunas de sus definiciones, en el siguiente apartado se presentan los aportes de algunos investigadores sobre el pensamiento estratégico y la relevancia del mismo en el proceso de formulación estratégica.

2.3 Pensamiento estratégico

Partiendo de lo ya expuesto, en particular de la importancia de la correspondencia entre pensamiento, actitud e intención durante la formulación de la estrategia y de una visión holística de la organización y los factores que inciden sobre su desempeño; a continuación se presentan algunas definiciones de pensamiento estratégico:

a) Morrison (1994) analizando el artículo "La Caída y auge de Planificación Estratégica" de Mintzberg (1994) define el pensamiento estratégico como un trabajo de síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la organización, no una visión muy precisa o formal. Para pensar estratégicamente se requiere de intuición, creatividad; establecen que las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento, en cualquier lugar de la organización, generalmente, se hace mediante procesos desordenados de aprendizaje, no en reuniones formales de planificación.

b) Morrissey (1996) considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

estratégico de las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

c) Ohmae (1998) define el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.

d) Robert y Días (2000: 58) “el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves”.

Por su parte, Cendrós (2001) formula la existencia de tres modalidades del pensamiento estratégico:

- Una primera modalidad en la que se hace énfasis en la planificación: la cual abarca el proceso de formulación de estrategias, elaboración de la misión de la empresa, detección de oportunidades y amenazas externas de la organización, definición de fortalezas y debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias alternativas y elección de estrategias concretas que se seguirán.
- La segunda modalidad del pensamiento estratégico según Cendrós (2001) hace énfasis en la visión: siendo la visión una declaración amplia y suficiente que provee el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro, señalando el rumbo, la dirección de la empresa y que sirviendo de guía en la formulación de estrategias y del reflejo de la misión, objetivos y estrategias de la organización (Serna, 1999).
- La tercera modalidad y más reciente para Cendrós (2002) es la que hace énfasis en el aprendizaje de todos los miembros de la organización: promueve la difusión permanente de conocimientos, afianza la innovación y genera un ambiente de experimentación buscando nuevas formas de hacer las cosas.

Como afirman Huerta y De Bourg (2009), el pensamiento estratégico, por su naturaleza lleva a una búsqueda de la comprensión entre la dialéctica: entorno y organización. Estos programas pueden relacionar tanto las estrategias del entorno como las estrategias internas que tratan con la estructura de la organización y las actividades de control social.

De todo lo anterior, se puede afirmar que el pensamiento estratégico representa una perspectiva integradora de la organización y su entorno, que combina métodos analíticos y

elasticidad mental en los procesos de formulación, implantación, ejecución y control de la administración estratégica a fin de obtener ventajas competitivas, visualizando cómo será el aspecto de la organización en el futuro.

El pensamiento estratégico ha sido analizado muy especialmente por Mintzberg, por ello, seguidamente se hará una breve reseña de las escuelas del pensamiento estratégico propuestas por este investigador.

2.4 Escuelas del pensamiento estratégico

Con el objetivo de hacer una breve descripción las principales escuelas de la evolución del pensamiento estratégico, se considerará la propuesta de Mintzberg quien establece diez escuelas, las cuales se pueden agrupar en dos conjuntos, las escuelas prescriptivas (se ocupan del modo como debería formularse la estrategia) y las escuelas descriptivas (consideran aspectos específicos de la creación de estrategias). En la siguiente tabla se presentan dichas escuelas:

Tabla 2. Escuelas del pensamiento estratégico

Escuelas		La estrategia vista como un proceso
Prescriptivas	Planificación	De concepción
	Diseño	Formal
	Posicionamiento	Analítico
Descriptivas	Empresarial	Visionario
	Cognoscitiva	Mental
	Aprendizaje	Emergente
	De poder	De negociación
	Cultural	Colectivo
	Ambiental	Reactivo
	De configuración	De transformación

Fuente: Adaptado de Mintzberg y otros (1999)

Luego de analizar algunos conceptos fundamentales vinculados al proceso de formulación estratégica, como lo son: estrategia, planificación estratégica y pensamiento estratégico; y siendo importante la descripción de las principales escuelas de la evolución del pensamiento estratégico a fin de determinar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico del Estado Carabobo, tal como se planteó al inicio de esta investigación, se

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

prevé fundamentar el instrumento de recolección de datos en las premisas básicas de cada una de las escuelas con respecto a la formulación estratégica.

A partir de la revisión de los conceptos vinculados al proceso de formulación estratégica, donde destacan no sólo la evolución de dichos conceptos y los puntos convergentes entre investigadores del tema, se puede afirmar que la formulación de estrategias en las organizaciones siempre ha sido un proceso de significativa importancia, siendo objeto de estudio dentro de la teoría de la administración por ser determinante del futuro y éxito de las organizaciones.

A lo largo de los últimos 60 años, la formulación como proceso inicial de la planificación estratégica, ha tenido especial atención ya que no sólo requiere de una perspectiva integradora de la organización y su entorno (pensamiento estratégico) sino que implica una conexión temporal de la organización, al vincular su pasado con el presente y la situación futura deseada. Todo lo anterior, sirve de marco teórico referencial para este estudio que pretende analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico del Estado Carabobo, Venezuela. Considerando este marco teórico referencial, en el siguiente apartado se detallará la metodología utilizada para el estudio descriptivo realizado en el sector químico carabobeño.

III. REFERENCIA EN EL SECTOR QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO

3.1 Metodología

El estudio según el nivel de investigación es considerado descriptivo. Se recolectó y analizó información con el objetivo de determinar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico del Estado Carabobo, Venezuela. Para alcanzar el objetivo propuesto se llevó a cabo un estudio no experimental, con especial énfasis en un diseño transeccional descriptivo.

Para ello se utilizó como instrumento de recolección de información la encuesta, la cual fue aplicada a ejecutivos del área de recursos humanos o administración de cinco empresas: cuatro del sector de Fabricación de Sustancias y Productos Químicos de la industria manufacturera del Estado Carabobo, Venezuela. La muestra utilizada es de carácter no probabilístico, de sujetos voluntarios y se tomó la misma de acuerdo a la población determinada por el censo del Instituto

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Nacional de Estadística (INE) del 2005 que utiliza como base de datos CONINDUSTRIA y en el cual, se especifica que este sector de actividad está conformado por 20 empresas de la Gran Industria. El criterio para su selección fue pertenecer: en primer lugar a la Gran Industria y en segundo lugar a empresas de Fabricación de Sustancias y Productos Químicos de la industria manufacturera. De esa población, se logró consultar a cinco empresas, las cuales de manera voluntaria suministraron la información requerida.

Con base en las premisas de las escuelas del pensamiento estratégico (Mintzberg, 1999), se diseñó un cuestionario donde se formulan 43 afirmaciones sobre dichas premisas. Para ello, se presentan afirmaciones de varias alternativas, estas últimas a través de una escala de medición tipo Lickert de cuatro (4) puntos, lo cual permitió aplicar una prueba estadística para el análisis descriptivo de dichas actividades objeto de estudio. La escala se diseñó de la siguiente manera:

Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
TA: Totalmente de acuerdo	4
MA: Moderadamente de acuerdo	3
MD: Moderadamente en desacuerdo	2
TD: Totalmente en desacuerdo	1

El cuestionario fue sometido al juicio de expertos para su validez y posteriormente se midió la confiabilidad del instrumento usando para ello el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, se puede afirmar (luego de calculado el Alpha de Cronbach) que el instrumento diseñado es 96% confiable, considerando así la elevada estabilidad del mismo.

3.2 Resultados y conclusiones

Con los datos recabados durante la aplicación del instrumento, se construyó la siguiente tabla en la cual se reflejan los promedios obtenidos de las respuestas de las cinco empresas con relación a cada una de las preguntas y la variación en porcentaje, lo que permite determinar una tendencia en cuanto al proceso de formulación estratégica de este grupo de empresas:

Tabla 3. Formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico carabobeño

Premisas	Medidas	
	Promedio	Variación (%)
1. La formulación de estrategia es un proceso deliberado	2,4	55,90
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en el directivo principal	1,8	72,44
3. El modelo de formulación de estrategia es simple e informal	1,8	72,44
4. Las mejores estrategias vienen de un proceso de diseño individualizado	1,4	63,89
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como parte de la visión	3,6	15,21
6. Las estrategias provienen de un proceso controlado y consciente de planificación formal	3,2	40,75
7. El proceso de formulación de estrategias se desarrolla en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas	3,4	39,46
8. La responsabilidad por el proceso general de formulación de estrategias descansa en el directivo superior	2,4	37,27
9. Luego de la formulación de estrategias se presta minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos	3,6	24,85
10. Las estrategias son posiciones, específicamente comunes e identificables en el mercado	2	61,24
11. El mercado (contexto) es económico y competitivo	3	47,14
12. El proceso de formulación de estrategia depende de la selección de estas posiciones en base a un cálculo analítico	2,8	29,88
13. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso	3,2	40,75
14. La estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditada que, a su vez, impulsan la estructura organizacional	3,4	16,11
15. La estrategia existe en la mente del líder como una visión del futuro de la organización	3,2	26,15
16. El proceso de formulación de estrategia está arraigado en la experiencia y la intuición del líder	2,8	29,88
17. El líder promueve la visión manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación	2,4	47,51
18. La visión estratégica se premeditada en su visión general	3	33,33
19. La visión estratégica se vuelve flexible en la forma en que se despliegan los detalles de la visión	3,4	26,31



CONGRESO INTERNACIONAL
DE

CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

20. Es necesaria una estructura simple para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra	2,2	74,69
21. La formulación de estrategia es un proceso que tiene lugar en la mente del estratega	3	47,14
22. Las estrategias surgen como perspectivas (bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos)	3,6	24,85
23. Las estrategias son difíciles de obtener	1,8	72,44
24. La creación de estrategia es un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo	3,6	24,85
25. En la formulación de estrategias, el sistema colectivo es el que aprende ya que en la organización existen muchos estrategias en potencia	3	47,14
26. El papel del liderazgo es el de administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias	3,4	39,46
27. Primero las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado; sólo después, posiblemente, como planes para el futuro; y por último, como perspectivas para orientar la conducta general	3	23,57
28. La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a tomar la forma de posiciones en el mercado	3,4	26,31
29. La creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes	3,6	15,21
30. La organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones	2,8	46,57
31. La organización promueve estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas	3,4	26,31
32. La creación de estrategia es un proceso de interacción social	3,6	24,85
33. La cultura organizacional orientan la formulación de estrategias	3,4	39,46
34. La estrategia es premeditada	3,4	39,46
35. La cultura tiende a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización	3,4	26,31
36. El entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia	3	40,82
37. La organización puede responder a esas fuerzas del entorno	3,6	24,85
38. El liderazgo tiene como misión leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización	3,8	11,77
39. La organización adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto	3	33,33
40. La organización pasa eventualmente por algún proceso de transformación	2,8	46,57
41. La organización pasa por estados sucesivos de configuración y periodos de transformación	2,8	46,57



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

42. La clave de la gerencia estratégica de la organización está en reconocer la necesidad de transformación	3	47,14
43. El proceso de creación de estrategia deber ser realizado en el momento y contexto oportuno	2,6	43,85

Fuente: elaboración propia (2010)

Con el propósito de analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector químico del Estado Carabobo y partiendo de los resultados presentados, se puede concluir que en el grupo de empresas encuestadas no hay una clara tendencia o identificación con respecto a alguna de las escuelas del pensamiento estratégico, en particular, en lo referido al proceso de formulación estratégica; ya que no hay suficiente homogeneidad en las respuestas dadas como para poder detectar cual escuela del pensamiento estratégico (a partir de la aplicación de sus premisas) tiene mayor presencia en alguna de las empresas, dificultando aún más su interpretación en forma grupal (las cinco empresas); por tanto, no se puede afirmar que alguna de las escuelas del pensamiento estratégico influya de manera significativa ni el grupo de empresas estudiadas ni en alguna de dichas empresas en especial.

Ante ello, se considera que el proceso de formulación estratégica es de carácter prismático, por lo cual se procedió en primer lugar a identificar aquellas premisas con mayor promedio y menor dispersión relativa (%) a fin de precisar las proposiciones que dan lugar al proceso de formulación estratégica y en segundo lugar, se detectaron aquellas premisas con menor promedio y mayor dispersión relativa (%) con el propósito de señalar las proposiciones con menor incidencia al momento de crear las estrategias en el grupo de empresas seleccionadas:

Premisas con mayor incidencia: el liderazgo tiene como misión leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización; el proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como parte de la visión; la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes; luego de la formulación de estrategias se presta minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos; las estrategias surgen como perspectivas (bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos); la creación de estrategia es un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo; la creación de estrategia es un proceso de

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

interacción social; la organización puede responder a las fuerzas del entorno; la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditada que, a su vez, impulsan la estructura organizacional; y la visión estratégica se vuelve flexible en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.

Premisas con menor incidencia: el proceso de creación de estrategia deber ser realizado en el momento y contexto oportuno; la responsabilidad por el proceso general de formulación de estrategias descansa en el directivo superior; el líder promueve la visión manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación; la formulación de estrategia es un proceso deliberado; es necesaria una estructura simple para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra; las estrategias son posiciones, específicamente comunes e identificables en el mercado; la responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en el directivo principal; el modelo de formulación de estrategia es simple e informal; las estrategias son difíciles de obtener; y las mejores estrategias vienen de un proceso de diseño individualizado.

Con esto, se puede afirmar que las escuelas cuyas premisas tienen mayor influencia al momento de hacer la formulación estratégica son: Ambiental, Cultural, de Aprendizaje y de Poder; ya que las empresas encuestadas señalaron tanto la influencia de algunas premisas de las escuelas *Cognoscitiva, de Diseño, de Planificación, de Posicionamiento y Empresarial*, como el rechazo por algunas premisas de estas mismas escuelas; siendo la escuela de Diseño la que menor incidencia tiene en términos generales en la formulación de estrategias en el grupo de empresas del sector químico carabobeño seleccionadas.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. (1965) *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw-Hill.

ASOQUIM (2010) Cifras del sector químico petroquímico al cierre 2009. En ASOQUIM: *Indicadores del sector*. Extraído el 20 de mayo de 2010 desde http://www.asoquim.com/stats/CIFRAS_SECTOR_MAR-2010-Pub.pdf

Cendrós, J. (2001) *Pensamiento Estratégico*. Ensayos. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo: Ediciones Gato Azul.

Daft, R. (2004) *Administración*. México, D.F.: Thomson.

Drucker, P. (1994) The theory of the business. *Harvard Business Review*, September- October. Cambridge. Extraído el 17 de enero de 2010 desde <http://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business/ar/1>

De Weffer, R. (2009) Formulación de estrategias en empresas de manufactura, distribución eléctrica y minería. *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 14, n.46. pp.215-227.

García, M. y Sabater, R. (2004) Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa. *Revista Madri+d*. n. 20, diciembre 2003 – enero 2004. Extraído el 20 de enero de 2010 desde <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/investigacion/proyectos1.asp>

Huerta, E. y De Bourg, J. (2009) Pensamiento estratégico: el entramado epistémico en gerencia de salud pública. *CICAG*. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Rafael Beloso Chacín. V. 6, n. 1. pp. 117-130

Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. y Guth, W.D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, IL: Irwin edition.

Mintzberg, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, pp. 107-114. Extraído el 18 de marzo de 2010 desde <http://online.worcester.edu/external/evescio/Principles%20of%20Management/strategicplan.pdf>

Mintzberg, H. (1998) *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999) *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A..



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Morrissey, G. (1996) *Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Morrison, J. (1994) From strategic planning to strategic thinking. *On the Horizon 1994*, v. 2, n. 3. pp. 3-4. Extraído el 16 de mayo de 2010 desde <http://horizon.unc.edu/projects/OTH/2-3.asp>

Newman, W. H. (1951) *Administrative action. The techniques of organization and management*. New Jersey Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.

Ohmae, K. (1998) *La mente del estratega*. México: Editorial Mc.Graw Hill.

Perozo, E. (2006) Pensamiento estratégico y gestión de talento humano en gerentes corporativos. *CICAG. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Rafael Beloso Chacin*, v. 4, n. 1. pp. 144-170

Piñeiro, A., Quintero, N. y Faria, E. (2007) Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. *Negotium*, año 3, n° 8 / Noviembre 2007

Ramos P., A. (2009) La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá. *Revista Universidad Eafit*, v. 45, n. 154, abril-junio, 2009. pp. 53-69.

Robert, M. y Dias, C. (2000) *Estrategia pura y simple*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.

Ronda, G. (2004) La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*. n. 052, Septiembre-Diciembre. pp. 29-57.

Rosales, M. (2001) Planeación Estratégica, Cultura y Valores. En *Pensamiento Estratégico*. Ensayos. Colección de Gerencia. Maracaibo: URBE

Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1994) Fundamental issues in strategy. En R. Rumelt, D. Schendel y D. Teece *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. pp. 9-47. Boston: Harvard Business School Press.

Rumelt, R. (1974) *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.

Sallenave, J. (1993) *Gerencia y Planeación Estratégica*. Caracas: Grupo Editorial Norma.

Serna Gómez, H. (1999) *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Colombia: 3R Editores.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Silvestre, K., Silvestre, C. y Hernández, R. (2006) *Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales*. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004) *Administración estratégica: textos y casos*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

Woods, P. (1985) Estrategias de enseñanza. En E. Rockwell *Ser maestro: estudios sobre el trabajo docente*, pp. 121-124. México: Consejo Nacional de Fomento Educativo.