



## **Pensamiento estratégico y competitividad en el sector metalmecánico de la pequeña y mediana empresa (PYME)**

**Sofía Sánchez de Urdaneta\***

### **Resumen**

Este artículo muestra los hallazgos de una investigación que tiene como objetivo determinar la relación entre el pensamiento estratégico y la competitividad en las pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, para formular lineamientos tendentes a mejorar el desarrollo empresarial. El estudio se fundamenta en los postulados de Vivas (2000), Morrisey (1996), Mintzberg (1999), Thompson y Strickland (2001) y Porter (1998), entre otros. El tipo de investigación es descriptiva-correlacional de campo, con un diseño no experimental-transeccional. Las evidencias demuestran que existe una relación directamente proporcional-moderada entre las variables, lo cual sugiere como lineamiento necesario: desarrollar una actitud gerencial estratégica, y manifestar un espíritu creador y empresarial para proveer a la empresa de recursos generadores de valor agregado, entre otros.

**Palabras clave:** Pensamiento estratégico, competitividad, pequeñas y medianas empresas.

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Educación Superior. Especialista en Metodología de la Investigación. Docente investigadora de la UNERMB. Coordinadora administrativa encargada del Postgrado UNERMB, Maracaibo. Profesora Titular del Programa Administración UNERMB, Calle El Rosario. Cabimas Estado Zulia. E-mail: surdaneta@cantv.net.

## *Strategic thought and competitiveness in the metallurgical sector of small and medium enterprises*

### **Abstract**

The article indicates findings of an investigation whose objective was to determine the relationship between strategic thought and competitiveness in small and medium companies of the metallurgical sector in the municipality of Lagunillas, Zulia, in order to formulate guidelines related to improving enterprise development. The study is based on the postulates of Vivas (2000), Morrissey (1996) Mintzberg (1999), Thomson and Strickland (2001) and Porter (1998), among others. Research is of a descriptive –correlational, field type, with a non-experimental, transectional design. Evidence demonstrated that there is a directly proportional-moderate relationship among the variables, which suggests as a necessary strategy, developing a strategic managerial attitude and manifesting a creative, enterprising spirit to provide the company with resources that generate added value, among others.

**Key words:** Strategic thought, competitiveness, small and medium enterprises.

### **Introducción**

En el ámbito nacional e internacional, las organizaciones se caracterizan por operar en ambientes en los cuales predominan profundos cambios, desafíos, retos; generados por las crisis económicas, sociales, políticas, dadas las significativas transformaciones tecnológicas; la existencia, de una marcada como compleja competencia en un entorno cada vez más globalizado, constituye actualmente una prioridad en la gestión empresarial con el fin de alcanzar metas para mantenerse competitivas.

La situación de crisis y recesión vivida en Venezuela en los últimos años, afecta a todas las unidades productivas en general, particularmente a las empresas del sector metalmeccánico del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, quienes se niegan a desaparecer, por ello, tratan de diversificar su base económica, en la búsqueda de otras estrategias para competir exitosamente, consciente de los tiempos de crisis, sobreviven aquellas capaces de desarrollar habilidades para crear, innovar, así como visualizar el futuro, como implicaciones en el pensar y actuar estratégicamente.

El desempeño eficiente de las empresas en el mercado, obedece a sus estrategias, a cuales poseen un gran talento natural o conocimiento básico intuitivo, acerca de los elementos de la estrategia; para las que la intuición y la creatividad, son necesarios ante los crecientes índices de turbulencia que caracterizan al entorno contemporáneo, generando cambios en la gerencia.

Gerenciar según Guédez (1996), es facultar para que los individuos de una organización queden en libertad y asuman sus propias responsabilidades; es la capacidad de influir para obtener ayuda a favor de una misión, visión, así como de los valores, es decir, fomentar la creatividad, la lealtad en los sujetos, por encima del esfuerzo con el cual desempeña una actividad, en otras palabras, es gerenciar con la mente, y el corazón, para garantizar resultados exitosos. Gerenciar la mente, es promover la creatividad, mientras, gerenciar con el corazón, es incentivar la lealtad.

En este contexto, la tendencia gerencial actual es hacia una concepción estratégica más que táctica, se actúa de manera proactiva sobre la reacción, atendiendo lo realmente importante; se ejerce una visión unitaria, conjugando la planificación, organización, dirección y control, y se determina una misión, visión y valores. Predomina la interacción de intuición / esperanza. La intuición, es una forma de incorporar el olfato extrarracional en las decisiones; la esperanza, es la disposición de aprovechar oportunidades para favorecer la consecución de la visión, definiendo los valores.

Según el mencionado autor, la tendencia es gerenciar al pasar de la prioridad a la jerarquía, como un proceso que va de la resolución de problemas al aprovechamiento de las oportunidades; finalmente gerenciar es hacer el futuro; por cuanto las oportunidades no están en el ayer ni en el mañana, sólo se encuentran en el presente. Si ellas no se aprovechan, se tendrá que aceptar las consecuencias de su retorno. De allí que, esta investigación tiene como objetivo, determinar la relación entre el pensamiento estratégico y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, a fin de generar lineamientos tendentes a mejorar el desarrollo empresarial.

## **1. El problema**

Durante los últimos diez (10) años, Venezuela vive momentos agitados donde las reglas fundamentales, al igual que las formas básicas de hacer las cosas, sufren alteración, debido a la si-

tuación de crisis y recesión, provocada por el estancamiento económico-social.

En este contexto de crisis, el sector industrial se ve afectado por la recesión económica vivida durante 2001-2002, producto de la reducción de la producción petrolera, acordada por Venezuela en el marco de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), como mecanismo o estrategia viable para permitir la recuperación de los precios en el ámbito internacional. Los recortes en la explotación y comercialización del crudo, provoca durante este período el cierre de un centenar de industrias, lo cual incide negativamente en la región zuliana, específicamente en el Municipio Lagunillas y hace que su problema económico cambie de coyuntural a estructural, y de urgente a peligroso, por cuanto afecta a más del 20% de la población lagunillense.

Aunado a ello, el año 2002 representa el colapso para muchas empresas incluidas las PYME del sector metalmeccánico del municipio Lagunillas del Estado Zulia, como consecuencia del paro petrolero de diciembre de ese mismo año, por cuanto la mayoría de los empleados y obreros de PDVSA, principal fuente generadora de empleo/servicios, de quien depende básicamente el trabajo de las empresas metalmeccánicas, se suma a una paralización de actividades y ocasiona en muchos casos el cierre de algunas de ellas. Estos indicadores económicos-sociales de la crisis venezolana en el ámbito tanto nacional como local, hacen evidente para quienes dirigen las PYME del sector metalmeccánico, la necesidad de enfrentar grandes retos como resultado de las amenazas de un entorno turbulento y cambiante al mismo tiempo; así mismo, debe establecer medidas más creativas para hacerle frente, con el fin de buscar soluciones cónsonas a tal situación.

En este orden de ideas, autores como Vivas (1996), afirman que la gerencia venezolana no está preparada para esos grandes retos, pero al mismo tiempo reconocen la existencia de oportunidades, para las cuales deben adoptarse medidas pertinentes, fundamentadas en el pensamiento estratégico; concibiéndolo como una cualidad innata del ser humano, que prevé al ejecutivo de características personales, entre las cuales se mencionan las siguientes: búsqueda de información más allá de los límites de la empresa, capacidad para discernir los asuntos claves, anticiparse a los acontecimientos, generación de ideas innovadoras y claridad de dirección.

Dentro de esta perspectiva, se plantea que el pensamiento estratégico, es concebido como el estado de conciencia, que per-

mite visualizar el futuro de una organización, como una opción para intentar revertir el proceso de crisis y recesión de las empresas, en especial, las PYME del sector metalmeccánico del municipio Lagunillas del Estado Zulia. Contrariamente dentro de esta óptica, se observa que la gerencia venezolana orienta sus esfuerzos a sacar provecho de las decisiones y las variantes reglas del juego, en lugar de mejorar los procesos productivos; desarrollando estrategias a corto plazo, con muy pocas inversiones, y alta resistencia al cambio para prefigurar una posición tanto reactiva como conservadora de los gerentes.

Se hace imprescindible estudiar los aspectos relacionados con el pensamiento estratégico y la competitividad de las PYME. Debido a que, actualmente es conocida la relevancia de dichas empresas en el sistema económico, por cuanto en la mayoría de los países, alcanzan elevados porcentajes de significación económica, en relación a su participación con respecto a producto interno generado, así como en el mantenimiento del empleo contratado; también refiere, el éxito de las PYME gira en función de la capacidad para reaccionar con habilidad, flexibilidad y rapidez de respuesta a los retos competitivos actuales; capacidad ésta, vinculada al pensamiento estratégico de los gerentes.

## **2. Bases teóricas**

La presente investigación aborda la relación entre el pensamiento estratégico y la competitividad en las PYME del sector metalmeccánico, basada en diferentes teorías de la gerencia estratégica, se considera pertinente desarrollar algunos aspectos teóricos que la fundamentan.

### **2.1. Pensamiento estratégico**

Según señala Vivas (2000), el pensamiento estratégico constituye un mecanismo que facilita la transformación, así como la adecuación de una empresa a las realidades de su entorno competitivo/competitivo, que busca al mismo tiempo ser motor de la transformación favorable de la industria. Por su parte, Robert y Días (2000), lo definen como:

El proceso requerido para determinar la dirección futura de una corporación no es la planificación estratégica, sino la reflexión estratégica, la cual es un proceso que permite al equipo directivo reunirse y pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos de su negocio y del ambiente que enfrenta. El equi-

po puede entonces decidir sobre una visión y estrategia, comunes y compartidos, para el futuro de la empresa (p. 49).

Este planteamiento propone que los directivos de las empresas deben utilizar el pensamiento estratégico en forma proactiva, para evitar caer en soluciones momentáneas (gerencia apaga – fuego). Por tanto, los directivos de las organizaciones deben desarrollar el estilo gerencial integral, fundamentándose en el pensamiento estratégico, con el fin de diseñar la guía y poder así, mantener su permanencia en el mercado.

En este sentido, el pensar estratégicamente exige en el estrategia el uso tanto de la intuición como del análisis para prepararse hacia el futuro; donde el uso de la intuición permite conceptualizar la visión, misión, así como la estrategia de la organización, mientras que el análisis permite el estudio de manera desagregada de las situaciones o problemas para luego integrarlas nuevamente y optimizar sus ventajas de acuerdo con Romero (2001).

## **2.2. Mecanismos para determinar la presencia del pensamiento estratégico**

Vivas (2000), sugiere como mecanismos para determinar el grado de presencia del pensamiento estratégico en las organizaciones los siguientes enfoques: actitud - cultura, proceso, herramienta y cualidad.

Como actitud y cultura, el pensamiento estratégico define un estado de conciencia, el cual permite hacer frente a situaciones difíciles del presente y del futuro; este estado de conciencia de las organizaciones como actitud, se manifiesta por el comportamiento, gerencial estratégico, concentrado en lo vital de la empresa o negocio, que hace uso consciente de sus herramientas, tanto del propósito como del planteamiento; por otro lado la cultura, se manifiesta a través del carácter proactivo de los individuos, visión global, sistema de valores reconocidos, promoción de la esencia del negocio, adaptación a los cambios.

Dentro de este ámbito, la *cultura* es concebida por Chiavenato (2004), como el efecto combinado de conductas, valores; herencia y pensamiento; de igual forma influye la integración de un individuo a una organización, a través de sus acciones. El autor reconoce a la cultura, como una variable importante cuando una empresa u organización comprende y decide emprender el cambio estratégico.

En cuanto a los procesos, Vivas (1998), refiere que el pensamiento estratégico implica la aplicación consciente de los cuatro subprocesos de la gerencia estratégica: planificación, control, organización, dirección estratégica; e incluye, además la identificación, análisis y evaluación, como elementos claves para el éxito de una empresa, provenientes tanto del entorno como de las condiciones internas, las que determinan las capacidades reales de la empresa, las amenazas, oportunidades de ese entorno; esto justifica la razón de ser de la presente investigación, por cuanto no se puede hablar del pensamiento estratégico sin considerar los subprocesos implícitos en la gerencia.

Como herramienta de dicha estrategia se puede visualizar el mecanismo, que permite dirigir la acción gerencial, y considera su misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, metas y estrategias. Finalmente, como cualidad señala que el pensamiento estratégico se puede considerar como una característica innata del individuo, que lo impulsa a actuar continuamente en forma proactiva. Consiste además, tener presente y en forma continúa una actitud gerencial estratégica, donde predomina la visión de largo plazo sobre el esfuerzo hacia resultados a corto plazo; manifestado por los espíritus: creador, gerencial, empresarial.

### **2.3. Competitividad empresarial**

El término competitividad está muy presente en los últimos tiempos en las mentes de investigadores, docentes, líderes, ejecutivos y gente de negocios. No obstante, alcanzar un nivel competitivo en un área determinada, ya no es suficiente, se requiere algo más, “saber competir”, para lo cual es necesario analizar el contexto, tanto interno como externo, de la empresa o negocio, para desarrollar ventajas competitivas sostenidas, que permitan establecer alianzas con los clientes, sobre la base de parámetros de calidad con el fin de lograr la excelencia en el servicio.

Una empresa, cualquiera sea la actividad realizada, para mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe diseñar e implantar estrategias de gestión, integradas dentro de un marco de acción estratégico, las cuales permitan sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia global; para comprender mejor dicha eficiencia, deben considerarse los factores de competitividad, tanto internos como externos. En este sentido, Porter (1998) se refiere al término competitividad como el grado en los cuales una nación produce bienes y servicios

que satisfacen la prueba de los mercados internacionales, en condiciones de libertad económica y sin ventajismo, mientras sostienen o expanden el ingreso real de sus ciudadanos.

#### **2.4. Factores que determinan la competitividad**

La competitividad de una nación y sus empresas está determinada por un conjunto de factores los cuales permiten desarrollar posibilidades de participación en el mercado, además de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mismo, con el fin de adaptarse constantemente al entorno. La investigadora señala entre estos factores los siguientes:

- a) Incremento en los niveles de productividad: definida por Porter (1998), como el valor creado por día de trabajo, por unidad de capital o de recursos materiales empleados. Por su parte, Mercado (1998), la plantea como la relación entre los productos y servicios generados por un sistema, sea éste una empresa, consorcio o nación; es decir, la productividad es la forma en la cual se combinan los recursos para conseguir los resultados planteados.
- b) Explotación de ventajas comparativas: la versión dominante de la teoría de la ventaja comparativa propuesta inicialmente por Heckscher y Ohlin, está basada en la idea de que las naciones tienen toda una tecnología equivalente, diferida en sus dotaciones, es decir, los factores de producción tales como: tierra, mano de obra, recursos naturales, capital.
- c) Recursos humanos con alto nivel de conocimiento: para Porter (1998), existe un cúmulo, de disponibilidad de trabajadores, servicios, componentes especializados, el número de entidades en los cuales, adquirirlos suelen ser mucho mayor en otras ubicaciones, esto supone una ventaja, aunque la competencia sea también mayor. Al respecto Ivancevich y otros (1997), afirman que el recurso humano es una importante ventaja para competir, por cuanto la competencia es ahora más intensa y compleja, lo cual estimula la adopción de un enfoque más agresivo y efectivo de la gestión de personal.
- d) Utilización eficiente de recursos: los factores incidentes, pueden clasificarse en (4) sentidos diferentes: los que determinan la eficiencia en el uso de los bienes de capital; factores de orden tecnológico; los relacionados con los sistemas organizativos, así como de gestión de empresas. En este sentido, Hax y Wilde II (2003) consideran que la fuente de rentabili-

dad no es la estructura de la industria, sino la empresa misma y proponen la búsqueda de generación de valor en los recursos, competencias y capacidades de la misma empresa; y lo que hace a una empresa diferente de otra es su capacidad de apropiarse de recursos valiosos, raros y difíciles de sustituir o imitar.

- e) Condiciones de la demanda interna: según Porter (1998), las condiciones de la demanda de un país determinan la posibilidad que sus empresas pasen de ofrecer productos y servicios, de imitación, de baja calidad, basando su oferta en la diferenciación. La presencia de clientes avanzados, exigentes en el mercado nacional, obligan a las organizaciones a mejorar, esto les permite apreciar las necesidades existentes, a través de las que van apareciendo, factor difícil de lograr, guiándose solamente por los mercados extranjeros.
- f) Adición de características deseables a los productos: el referido autor (1998), menciona que las empresas consiguen y mantienen ventajas competitivas en la competencia, mediante su perfeccionamiento e innovación; estos factores también incluyen la tecnología, métodos, productos, los nuevos métodos de producción, y formas de comercialización. Gibson (1997) coincide con Porter (1998) en cuanto innovar significa ofrecer cosas de diferentes maneras, es decir, generar combinaciones; constituyéndose en especialización e importante ventaja competitiva.
- g) Ventajas competitivas de costos inferiores o productos diferenciados: para Porter (1998), el coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar, comercializar un producto comparable más eficientemente, a precios iguales o parecidos a los de los competidores.  
El coste de productos diferenciados, es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales, servicio posventa del producto. Gibson (1997), afirma que el coste inferior del producto es la base para determinar el precio de venta, por ello, deben activarse los recursos disponibles de la empresa para obtener mayores utilidades.
- h) Factores de producción adecuados: son señalados por el referido autor, como los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como: mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. De la misma

manera, según investigación de Francés (1997), los factores de producción están conformados por: recursos naturales, desarrollo de carreteras, puertos y aeropuertos; fuerza de trabajo joven, investigación científica y tecnológica y un sólido sistema financiero.

- i) Presencia de sectores afines y de apoyo: la presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros (también llamados afines), lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores. Porter (1998), define sectores conexos, como aquellos donde las empresas puedan coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos los cuales son complementarios. Compartir actividades es algo con posibilidades de acontecer en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de productos. Al respecto Dees y Lumpkin (2003), plantean que los sectores relacionados y de apoyo, permiten a las empresas gestionar más eficientemente los inputs necesarios.
- j) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: para Porter (1998), son las reglas, incentivos, normas, las cuales rigen el tipo, la intensidad de la rivalidad interior. En las economías en las que existe un nivel bajo de productividad hay poca rivalidad. Si hay competencia, se debe a las importaciones; los rivales nacionales, en caso de que los haya, se imitan entre sí. El precio es la única variable competitiva, por ello, las empresas reducen los salarios para reducir los costos. . En este sentido, el autor coincide con Francés (1997), quien señala que la estructura sectorial y rivalidad entre las empresas constituyen determinantes que están dentro y fuera de la empresa (rival).

## **2.5. Metodología**

Esta investigación se enmarca en la tipología descriptiva, correlacional y de campo. El diseño es “no experimental”. Se considera como población treinta y tres (33) sujetos que desempeñan cargos gerenciales en las empresas del sector metalmecánico en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia; no obstante, al momento de aplicar los instrumentos sólo se encuentran veinticinco (25) activas, las ocho (8) restantes sufrieron muerte estadística.

Para recolectar los datos, se diseñaron dos (2) instrumentos sometidos a juicio de diez (10) expertos. A fin de lograr la confiabi-

lidad, se utiliza la fórmula de Spearman Brown, obteniéndose 85% en las dimensiones del pensamiento estratégico y 88% en los factores de la competitividad; para corroborar los resultados se aplicó la fórmula de Guttman, arrojando un 85% y 87% respectivamente, indicando la existencia de un alto nivel de confiabilidad en ambos instrumentos.

## **2.6. Resultados**

En la Tabla 1, se muestra los resultados de las dimensiones que conforman la variable: Pensamiento Estratégico de las PYME del Sector Metalmeccánico del Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

De acuerdo con la información presentada en la tabla 1, se determina, que los gerentes encuestados están conscientes de la necesidad de hacer frente a situaciones difíciles del presente, para ello, deben estar preparados para el futuro, aplicando estrategias que les permitan adaptarse al cambio.

En cuanto a la dimensión actitud, los empresarios encuestados, con sus excepciones no manejan los conceptos de gerencia estratégica ni de pensamiento estratégico en el sentido estricto de la palabra; no obstante lo desarrollan de manera intuitiva basado en la experiencia y el ensayo, adoptando muchas veces una actitud más reactiva que proactiva, no hacen uso consciente de las herramientas gerenciales, mucho menos de un planteamiento estratégico basado en planes tácticos desde una perspectiva temporal a corto o a mediano plazo.

**Tabla 1**  
**Resumen de la variable Pensamiento Estratégico**

<b>Dimensiones</b>	<b>TA</b>	<b>MA</b>	<b>NA/ND</b>	<b>MD</b>	<b>TD</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Actitud	54.33	33.17	8.67	2.50	1.33
Cultura	52.8	28	12.4	3.6	3.2
Procesos	50.5	33.0	11.0	2.5	3.0
Herramientas	55	23	19	3	-
Cualidad	51.56	28.44	12.67	2.22	5.11
<b>Promedio</b>	<b>52.83</b>	<b>29.12</b>	<b>12.75</b>	<b>2.76</b>	<b>2.52</b>

Fuente: Sánchez (2007).

Respecto a la dimensión cultura, los resultados permiten concluir que una proporción de los gerentes encuestados no poseen visión global de la empresa, por ello, responden de forma reactiva frente al futuro incierto, en la búsqueda de adaptación a los cambios. A su vez, manifiestan actuar sobre la base de un sistema de valores y principios éticos, los cuales les permiten la elección de una adecuada estrategia, son conocidos sólo por algunos de ellos.

En relación a los procesos, solo la mitad de los gerentes, desarrollan la planificación, organización y dirección estratégica, a diferencia del control que es desarrollada solo por diez (10) de los veinticinco (25) encuestados; evidenciándose, la existencia de planes no cónsonos con una visión global de largo plazo, de igual forma se comprueba la planificación emergente, el comportamiento reactivo de muchos de ellos; donde la falta de control incide en el logro no alcanzado de muchos de los objetivos.

Al considerar la dimensión herramientas, se concluye que éstas dirigen la acción gerencial, sin embargo, para una parte de los gerentes constituyen los factores determinantes para formular planes estratégicos al momento de su diseño, existiendo una estrecha relación entre misión, visión; objetivos, filosofía, estrategias, políticas y metas.

No obstante, una proporción de encuestados no opina igual, por tanto se estima que éstos no tienen clara la misión, no poseen visión a largo plazo, no adecuan los objetivos, políticas, metas con las estrategias, y esto se traduce en falta de estrategias adecuadas, generando como consecuencia objetivos no logrados. Asimismo, se pudo conocer que la mayoría de los gerentes encuestados poseen algunas de las características del espíritu creador y gerencial; sin embargo, carecen a la vez de muchas de las características del espíritu empresarial, evidencia demostrada por la falta de visión, de intuición, de capacidad para prever el futuro; además de la capacidad para detectar oportunidades en las organizaciones al no arriesgarse ante los cambios presentes en el entorno.

Con el propósito de comprobar la presencia del Pensamiento Estratégico en las PYME del Sector Metalmeccánico se elaboró la Tabla 2, a través de la utilización del promedio aritmético, cuyos resultados atienden al siguiente baremo, propuesto en el Cuadro 1.

A continuación se presenta la Tabla 2, en la cual puede observarse los resultados de la variable Pensamiento Estratégico:

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que existe la presencia del pensamiento estratégico en las Pequeñas y Media-

**Cuadro 1**  
**Categoría de análisis para la interpretación del promedio**

<b>Rango</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
1	4-5	Muy alto nivel de desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados: un muy alto nivel de competitividad (instrumento 2)
2	3-3, 99	Alto nivel de desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados: un alto nivel de competitividad (instrumento 2)
3	2-2, 99	Moderado nivel de desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados: un moderado nivel de competitividad (instrumento 2)
4	1-1.99	Bajo nivel de desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados: un bajo nivel de competitividad (instrumento 2)

Fuente: Sánchez, adaptación de Delgado (2007).

**Tabla 2**  
**Resultados por promedio de la variable Pensamiento Estratégico**

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categoría</b>	<b>Desviación</b>	<b>Categoría</b>
Actitud	4.37	Muy alto desarrollo	0.63	Muy baja dispersión
Cultura	4.25	Muy alto desarrollo	0.99	Muy baja dispersión
Procesos	4.29	Muy alto desarrollo	0.94	Muy baja dispersión
Herramientas	4.30	Muy alto desarrollo	0.89	Muy baja dispersión
Cualidad	4.19	Muy alto desarrollo	1	Baja dispersión
<b>Promedio general</b>	<b>4.28</b>	<b>Muy alto desarrollo</b>	<b>0.89</b>	<b>Muy baja dispersión</b>

Fuente: Sánchez (2007).

nas Empresas del sector metalmecánico del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, en un muy alto nivel de desarrollo (4.28), de los mecanismos enfoques: actitud, cultura, procesos gerenciales, herramientas y cualidades, perspectivas éstas que el gerente debe tener presente para verificar la aplicación del pensamiento estratégico en las empresas. Además se observa una desviación de 0,89, lo cual implica una muy baja dispersión en las respuestas de los encuestados y una alta confiabilidad en los resultados de esas respuestas.

La Tabla 3, expresa la información recabada respecto a la identificación de los factores de la competitividad presentes en las PYME.

**Tabla 3**  
**Factores de la Competitividad Empresarial**

<b>Indicador</b>	<b>TA</b> <b>%</b>	<b>MA</b> <b>%</b>	<b>NA/ND</b> <b>%</b>	<b>MD</b> <b>%</b>	<b>TD</b> <b>%</b>
Incremento en los niveles de productividad	84	16	-	-	-
Explotación de ventajas comparativas	82.67	14.67	-	2.67	-
Recursos humanos con alto nivel de conocimiento	66.67	22.67	4.0	2.67	4.0
Utilización eficiente de recursos	56.0	28.0	5.3	4.0	6.7
Condiciones de la demanda interna	48.0	36.0	5.3	8.0	2.7
Adición de características deseables a los productos	72.0	17.3	1.3	9.3	-
Ventajas competitivas de costos inferiores o de productos diferenciados	44.0	28.0	12.0	12.0	4.0
Factores de producción adecuados	70.0	20.0	10.0	-	-
Presencia de sectores afines y de apoyo	32.	36.0	20.0	6.7	5.3
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	52.0	21.3	10.6	6.7	9.3
<b>Promedio</b>	<b>60.73</b>	<b>24.0</b>	<b>6.87</b>	<b>5.20</b>	<b>3.20</b>

Fuente: Sánchez (2007)

Los resultados obtenidos de los “Factores de competitividad”, reflejan que el 60.73% de los gerentes encuestados, posee un muy alto desarrollo de los factores propuestos por Porter (1998), tales como: incremento en los niveles de productividad, explotación de ventajas comparativas, factores de producción adecuados, adición de características deseables a los productos, recurso humano con alto nivel de conocimiento, haciendo utilización eficiente de recursos, condiciones de la demanda interna y estrategias, estructura y finalidad de la empresa.

No obstante, llama la atención que siete (7), gerentes encuestados no reconocen la importancia que revisten las ventajas competitivas de costos inferiores; para ocho (8) de ellos la presencia de sectores afines y de apoyo, no es necesaria; para cuatro (4) encuestados, no es relevante las condiciones de la demanda interna, como el factor determinante de la competitividad.

En este contexto, se deduce incongruencia con los resultados obtenidos, así como con lo expuesto por Porter (1998), quien afirma, que la competitividad de una empresa está determinada por un conjunto de factores para desarrollar habilidades de participación en el mercado, por ende se debe aprovechar las oportunidades que se presentan, para adaptarse al entorno.

Para el citado autor, estos factores de competitividad deben ser identificados, bien gerenciados por parte de la empresa, para reconocer cuál de ellos determina en los mismos el valor agregado, que le permita su venta en el mercado, a fin de garantizar sostenibilidad en el mediano o a largo plazo. De acuerdo a los resultados, las empresas analizadas no hacen una adecuada identificación de sus factores de competitividad, ni los gerencian eficientemente; tal es el caso de las condiciones de la demanda interna, de las ventajas competitivas de costos inferiores, así como de la presencia de sectores afines y de apoyo.

La Tabla 4, refleja el resultado de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman ( $r_{\text{rho}}$  coeficiente de correlación por rango).

En relación a la asociación que se genera entre el pensamiento estratégico de los gerentes de las PYME del sector metalmeccánico del Municipio Lagunillas del Edo Zulia y la competitividad alcanzada por las mismas, el coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0,29; indicando estadísticamente la existencia de un grado de asociación positiva moderada entre las variables, el cual según el baremo propuesto por Carrasquero (2000), expresa la re-

**Tabla 4**  
**Correlación de las variables: Pensamiento Estratégico**  
**y Competitividad Empresarial**

		PEN.ESTR	COMPETT
Spearman's rho	PEN.ESTR	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,
		N	41
	COMPETT	Correlation Coefficient	,294
		Sig. (2-tailed)	,145
		N	26

Fuente: Sánchez (2007).

lación positiva directamente proporcional con una intensidad moderada entre el pensamiento estratégico y la competitividad empresarial. Este grado de asociación revela la necesidad de desarrollar las dimensiones: actitud, cultura, herramientas, procesos, cualidad, para tratar de alcanzar y sostener una mayor competitividad a largo plazo y mejorar la calidad de vida a la empresa y la sociedad.

## Conclusiones

La mejora en la calidad de vida de las personas, la supervivencia, además del éxito de las organizaciones en un entorno de continuas crisis y cambios, determinan en las empresas venezolanas, especialmente en las PYME del sector metalmecánico del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, la innegable necesidad por parte de sus gerentes de desarrollar nuevas, creativas e innovadoras estrategias que le permitan enfrentar futuros inciertos, para llevar sus organizaciones a futuros seguros y estables, logrando niveles máximos de competitividad.

En este marco de ideas, el pensamiento estratégico desarrollado por los gerentes de estas empresas, constituye el factor clave para alcanzar este propósito, debe comenzar, por la manifestación de una actitud gerencial estratégica, para actuar en forma proactiva y no reactiva, adelantarse así a los acontecimientos, demostrando inconformidad con lo que se tiene, a fin de plantearse nuevos retos

hasta llegar a donde otros no se atreven a ir, poniendo énfasis en lo más importante, por sobre lo urgente. Además, dicha visión a largo plazo le permite orientar esfuerzos hacia un crecimiento concéntrico, de éste modo, la empresa podrá implementar la mejor estrategia para satisfacer las necesidades reales del mercado.

Sobre la base de los resultados, así como los análisis respectivos de la investigación, se concluye:

Existe un relación evidente entre el pensamiento estratégico desarrollado por los gerentes de las empresas señaladas, con la competitividad empresarial, sobre todo ante escenarios turbulentos, complejos e inciertos. Lo anterior queda demostrado, al utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, el cual determina la existencia de una relación positiva, directamente proporcional moderada (0,29), entre el pensamiento estratégico en las empresas estudiadas y el nivel de competitividad empresarial.

Los hallazgos enfatizan la necesidad de desarrollar el pensamiento estratégico por parte de los gerentes de las empresas, a objeto de incrementar los niveles de la competitividad y convertirlas en organizaciones altamente posicionadas en el mercado. Por cuanto, se observa en ellas una actitud gerencial dirigida hacia lo importante, más no a lo vital, reflejándose un sistema de valores no compartido, por la falta de un control como subproceso estratégico garantizador del logro de los objetivos organizacionales. Igualmente, se afirma la carencia de un espíritu empresarial sobre la base de una relación entre misión, visión, estrategias, políticas, objetivos, filosofía y metas que coadyuven a preparar a la empresa ante los cambios. Finalmente, se puede constatar la deestimación de algunos factores determinantes de la competitividad, los cuales impulsan la empresa a sostenerse, manteniéndose en una posición competitiva.

### **Lineamientos estratégicos**

Los lineamientos estratégicos para los gerentes de las empresas estudiadas, se consideran en el siguiente orden:

\*Desarrollar una actitud gerencial estratégica dirigida hacia la búsqueda de una disposición de prepararse para el futuro, sin importar lo complejo e impredecible que ésta pueda ser; permitiéndole a la organización concentrarse en lo vital; hacer uso consciente de las herramientas gerenciales para el logro de los objetivos organizacionales bajo un claro y específico propósito, además de un planteamiento estratégico.

\*Concebir dentro de su cultura organizacional, el carácter proactivo para adelantarse a los acontecimientos, como requisito *sine qua non* para obtener un conocimiento y comprensión de la empresa en forma global, sugiere la capacidad de simplificación de la realidad, que le permite actuar bajo un sistema de valores preestablecidos, definidos y difundidos, que promuevan la esencia del negocio como son sus oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades; con el fin de adaptarse mejor a los cambios del entorno.

\*Considerar el Pensamiento Estratégico como el mecanismo que permite guiar la acción gerencial, teniendo en cuenta necesariamente la relación entre la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos y metas.

\*Buscar continuamente la innovación, logrando estar a la vanguardia en relación a nuevas ideas en productos, procesos, tecnología, acción y decisiones a fin de desarrollar el espíritu creador.

\*Manifestar el espíritu gerencial, demostrando habilidad para administrar los recursos disponibles, ser capaces de enfrentar crisis organizacionales, demostrando control, coordinación de actividades, de recursos, así como de decisiones, las cuales le permitirán alcanzar altos niveles de desempeño.

\*Detectar oportunidades de negocios y de impulsarlas en áreas, las cuales no son percibidas por otros, para desarrollar el espíritu empresarial.

\*Explotar las ventajas competitivas basadas en la atención al cliente, la pronta entrega, así como en la tecnología, por medio del cual será capaz de apropiarse de recursos valiosos, raros y difíciles de sustituir o imitar; determinando así sus capacidades distintivas.

\*Desarrollar al más alto nivel en el recurso humano sus conocimientos, habilidades, talentos, valores, además de actitudes al desempeñar un trabajo.

\*Hacer uso eficiente de los recursos de los cuales disponen, de manera que puedan asegurar la prestación de sus servicios, para convertirse en fuente de rentabilidad, diferenciándose así de otra organización por su capacidad interna para producir productos/servicios únicos en el mercado competitivo, al ofrecer productos/servicios cuya base de oferta sea la diferenciación y no la imitación o producto de baja calidad.

\*Buscar calidad en los servicios/productos, adicionando continuamente nuevas características a cada uno de ellos, para responder a las exigencias de los clientes; esta adición se logra a través de la innovación, mejora y perfeccionamiento del producto, en la búsqueda de aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes en relación a sus competidores.

\*Relacionarse a un sector específico: metalmecánico, con el fin de apoyarse para lograr una mejor comercialización del producto/servicio, coordinando y compartiendo actividades de la cadena de valor, al competir para lograr supervivencia, crecimiento, así como utilidad, donde los proveedores también aporten insumos a la cadena de valor de la organización.

## **Referencias bibliográficas**

- CARRASQUERO, E. (2000). **Introducción a la estadística en el uso del stat graphics versión 7.0**. Trabajo de ascenso. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Cabimas-Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (2004). **Comportamiento organizacional**. México: Thomson Pananinfo.
- DEES, G. y LUMPKIN, G. (2003). **Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas**. Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana.
- FRANCÉS, A. (1997). **Competitividad para el desarrollo**. Caracas: Venezuela: Ediciones IESA.
- GUÉDEZ, V. (1996). **Gerencia, Cultura y Educación**. Caracas, Venezuela: Tropykos- CLACDEC.
- GIBSON, R. (1997). **Repensando el futuro**. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- HAX, A. y WILDE II, D. (2003). **El proyecto Delta**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial.
- IVANCEVICH, J.M.; LORENZI, P.; SKINNER, S.J. (1997) (1ª ed.). **Gestión, calidad y competitividad**. España: Ediciones Irving.
- MERCADO, E. (1998). **Productividad base de la competitividad**. México: Limusa Noriega Editores.
- PORTER, M. (1998). **Ser competitivo – Nuevas Aportaciones y Conclusión** (3ª ed.). España: Ediciones Deusto.
- ROBERT, M. y DIAS, C. (2000). **Estrategia Pura y Simple**. Cómo las empresas ganadoras se imponen a sus competidores. McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

- ROMERO, D. (2001). **Presencia del Pensamiento Estratégico en la gran empresa del sector metalúrgico y metalmecánico**. Tesis Doctoral. URBE. Maracaibo.
- VIVAS, R. (1996). Estrategia, Negocio. La planificación y el Pensamiento Estratégico (I). **El Nacional**, p. E-2.
- \_\_\_\_\_ (1996). Estrategia, Negocio. La planificación y el Pensamiento Estratégico (II). **El Nacional**, p. E-10.
- \_\_\_\_\_ (1998). Pensamiento estratégico: Una actitud y un proceso. **El Nacional**, p. F-2.
- \_\_\_\_\_ (1998). Portafolio Gerencial: Pensamiento estratégico: una herramienta y una cualidad. **El Nacional**, p. F-2.
- \_\_\_\_\_ (2000). **Gerencia y pensamiento estratégico**. Mimeo. Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE), Maracaibo (Venezuela).