

# Formulación estratégica de un grupo de empresas del estado Carabobo

Área de investigación: Teorías de la administración y de la organización

**Ana Emilia Cordero Borjas.**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Campus Bárbula.

Universidad de Carabobo.

Venezuela

[aecorder@gmail.com](mailto:aecorder@gmail.com) y [acordero2@uc.edu.ve](mailto:acordero2@uc.edu.ve)

# XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Formulación estratégica de un grupo de empresas del estado Carabobo

### Resumen

La presente investigación surge de la necesidad de profundizar en estudios teóricos y prácticos que contribuyan a identificar las perspectivas de integración organización-entorno (pensamiento estratégico) y así como describir el proceso de formulación estratégica que permite a las organizaciones adecuarse a los cambios que actualmente caracterizan el quehacer empresarial. Este estudio tiene por objetivo analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector manufacturero del Estado Carabobo, Venezuela. Para ello se llevó a cabo un estudio no experimental, siguiendo un diseño transeccional descriptivo y se aplicó un instrumento a una muestra no probabilística tomada de 20 empresas de la industria manufacturera del Estado Carabobo. Se puede afirmar que en el grupo de empresas consultadas no hay una clara identificación con respecto a alguna de las escuelas del pensamiento estratégico y dado el carácter prismático del proceso de formulación estratégica en este grupo de empresas, es importante precisar las escuelas cuyas premisas tienen mayor incidencia en dicho proceso: Configuración, Planificación, Posicionamiento, Cultural y Ambiental.

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



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

VVI  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Michel Luján / Olycom

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# TÍTULO: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE UN GRUPO DE EMPRESAS DEL ESTADO CARABOBO

## I. INTRODUCCIÓN

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 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), logrando concluir que 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..

Por su parte, 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 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.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

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.

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. Una de las conclusiones más importantes de su es que 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, concluyen que: existe una alta relación entre las variables de estudio, logrando de esta manera señalar que tanto la actitud, procesos,

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax 52 (55) 5616.03.08

herramientas y cualidad, son factores claves para lograr un éxito gerencia; orientado al logro de los objetivos organizacionales y de sus miembros.

Giacinti (2003) en una investigación menos reciente, pretende incentivar en el sector mundial de agronegocios de la manzana la reflexión sobre la necesidad de una mayor toma de decisiones por parte de los productores y los gerentes, basada en la realidad agronómica y comercial de cada región productiva, para lograr la optimización económica de la misma. El autor señala que existen “factores “no naturales” como la evolución de la paridad real de las monedas frente al dólar estadounidense, que tienen un alto impacto económico en el sector en los últimos años” (Giacinti, 2003, p. 50).

Uno de los hallazgos más importantes de la investigación de Giacinti (2003) es

La inexistencia de grupos homogéneos importantes de pensamiento estratégico en el negocio de manzanas a nivel mundial, a excepción de algunos pares de países de pensamiento similar, como Estados Unidos y Australia, Nueva Zelanda y Dinamarca, Alemania y España, así como los técnicos argentinos entre sí, tanto de las empresas como los independientes (Giacinti, 2003, p. 60)

Ante ello, el autor reflexiona sobre la necesidad de una mayor afinidad en el pensamiento estratégico entre productores y técnicos; lo cual es indispensable para comenzar el cambio de actitud, que permita establecer el camino hacia un modelo “exitoso”.

Todas estas investigaciones y el evidente interés de estudiar el proceso de formulación estratégica y su vínculo con el pensamiento estratégico, motivaron la realización de una serie de investigaciones en la industria manufacturera carabobeña. En la primera investigación, Cordero (2010), teniendo como eje central las escuelas del pensamiento estratégico y sus respectivas premisas establecidas por Mintzberg y otros (1999), pretende analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de cinco empresas del sector químico del Estado Carabobo de la cual 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 (Cordero, 2010)

De esta investigación es importante destacar que se dados los resultados obtenidos, el proceso de formulación estratégica es de carácter prismático y que las escuelas cuyas premisas tienen mayor influencia al momento de hacer la formulación estratégica son: Ambiental, Cultural, de Aprendizaje y de Poder; 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.

Considerando los resultados anteriores y en búsqueda de evidencia empírica que permita una descripción más amplia del proceso de formulación estratégica en el sector industrial carabobeño, Cordero (2011) se plantea analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de 11 empresas del sector alimentos y bebidas del Estado Carabobo. En dicha investigación, al igual que en la anteriormente mencionada, se puede concluir que en el grupo de empresas encuestadas no presentan una clara tendencia o identificación con respecto a alguna de las escuelas del pensamiento estratégico dada la poca homogeneidad en las respuestas obtenidas.

Cabe mencionar que las escuelas cuyas premisas tienen mayor influencia al momento de hacer la formulación estratégica en este grupo de 11 empresas, son: de Planificación, de Posicionamiento, Cultural, Ambiental y de Configuración; siendo las escuelas Empresarial, Cognoscitiva, de Aprendizaje y de Diseño las que menor incidencia tienen en términos generales en la formulación de estrategias en el grupo de empresas del sector alimentos y bebidas carabobeño seleccionadas.

Luego de analizar el proceso de formulación estratégica del grupo de empresas del sector químico y posteriormente del sector alimentos y bebidas del Estado Carabobo es importante destacar que tal como se evidenció en algunas de las investigaciones reseñadas en la parte introductoria de este trabajo, tampoco se puede precisar una clara tendencia en cuanto a la formulación y pensamiento estratégico en este grupo de empresas objeto de estudio; guardando algunas similitudes con estos trabajos reseñados.

Las investigaciones descritas evidencian que no se puede precisar una clara 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.

México, D.F.

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 mayor de empresas (hasta ahora estudiado) del sector manufacturero del Estado Carabobo (Venezuela), aportando un referente práctico al estudio de las teorías de la administración y de la organización.

## **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 Planificación estratégica**

Para iniciar el estudio de la planificación estratégica y del pensamiento estratégico, es importante reconocer que existen tantas definiciones de estrategia 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

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

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, p. 375)

Por su parte, 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).

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad 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.

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 destaca 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) 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” (p. 38). 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 afirmado 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.

## 2.2 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.

b) Morrisey (1996) considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento 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 Dias (2000) "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" (p. 58).

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.

http://co  
informac

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

## 2.3 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 1. 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)

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.

México, D.F.

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 manufacturero 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 manufacturero carabobeño.

## III. REFERENCIA EN EL SECTOR MANUFACTURERO 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 manufacturero del Estado Carabobo, Venezuela. Para alcanzar el objetivo

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

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 20 empresas 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 Nacional de Estadística (INE) del 2005 que utiliza como base de datos CONINDUSTRIA. El criterio para su selección fue pertenecer: en primer lugar a la Gran Industria y en segundo lugar estar ubicadas en el Estado Carabobo. Se consultó dicha muestra la cual de manera voluntaria suministró la información requerida. A continuación se hace una breve caracterización de la muestra consultada partiendo de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) 4:

Tabla 2. Caracterización de la muestra

Sector de actividad	N	n	%
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	27	5	18,52
Fabricación de producción de caucho y plástico	14	2	14,29
Actividades de impresión y reproducción de grabaciones	3	2	66,67
Fabricación de sustancias y producción Químicos	20	8	40,00
Fabricación de papel y de los productos de papel	10	1	10,00
Fabricación de vehículos automóviles, remolques y semi-remolques	16	2	12,50
<b>Totales</b>	<b>90</b>	<b>20</b>	<b>22,22</b>

N: población; n: muestra; %: porcentaje con respecto a la población de cada sector de actividad

Con base en las premisas de las escuelas del pensamiento estratégico, se diseñó un cuestionario donde se plantean 43 afirmaciones sobre dichas premisas. Para ello, se presentan afirmaciones de varias alternativas, estas últimas a través de una escala de medición tipo Likert 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.

Para el procesamiento de los datos y partiendo de la escala de valoración de cuatro (4) puntos ya descrita, se calcularon en primer lugar, los promedios para cada una de las afirmaciones y en segundo lugar, las puntuaciones. Dichas puntuaciones se obtuvieron a través de la sumatoria de los valores asignados a cada afirmación por los 20 gerentes encuestados, por lo cual, las

puntuaciones para cada afirmación estarán en un rango entre 20 y 80 puntos, permitiendo así describir la actitud de dichos gerentes con respecto a las premisas de las diez escuelas del pensamiento estratégico y su aplicación al momento de formular estrategias.

### 3.2 Resultados

Con los datos recabados durante la aplicación del instrumento, se construyó la siguiente tabla (tabla 3) en la cual se reflejan los promedios obtenidos de las respuestas de las 20 empresas con relación a cada una de las afirmaciones y la valoración de la escala de Likert, lo que permite describir el proceso de formulación estratégica de este grupo de empresas:

Tabla 3. Formulación estratégica de un grupo de empresas del Estado Carabobo

Escuela	Premisas	Medidas	
		Promedio	Likert
Escuela de Diseño	1. La formulación de estrategia es un proceso deliberado	2,45	50
	2. La responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en el directivo principal	2,09	45
	3. El modelo de formulación de estrategia es simple e informal	1,64	32
	4. Las mejores estrategias vienen de un proceso de diseño individualizado	1,82	33
	5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como parte de la visión	3,18	58
Escuela de Planificación	6. Las estrategias provienen de un proceso controlado y consciente de planificación formal	3,73	72
	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	3,82	72
	8. La responsabilidad por el proceso general de formulación de estrategias descansa en el directivo superior	2,18	50
	9. Luego de la formulación de estrategias se presta minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos	3,82	73
Escuela de Posicionamiento	10. Las estrategias son posiciones, específicamente comunes e identificables en el mercado	3,09	63
	11. El mercado (contexto) es económico y competitivo	3,82	72
	12. El proceso de formulación de estrategia depende de la selección de estas posiciones en base a un cálculo analítico	3,55	63
	13. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso	3,73	70
Escuela Empresarial	14. La estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditada que, a su vez, impulsan la estructura organizacional	3,64	68
	15. La estrategia existe en la mente del líder como una visión del futuro de la organización	3,45	66
	16. El proceso de formulación de estrategia está arraigado en la experiencia y la intuición del líder	2,91	58
	17. El líder promueve la visión manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación	3,09	60
	18. La visión estratégica se premeditada en su visión general	3,27	63
	19. La visión estratégica se vuelve flexible en la forma en que se	3,55	61

	despliegan los detalles de la visión		
	20. Es necesaria una estructura simple para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra	2,91	60
Escuela Cognoscitiva	21. La formulación de estrategia es un proceso que tiene lugar en la mente del estratega	2,64	55
	22. Las estrategias surgen como perspectivas (bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos)	3,36	67
	23. Las estrategias son difíciles de obtener	1,64	45
Escuela de Aprendizaje	24. La creación de estrategia es un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo	3,18	65
	25. En la formulación de estrategias, el sistema colectivo es el que aprende ya que en la organización existen muchos estrategas en potencia	3,64	60
	26. El papel del liderazgo es el de administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias	3,36	67
	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	2,64	59
Escuela de Poder	28. La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a tomar la forma de posiciones en el mercado	3,45	62
	29. La creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes	3,18	61
	30. La organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones	3,55	64
	31. La organización promueve estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas	3,64	64
Escuela Cultural	32. La creación de estrategia es un proceso de interacción social	3,82	65
	33. La cultura organizacional orienta la formulación de estrategias	3,82	70
	34. La estrategia es premeditada	3,09	59
Escuela Ambiental	35. La cultura tiende a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización	3,73	64
	36. El entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia	3,55	68
	37. La organización puede responder a esas fuerzas del entorno	3,55	65
Escuela de Configuración	38. El liderazgo tiene como misión leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización	3,73	69
	39. La organización adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto	2,91	63
	40. La organización pasa eventualmente por algún proceso de transformación	3,45	69
	41. La organización pasa por estados sucesivos de configuración y periodos de transformación	3,64	61
	42. La clave de la gerencia estratégica de la organización está en reconocer la necesidad de transformación	3,73	69
	43. El proceso de creación de estrategia deber ser realizado en el momento y contexto oportuno	3,36	76

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Fuente: elaboración propia (2011)

Tomando como base los resultados presentados en la tabla anterior, se puede afirmar que el proceso de formulación estratégica en el grupo de empresas consultadas es prismático, ya que tanto los promedios como la valoración (Likert) obtenida reflejan que los gerentes de estas empresas manufactureras del Estado Carabobo formulan estrategias no bajo las premisas de alguna escuela de pensamiento estratégico en especial (sea consciente o inconscientemente), sino por el contrario combinan métodos analíticos que son propios de distintas escuelas del pensamiento estratégico.

Partiendo de la escala de valoración de Likert, se realizó el gráfico n° 1 en el cual se pueden identificar las premisas con mayor valoración por parte de los gerentes consultados y las cuales fueron ubicadas en el cuartil más alto, dando especial importancia al contexto, el seguimiento de los distintos tipos de planes, el mercado, la cultura organizacional, el cambio o transformación, la emergencia en la creación de estrategias y el rol del líder en la formulación de la visión de la organización.

De lo ya expuesto, se puede afirmar que las premisas que tienen mayor influencia al momento de hacer la formulación estratégica pertenecen a las siguientes escuelas: Configuración, Planificación, Posicionamiento, Cultural y Ambiental. Destaca la baja apreciación que dan los gerentes encuestados a las premisas de la escuela de Diseño, en especial al carácter individualizado, simple e informal de la formulación de estrategia; dejando claro que el proceso de formulación de estrategia es ya visto desde la complejidad de la interrelación de las variables que para el deben considerarse, coincidiendo con lo planteado por (Mintzberg y otros, 1999), cuando afirmó que

Las causas de algunos de los problemas graves de las organizaciones actuales, podrían residir en que el modelo de la escuela de diseño ha llevado a los líderes a simplificar demasiado la estrategia, les ha infundido la idea de que *tú me das una sinopsis y yo te entrego una estrategia*, ha negado que la formación de estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil, ha alentado a los managers a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de acudir a las fábricas y conocer a los clientes para desenterrar la verdadera información (Mintzberg y otros, 1999, pp. 60-61)

Octubre 5, 6 y 7 de  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

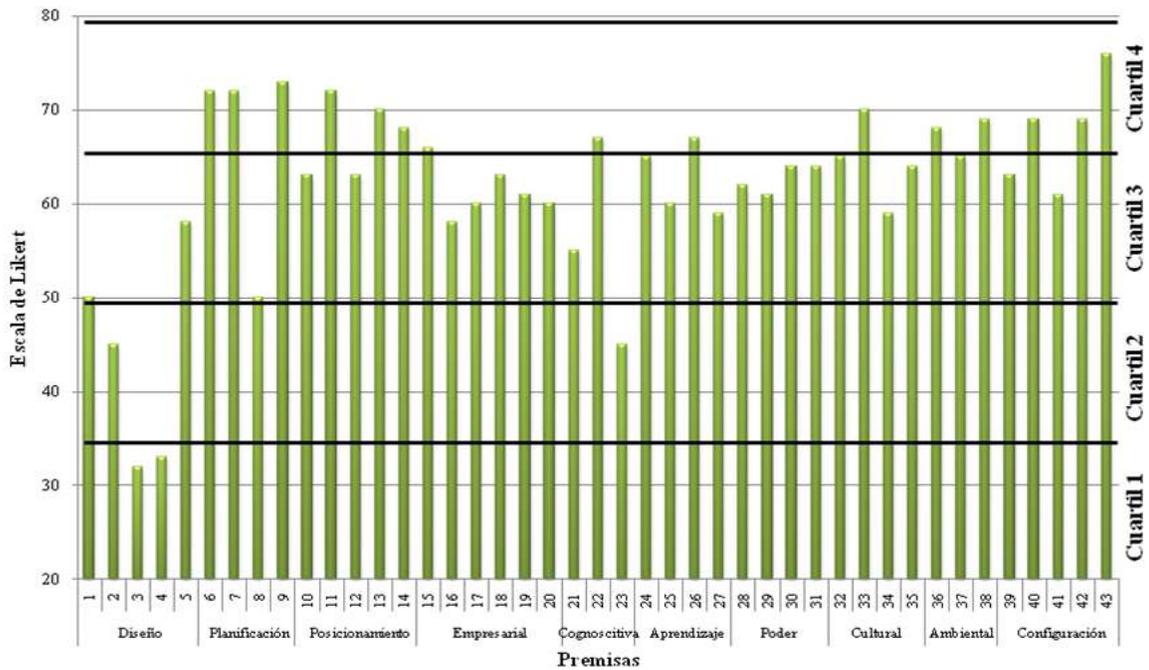
Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**Gráfico n° 1: Formulación estratégica de un grupo de empresas del Estado Carabobo**



Fuente: elaboración propia (2011)

#### IV. CONCLUSIONES

Con el propósito de analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector manufacturero 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 20 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.

Se puede afirmar que las escuelas cuyas premisas tienen mayor influencia al momento de hacer la formulación estratégica son: de Configuración, Planificación, Posicionamiento, Cultural y Ambiental; siendo la escuela de Diseño la que menor incidencia tienen en términos generales en la formulación de estrategias en el grupo de empresas del sector manufacturero seleccionadas.

Luego de analizar el proceso de formulación estratégica del grupo de 20 empresas del sector manufacturero del Estado Carabobo es importante destacar que al igual como se evidenció en algunas de las investigaciones reseñadas en la parte introductoria de este trabajo, tampoco se puede precisar una clara tendencia en cuanto a la formulación y pensamiento estratégico en este grupo de empresas objeto de estudio; guardando algunas similitudes con estos trabajos reseñados. Ello, refleja que tal como sostiene Mintzberg y otros (1999)

La creación de estrategia es un espacio complejo... La creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente (Mintzberg y otros, 1999, p. 468)

Por último, es indispensable reflexionar sobre la necesidad de profundizar en estudios teóricos y prácticos que contribuyan a identificar las perspectivas de integración organización-entorno (pensamiento estratégico) que ponen en práctica actualmente las organizaciones a fin de adecuarse a los cambios que actualmente caracterizan el quehacer empresarial.

# INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Andrés López Chávez

## REFERENCIAS

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

Cordero, A. (2010). Formulación estratégica de un grupo de empresas del químico del Estado Carabobo. En *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad de México: División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM) y la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA).

Cordero, A. (2011). Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del Estado Carabobo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16 (30), 63-82.

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

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

Giacinti, M. (2003). Pensamiento estratégico en el negocio mundial de manzanas. *Revista Agroalimentaria*, 17, 49-60.

Huerta, E. & De Bourg, J. (2009). Pensamiento estratégico: el entramado epistémico en gerencia de salud pública. *CICAG*, 6 (1), 117-130.

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

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria  
México, D.F.

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

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

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

Morrisey, 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, 2 (3), 3-4. Disponible: <http://horizon.unc.edu/projects/OTH/2-3.asp> [Consulta: 2010, mayo 16]

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

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

Información: Perozo, E. (2006). Pensamiento estratégico y gestión de talento humano en gerentes corporativos. *CICAG*, 4 (1), 144-170.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

Piñeiro, A., Quintero, N. & Faria, E. (2007). Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. *Negotium*, 3 (8), 133-156.

Ramos P., A. (2009). La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá. *Revista Universidad Eafit*, 45 (154), 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*, 052, 29-57.

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

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

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



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Copyright © 2011 ANFECA. Todos los derechos reservados. Fotografía: Alvaro López Ochoa