

## El pensamiento estratégico: una construcción a partir de capacidades – Enfoque en pequeñas empresas de manufactura

Mantulak M. J. <sup>a\*</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-7873-8270>, ([mantulak@fio.unam.edu.ar](mailto:mantulak@fio.unam.edu.ar))

Hernández Pérez G. D. <sup>b</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-4558-1107>, ([ghdez@uclv.edu.cu](mailto:ghdez@uclv.edu.cu))

<sup>a</sup> GTEA (Laboratorio de Gestión Tecnológica y Estadística Aplicada), Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Oberá, Misiones, Argentina.

<sup>b</sup> Departamento Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

---

### Resumen

El desarrollo del pensamiento estratégico en los empresarios que gestionan pequeñas empresas manufactureras requiere de la identificación de determinadas capacidades personales que lo fortalezcan, con el propósito de mejorar el desempeño productivo y la competitividad de sus empresas. Como objetivos se plantean el diseño de un procedimiento para la valoración de capacidades que dinamizan el pensamiento estratégico de los empresarios y su implementación en una pequeña empresa de manufactura de la provincia de Misiones, Argentina. Entre los principales resultados se destacan la construcción de un instrumental metodológico que posibilita la valoración de las capacidades que aportan al pensamiento estratégico y posibilita la identificación de líneas estratégicas de desarrollo para la empresa, así como la aplicación del instrumento en una pequeña empresa de aserrado que contribuyó a mejorar el proceso de análisis estratégico del emprendimiento e identificar en el empresario un conjunto de capacidades que vigorizan su pensamiento estratégico, tales como la resiliencia, la intuición, la perspectiva integradora y la reflexión, comprobándose así, la viabilidad, pertinencia y apropiación del instrumento metodológico diseñado para el segmento de pequeñas empresas de manufactura.

**Palabras Clave** – Pensamiento estratégico, Capacidades personales, Pequeñas empresas, Manufactura.

---

### Abstract

The development of strategic thinking in entrepreneurs who manage small manufacturing companies requires the identification of certain personal capacities that strengthen it, in order to improve the productive performance and competitiveness of their companies. The objectives pursued are, on the one hand, the design of a procedure for the assessment of capabilities that boost the strategic thinking of entrepreneurs and, on the other, its implementation in a small manufacturing company in the province of Misiones, Argentina. The main results include the construction of a methodological instrument that enables the assessment of the capabilities which contribute to strategic thinking and enables the identification of strategic lines of development for the company. In addition, the application of the instrument was carried out in a small sawing company that helped improve the process of strategic analysis of entrepreneurship. Besides, the instrument served to identify in the entrepreneur a set of capacities that invigorate his strategic thinking, such as resilience, intuition, integrative perspective and reflection, thus proving the viability, relevance and adoption of the methodological instrument designed for the segment of small manufacturing companies.

**Keywords** – Strategic thinking, Personal skills, Small business, Manufacturing.

---

## 1. Introducción

Para permanecer y sobrevivir en un entorno dinámico, complejo y turbulento, las empresas deben formular e implantar estrategias de desarrollo, en las cuales la tecnología resulta una variable estratégica capaz de proporcionar oportunidades competitivas, en correspondencia con una línea de pensamiento estratégico basada en los recursos y capacidades disponibles en la empresa [1]. En este

sentido, queda claro que para mantenerse en un ámbito competitivo es necesario un cambio en la manera de pensar y actuar, porque las premisas, creencias y hábitos que pudieron haber funcionado bien en el pasado, deben ser desafiados en el presente; por lo tanto, la sabiduría tradicional debe ser sustituida por otra no convencional, más adecuada para los tiempos de incertidumbre en que vivimos [2].

El aumento de la competencia obliga a las empresas a tener un desempeño estratégico que les facilite anticipar y responder a los requerimientos competitivos [3]. Es por ello que se concuerda plenamente con que el análisis estratégico no es un fin en sí mismo, sino un proceso que debe ayudar a los empresarios a pensar y actuar estratégicamente [4].

Es necesario que en el ámbito empresarial se implementen análisis sistémicos e integrados que permitan mejorar la gestión estratégica de las empresas, a fin de robustecer el aprovechamiento de sus recursos y capacidades para contribuir al fortalecimiento del desempeño productivo. En este sentido, el pensamiento estratégico en los empresarios resulta decisivo para establecer un proceso de desarrollo organizacional planificado que permita fortalecer determinadas capacidades, tanto de gestión como de producción que contribuyan a mejorar la posición competitiva de la empresa.

El pensamiento estratégico se basa en un análisis de procesamiento no lineal de la realidad que busca como resultado la mejor solución posible mediante un todo integrado [5]. Por ello, a partir de una visión integradora y holística, el pensamiento estratégico y la planificación estratégica se interrelacionan, a través de una perspectiva general, donde ambos son necesarios para la gestión estratégica, y donde cada uno por su cuenta es condición necesaria, pero no suficiente [6].

En línea con lo expuesto previamente, se coincide en señalar que el pensamiento estratégico es uno de los pilares de la estrategia organizacional que se corresponde con una actitud de vida basada en la reflexión cotidiana que permite articular las acciones diarias de la empresa con los objetivos a largo plazo del negocio, mediante un proceso intuitivo, proactivo y discerniente que dinamice determinadas capacidades individuales, con el propósito de garantizar una estrategia empresarial con visión de futuro [2; 7; 8].

El pensamiento estratégico debe ser fortalecido en el ámbito empresarial, puesto que implica una inversión de valor considerable, al revelar la consecución de unos objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto incierto, en lo económico, en lo político y en lo social [9]. Por ello, el empresariado PyMEs debe apropiarse y usar tecnologías para soportar la estrategia gerencial e incluir la gestión tecnológica desde una cultura empresarial, para posibilitar el fortalecimiento de una mentalidad creativa e innovadora enfocada en el aprendizaje estratégico y permanente que los lleve a ser competitivos en el mercado de manera sostenible [10].

Por otra parte, en el segmento de pequeñas empresas, existe coincidencia en señalar que están dirigidas por los propietarios-gerentes que toman decisiones estratégicas basadas más en la intuición pragmática que en principios académicos [11]. Por ello, se puede afirmar que las pequeñas empresas desarrollan actividades que pueden vincularse con un tipo de gestión empresarial más informal, aunque se reconoce en dichos empresarios un cierto nivel de saber estratégico.

Asimismo, en el segmento citado anteriormente, es posible referir que el pensamiento estratégico se desarrolla mediante un procesos de aprendizaje basados en actitudes proactivas, creativas, intuitivas y resilientes que faciliten articular las acciones diarias con los objetivos a mediano y largo

plazo, para imaginar y comprender las posibilidades futuras como contribución a la toma de decisiones [12]. Se trata pues de crear una imagen del negocio a mediano y largo plazo que se vincule con lo cotidiano, a partir de los recursos y capacidades organizacionales del emprendimiento, con el propósito de trazar una lógica que permita mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa.

### 1.1. Capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico

El pensar estratégicamente representa una cualidad de actuación de un empresario, basada en el desarrollo de manera permanente de ciertas capacidades que permiten percibir el mundo de un modo diferente y posibilite articular las acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, para lo cual la empresa debe proyectar permanentemente sus actividades internas hacia el entorno [2; 13]. Por ello, resulta fundamental fortalecer las capacidades que aplican también al pensamiento estratégico del empresariado del segmento de pequeñas empresas de manufactura, de forma que se utilicen efectiva e integralmente los recursos tecnológicos, con el propósito de enfrentar las nuevas exigencias del mercado y mejorar su competitividad [14].

En este texto se refieren como capacidades personales, a aquellas que son aprovechadas para la solución de problemas con un enfoque estratégico [15]; las que diversos autores mencionan como condiciones necesarias para favorecer el pensamiento estratégico; entre estas se destacan: la actitud proactiva, la creatividad, el poder de síntesis, la experiencia en gestión, la resiliencia, la intuición, el liderazgo, la perspectiva integradora, el discernimiento, el poder de análisis y la reflexión [5; 10; 16-22].

En el Cuadro 1 se indican las capacidades personales que contribuyen a dinamizar el pensamiento estratégico, así como las diferentes acciones que podrían ser consideradas para identificar de cada una de estas, en base a los diversos conceptos establecidos por los diferentes autores que han sido expuestos anteriormente.

**Cuadro 1. Capacidades que dinamizan el pensamiento estratégico**

Capacidad personal	Acciones asociadas
Actitud proactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad de cambio permanente en las actividades de gestión</li> <li>- Misión y visión de la empresa</li> <li>- Patrocinio de actividades de innovación tecnológica</li> <li>- Comportamiento autónomo y emprendedor</li> <li>- Planeación para la formación y el aprendizaje de los operarios</li> <li>- Accionar vinculado con la vigilancia tecnológica</li> </ul>
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de creatividad individual y colectiva del personal</li> <li>- Propensión a las actividades de innovación</li> <li>- Estimulación de procesos creativos entre los empleados</li> <li>- Adaptación de recursos tecnológicos a mayor capacidad en procesos productivos</li> </ul>
Poder de síntesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de prioridades significativas para la organización</li> <li>- Visión y expectativas orientadas al negocio</li> <li>- Diagnóstico sobre la posición de la empresa en el sector y el mercado</li> <li>- Caracterización de las expectativas para el sector productivo</li> </ul>

Experiencia en gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de soluciones para los problemas existentes</li> <li>- Formas de organización del personal</li> <li>- Aprovechamiento de la creatividad individual y colectiva</li> <li>- Vinculación con clientes, proveedores y competidores</li> <li>- Monitoreo de alternativas tecnológicas en el mercado</li> <li>- Mejoras en procesos de gestión y de producción</li> </ul>
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa en ponerse a prueba en nuevas tareas exigentes</li> <li>- Perseverancia frente a situaciones adversas</li> <li>- Superación frente a situaciones difíciles</li> <li>- Aptitud para relacionarse con otros empresarios en situaciones adversas</li> </ul>
Intuición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitud para concretar el desarrollo de nuevas tareas</li> <li>- Motivación y convicción para anticiparse a demandas del mercado</li> <li>- Acciones de anticipación frente a demandas de empleados</li> <li>- Relaciones con proveedores y clientes para realizar negocios ventajosos</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades gerenciales para el trabajo en equipo</li> <li>- Resolución de conflictos a través del consenso</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulación de la tolerancia a la diferencia de opinión</li> <li>- Dedicación a enseñar y orientar a los empleados al trabajo en equipo</li> </ul>
Perspectiva integradora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción de innovaciones y satisfacción de los empleados</li> <li>- Gestión de recursos humanos y capacitación de personal</li> <li>- Gestión de recursos tecnológicos y desempeño ambiental</li> <li>- Vinculación con la comunidad y la responsabilidad social de la empresa</li> </ul>
Discernimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación actual y potencial de la empresa</li> <li>- Situación actual y futura del sector</li> <li>- Situación de la relación con los proveedores y la comunidad</li> <li>- Impacto de la actividad en los trabajadores y el medio ambiente</li> </ul>
Poder de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de estrategia empresarial explícita</li> <li>- Identificación de tecnologías clave en la empresa.</li> <li>- Identificación de fortalezas y debilidades tecnológicas</li> <li>- Oportunidades y amenazas generadas por los cambios tecnológicos</li> </ul>
Reflexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características del negocio actual y a futuro</li> <li>- Análisis de alternativas para determinar futuros mercados</li> <li>- Participación y vínculos en el territorio para ampliar el mercado</li> <li>- Adaptación a demandas del mercado mediante procesos de innovación</li> </ul>

Fuente: adaptado de [12]

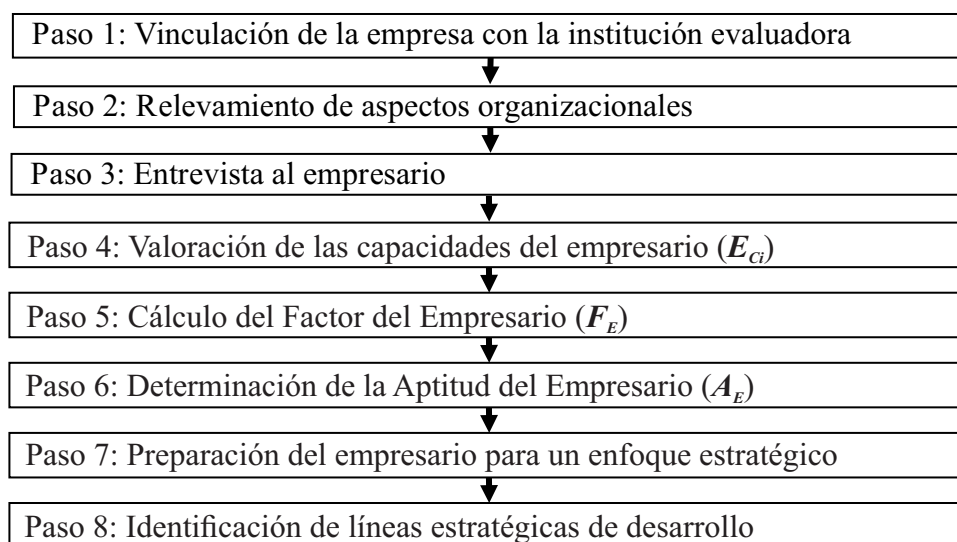
Queda claro que la construcción del pensamiento estratégico en los empresarios que gestionan pequeñas empresas manufactureras requiere de la identificación de determinadas capacidades personales que lo vigoricen, con la finalidad de mejorar el desempeño productivo y la competitividad de sus empresas. En función de lo antes expuesto, se establecieron como objetivos del trabajo, el diseño de un procedimiento para la valoración de las capacidades que contribuyen a dinamizar el pensamiento estratégico de los empresarios, y su aplicación a una pequeña empresa en el segmento de los aserraderos de la provincia de Misiones (Argentina), para comprobar su pertinencia y viabilidad.

## 2. Materiales y métodos

Se trabajó en primera instancia a partir de una revisión bibliográfica, luego se diseñó un procedimiento metodológico y finalmente se aplicó el procedimiento propuesto a una pequeña empresa productiva del sector de aserrado.

### 2.1 Procedimiento diseñado

El diseño del procedimiento tuvo como objetivo el análisis integrado de las capacidades del empresario, de manera que lo prepare para enfrentar una nueva forma de gestionar su empresa a partir un enfoque estratégico. Para ello, se diseñó un procedimiento constituido por ocho (8) pasos para la valoración de capacidades que aportan el pensamiento estratégico de empresarios a cargo de pequeñas empresas de manufactura (Figura 1).



**Figura 1. Procedimiento para la valoración de capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico del empresario.** Fuente: adaptado de [12; 23].

#### 2.1.1 Paso 1: Vinculación de la empresa con la institución evaluadora

En primera instancia, es necesario vincular a la empresa con la institución encargada de llevar a cabo la implementación del procedimiento propuesto, la cual asignará un especialista externo a la empresa con conocimiento del sector productivo al que pertenece el emprendimiento a analizar.

#### 2.1.2 Paso 2: Relevamiento de aspectos organizacionales

El relevamiento se realiza con el propósito de constatar los procesos productivos e instalaciones de la empresa y las responsabilidades y desempeño del personal en las diversas actividades. Este paso es llevado a cabo por el especialista externo con el acompañamiento del empresario.

#### 2.1.3 Paso 3: Entrevista al empresario

Se recomienda que la entrevista sea del tipo no estructurada y que sea realizada por el especialista, con el propósito de analizar en particular la gestión empresarial que se lleva a cabo y propiciar un análisis reflexivo sobre el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Para ello

resulta necesario valorar aquellas capacidades individuales o colectivas desarrolladas, vinculadas directamente con el pensamiento estratégico, sobre la base de un conjunto de capacidades ( $C_i$ ) y sus correspondientes comportamientos asociados. Para ello se han de considerar las capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico y sus acciones asociadas que fueron establecidas con anterioridad (Cuadro 1); las acciones asociadas podrán ser adaptadas casuísticamente en función del tipo de sector productivo en el que se aplica el procedimiento.

En la Figura 2, se aprecia una vista parcial de la matriz de valoración de capacidades que ha de ser utilizada por el especialista para analizar al empresario.

*2.1.4 Paso 4: Valoración de las capacidades del empresario ( $V_{C_i}$ )*

A partir de los resultados de la entrevista, procede entonces la utilización de la matriz de valoración de capacidades (Figura 2), en consideración con las actividades que lleva a cabo el empresario, y que posibilita realizar una asignación de valores a cada capacidad ( $C_i$ ). Para ello se propone otorgar valores a cada uno de los comportamientos asociados a cada capacidad, a partir de la utilización de la escala empírica siguiente: Muy Alta (MA), Alta (A), Media (M), Baja (B) y Escasa (E); con los rangos de calificaciones asociadas siguientes: 10-9, 8-7, 6-5, 4-3, y 2-1, respectivamente. Luego se obtiene un promedio entre los valores de los comportamientos asociados, el cual corresponderá a la valoración de cada capacidad ( $V_{C_i}$ ).

Capacidad ( $C_i$ )	Comportamientos asociados	Valoración de capacidad					Promedio ( $V_{C_i}$ )
		MA (10-9)	A (8-7)	M (6-5)	B (4-3)	E (2-1)	
Actitud proactiva	- Voluntad de cambio permanente en acciones de gestión						
	- Misión y visión de la empresa						
	- Patrocinio de actividades de innovación tecnológica						
	- Comportamiento autónomo y emprendedor						
	- Planeación para la formación y el aprendizaje de los operarios						
	- Accionar vinculado con la vigilancia tecnológica						
Creatividad	- Valoración de la creatividad individual y colectiva del personal						
	- Propensión a las actividades de innovación						
	- Estimulación de procesos creativos entre los empleados						
	- Adaptación de recursos tecnológicos a mayor capacidad en procesos productivos						
---							

Reflexión	- Características del negocio actual y a futuro						
	- Análisis de alternativas para determinar futuros mercados						
	- Participación y vínculos en el territorio para ampliar el mercado						
	- Adaptación a demandas del mercado mediante procesos de innovación						

**Figura 2. Matriz de valoración de capacidades del empresario (vista parcial).** Fuente: adaptado de [12].

### 2.1.5 Paso 5: Cálculo del factor del Empresario ( $F_E$ )

El Factor del Empresario ( $F_E$ ) se define como un cociente que sintetiza la condición que posee el empresario respecto a aquellas capacidades que aportan al pensamiento estratégico; se calcula mediante la expresión (1).

$$F_E = \frac{\sum_{i=1}^{i=N} V_{C_i}}{N} \quad (1)$$

donde:

$F_E$ : Factor del Empresario;  $C_i$ : capacidad valorada;  $V_{C_i}$ : valoración de  $C_i$  (Muy Alta: 10-9; Alta: 8-7; Media: 6-5; Baja: 4-3; Escasa: 2-1);  $N$ : número total de capacidades evaluadas.

### 2.1.6 Paso 6: Determinación de la Aptitud del Empresario ( $A_E$ )

Para determinar la Aptitud del Empresario ( $A_E$ ) a partir del valor de  $F_E$  se utiliza la escala empírica que se muestra en la Tabla 1, donde los límites de cada intervalo se determinaron a partir del análisis de posibles valores que podrían asumir las capacidades del empresario.

**Tabla 1. Escala de Aptitud del empresario ( $A_E$ ) a partir del valor de  $F_E$**

Intervalo de $F_E$	Aptitud del empresario ( $A_E$ )
$8 < F_E \leq 10$	Excelente
$6 < F_E \leq 8$	Muy suficiente
$4 < F_E \leq 6$	Suficiente
$2 < F_E \leq 4$	Regular
$F_E \leq 2$	Dispersa

Fuente: adaptada de [12]

Luego, para establecer que existen condiciones que permitan gestionar estratégicamente el pequeño emprendimiento, la Aptitud del Empresario ( $A_E$ ) deberá ser caracterizada como: excelente, muy suficiente o suficiente, por lo que el umbral mínimo requerido para el valor  $F_E$  debe ser mayor a 4 ( $F_E > 4$ ).

En los casos en que el valor de  $F_E \leq 4$  y consecuentemente la Aptitud del Empresario ( $A_E$ ) sea

caracterizada como regular o dispersa, se recomienda al empresario realizar cursos de capacitación para fortalecer las capacidades más deprimidas, a través de programas implementados por el Estado nacional y/o provincial, universidades, centros de investigación, etcétera.

#### *2.1.7 Paso 7: Preparación del empresario para un enfoque estratégico*

En este paso se dan a conocer al empresario los resultados de la valoración de cada una de las capacidades, la cuantía del Factor del Empresario ( $F_E$ ) y consecuentemente la caracterización obtenida. El especialista sugiere posibles acciones a ser implementadas por el empresario con el propósito de llevar adelante una gestión empresarial con enfoque estratégico de manera que contribuya a mejorar el desempeño productivo del emprendimiento.

#### *2.1.8 Paso 8: Identificación de líneas estratégicas de desarrollo*

En este paso y a partir del trabajo previo realizado con enfoque estratégico, el empresario trabaja de conjunto con el especialista a los efectos de identificar las posibles líneas estratégicas de desarrollo en la pequeña empresa, con el propósito de llevar adelante una gestión empresarial que contribuya a mejorar el desempeño productivo.

La utilidad del procedimiento radica en que a partir de este, el empresario puede tener una perspectiva más clara sobre cada una de sus capacidades personales y consecuentemente poder discernir cuales son las que en mayor medida le aportan a su pensamiento estratégico, y al mismo tiempo inducirle un enfoque más sistémico e integrado de los recursos y capacidades que posee la empresa, para contribuir a mejorar la toma de decisiones con un enfoque estratégico.

### **3. Resultados**

En la Argentina, el subsector de la madera aserrada se ha consolidado a través de una estructura conformada con unos pocos grandes y medianos aserraderos que operan con altos niveles tecnológicos y orientados a la exportación, y un gran número de pequeños aserraderos que producen para el mercado interno, los cuales se caracterizan por un bajo nivel de acceso a nuevas tecnologías para su sistema de producción [24]. En este sentido, de los más de 2.200 aserraderos de todo el país que trabajan con bosques implantados, un 30 % están radicados en la provincia de Misiones, de los cuales aproximadamente un 95% están caracterizados como pequeños aserraderos [25].

En los empresarios/dueños de los pequeños aserraderos de Misiones, se identifica la existencia aspectos positivos vinculados con el pensamiento estratégico, entre los que se destacan la motivación para el cambio, el interés por mejorar la competitividad, la actitud para sobreponerse a situaciones adversas, las expectativas por el crecimiento del negocio, las acciones orientadas a la innovación tecnológica [26 - 28]. Sin embargo, aún se evidencia una incipiente actitud proactiva en el empresariado del segmento que deja un espacio importante para la aplicación de procesos que contribuyan al fortalecimiento del pensamiento estratégico y que posibiliten potenciar la capacidad de gestión en estos pequeños emprendimientos.

En el contexto del proceso de investigación se aplicó el procedimiento descrito en un pequeño aserradero ubicado en la provincia de Misiones, Argentina, con el propósito de verificar su



viabilidad y pertinencia. La empresa está administrada por el empresario-dueño, posee un capataz que supervisa las actividades de producción y una plantilla estable de nueve (9) operarios.

### *3.1 Aplicación del procedimiento*

#### *3.1.1 Paso 1: Vinculación de la empresa con la institución evaluadora*

Para llevar a cabo la aplicación del procedimiento se procedió a la firma de un convenio específico entre el aserradero objeto de estudio y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). A partir de ello, se dispuso de un especialista con experiencia en el sector foresto-industrial de la provincia de Misiones, con el propósito de proceder a la aplicación práctica del instrumental metodológico propuesto. Como primera acción, el especialista se contactó con el empresario con el propósito de diagramar las acciones a seguir, de modo que no se interfiera con el normal desarrollo de las actividades de gestión y de producción de la empresa.

#### *3.1.2 Paso 2: Relevamiento de aspectos organizacionales*

El especialista en compañía del empresario, realizó una serie de recorrido por el establecimiento para tener dimensión de las condiciones en las que se desarrollaban los procesos productivos, el estado de la infraestructura y el funcionamiento organizativo dentro de la industria, a partir de lo cual se elaboró un diagnóstico situacional escueto del estado de la empresa. La empresa abarca una superficie total de unos 7.000 m<sup>2</sup>, de los cuales aproximadamente 1.250 m<sup>2</sup> corresponden al área de superficie cubierta destinada a los sectores de oficinas, aserrado, remanufactura y almacenamiento de productos; en un área no cubierta se encuentran los sectores de secado de productos al aire libre, acopio de materia prima (rollos), astillado y residuos de madera.

Los procesos que se desarrollan son el aserrado y el machimbrado, a partir de los que se obtienen como productos: tablas, tirantes, machimbres, flejes cepillados y cornisas. El sector de aserrado cuenta con una máquina astilladora para producir *chips*. Los residuos de madera generados en el aserradero están constituidos por: costaneros, aserrín, viruta y trozos de madera de diferente tamaño.

#### *3.1.3 Paso 3: Entrevista al empresario*

La entrevista al empresario se enfocó fundamentalmente en la gestión empresarial y productiva de la empresa. Para ello, se utilizó un cuestionario elaborado en función de los diversos elementos que se encuentran asociados a cada una de las capacidades personales que contribuyen al pensamiento estratégico orientado a la gestión de la empresa, según lo propuesto en la matriz de valoración de capacidades del empresario (Figura 2). Cabe observar que si bien el cuestionario utilizado para entrevistar al empresario se elaboró en base a lo expuesto en la citada matriz, el mismo fue adaptado casuísticamente.

En este paso el especialista promovió en el empresario la realización de un análisis integrado sobre la gestión empresarial, a partir de los recursos y capacidades disponibles en la empresa; además, se fomentó un análisis reflexivo sobre el posicionamiento actual del emprendimiento en el sector productivo, así como de las perspectivas futuras de desarrollo del aserradero.

3.1.4 Paso 4: Valoración de las capacidades del empresario ( $V_{Ci}$ )

A partir de los resultados de la entrevista, se procedió a la utilización de la matriz de la Figura 2, de la que surgieron las valoraciones asignadas a las diversas capacidades ( $V_{Ci}$ ) analizadas, indicadas en la Figura 3.

Capacidad ( $C_i$ )	Comportamientos asociados	Valoración de capacidad					Prom. ( $V_{Ci}$ )
		MA (10-9)	A (8-7)	M (6-5)	B (4-3)	E (2-1)	
Actitud proactiva	- Voluntad de cambio permanente en acciones de gestión		8				7,5
	- Misión y visión de la empresa			6			
	- Patrocinio de actividades de innovación tecnológica		7				
	- Comportamiento autónomo y emprendedor		8				
	- Planeación para la formación y el aprendizaje de los operarios		7				
	- Accionar vinculado con la vigilancia tecnológica	9					
Creatividad	- Valoración de creatividad individual y colectiva del personal		7				7,2
	- Propensión a las actividades de innovación		8				
	- Estimulación de procesos creativos entre los empleados		7				
	- Adaptación de recursos tecnológicos a mayor capacidad en procesos productivos		7				
Poder de síntesis	- Definición de prioridades significativas para la organización		8				7,7
	- Visión y expectativas orientadas al negocio		8				
	- Diagnóstico sobre la posición de la empresa en el sector y el mercado		7				
	- Caracterización de las expectativas para el sector productivo		8				
Experiencia en gestión	- Desarrollo de soluciones para los problemas existentes		7				7,5
	- Formas de organización del personal		7				
	- Aprovechamiento de la creatividad individual y colectiva			6			
	- Vinculación con clientes, proveedores y competidores		8				
	- Monitoreo de alternativas tecnológicas en el mercado	9					
	- Mejoras en procesos de gestión y de producción		8				
Resiliencia	- Iniciativa en ponerse a prueba en nuevas tareas exigentes		8				8,5
	- Perseverancia frente a situaciones adversas	9					
	- Superación frente a situaciones difíciles		8				
	- Aptitud para relacionarse con otros empresarios en situaciones adversas	9					
Intuición	- Aptitud para concretar el desarrollo de nuevas tareas		8				8
	- Motivación y convicción para anticiparse a demandas del mercado		8				
	- Acciones de anticipación frente a demandas de empleados		8				
	- Relaciones con proveedores y clientes para realizar negocios ventajosos		8				

Liderazgo	- Habilidades gerenciales para el trabajo en equipo		8				7
	- Resolución de conflictos a través del consenso			6			
	- Estimulación de la tolerancia a la diferencia de opinión		7				
	- Dedicación a enseñar y orientar a los empleados al trabajo en equipo		7				
Perspectiva integradora	- Introducción de innovaciones y satisfacción de los empleados		8				8
	- Gestión de recursos humanos y capacitación de personal		7				
	- Gestión de recursos tecnológicos y desempeño ambiental		8				
	- Vinculación con la comunidad y la responsabilidad social de la empresa	9					
Discernimiento	- Situación actual y potencial de la empresa		8				7,2
	- Situación actual y futura del sector		8				
	- Situación de la relación con los proveedores y la comunidad	8					
	- Impacto de la actividad en los trabajadores y el medio ambiente			5			
Poder de análisis	- Desarrollo de estrategia empresarial explícita		7				7,7
	- Identificación de tecnología existente en la empresa.	9					
	- Identificación de fortalezas y debilidades tecnológicas		8				
	- Oportunidades y amenazas generadas por los cambios tecnológicos		7				
Reflexión	- Características del negocio actual y a futuro		8				8
	- Análisis de alternativas para determinar futuros mercados		8				
	- Participación y vínculos en el territorio para ampliar el mercado		8				
	- Adaptación a demandas del mercado mediante procesos de innovación		8				

Figura 3. Matriz de valoración de capacidades del empresario-dueño del aserradero. Fuente: elaboración propia.

### 3.1.5 Paso 5: Cálculo del factor del Empresario ( $F_E$ )

El Factor del Empresario ( $F_E$ ) se calculó utilizando la expresión (1), a partir de las valoraciones de  $V_{Ci}$  (Figura 3) y de la cantidad total de capacidades evaluadas ( $N= 11$ ), lo que se indica en la expresión (2).

$$F_E = \frac{84,3}{11} = 7,66 \quad (2)$$

### 3.1.6 Paso 6: Determinación de la Aptitud del Empresario ( $A_E$ )

Para determinar la Aptitud del Empresario ( $A_E$ ), se partió del valor de  $F_E$  y se utilizó la escala empírica diseñada al efecto (Tabla 1), lo cual dio como resultado lo indicado una aptitud del empresario muy buena (Tabla 2).

**Tabla 2. Determinación de la  $A_E$  del empresario del pequeño aserradero**

Factor del Empresario ( $F_E$ )	Aptitud del empresario ( $A_E$ )
7,66	Muy suficiente

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.7 Paso 7: Preparación del empresario para un enfoque estratégico

En este paso se dieron a conocer los resultados de la valoración de cada una de las capacidades y los criterios utilizados por el especialista para realizar la valoración, en la cual se destacaron la resiliencia, la intuición, la perspectiva integradora y la reflexión. Además, se informó del valor de  $F_E$  y consecuentemente, la caracterización obtenida con respecto a la aptitud del empresario ( $A_E$ ). A partir de ello, el especialista sugirió un conjunto de posibles acciones que se podrían implementar en el aserradero con el propósito de enfocarse en una gestión estratégica que contribuya a un mejoramiento del desempeño productivo de la empresa en el mediano-largo plazo.

Se trabajó en la valorización de aquellas capacidades personales que más aportan al pensamiento estratégico del empresario que posibilitó a su vez, la construcción de una visión integrada de la empresa por parte del dueño del aserradero, lo cual contribuyó a la identificación de posibles acciones a desarrollar en un futuro próximo.

### 3.1.8 Paso 8: Identificación de líneas estratégicas de desarrollo

En este último paso se afianzó la participación plena y el compromiso puestos de manifiesto por empresario del pequeño aserradero, lo que ha resultado primordial para la revalorización integrada de los recursos humanos y de las capacidades tecnológicas, y por ende para la identificación de líneas estratégicas de desarrollo, entre las que se destacan:

- Elaboración de un plan de desarrollo estratégico para la empresa
- Diseño de un programa de inversión en equipos y/o modificación de procesos de producción
- Flexibilización productiva con énfasis en la innovación de productos
- Instrumentación de prácticas continuas y sistemáticas de control de la calidad
- Identificación de mecanismos de ventas, atención y satisfacción de clientes
- Perfeccionamiento de las prácticas de capacitación en operación y mantenimiento de máquinas y equipos
- Instrumentación de actividades de vigilancia tecnológica e innovaciones de productos/procesos.

Con lo expuesto, quedó demostrada la viabilidad, pertinencia y apropiación del procedimiento aplicado, a partir de lo cual se identificaron un conjunto de capacidades dinamizadoras del pensamiento estratégico del empresario; además fue posible realizar un análisis vinculante e integrado de las actividades productivas y organizativas del pequeño aserradero. Cabe mencionar que durante todo el proceso de implementación del procedimiento se destacó la necesidad de llevar a cabo una gestión estratégica de la empresa, con enfoque en los recursos humanos y tecnológicos, y en actividades de innovación.

#### 4. Conclusiones

- Los empresarios-dueños de las pequeñas empresas de manufactura requieren necesariamente del fortalecimiento de determinadas capacidades personales que dinamizan su pensamiento estratégico con el afán de llevar a cabo una gestión empresarial que posea un enfoque estratégico, que permita canalizar la toma de decisiones cotidianas con los objetivos a mediano y largo plazo, a partir de la revalorización de los recursos y capacidades productivas que contribuyan a un mejor posicionamiento competitivo de la empresa.
- La elaboración del procedimiento para la evaluación de capacidades personales de los empresarios resultó apropiada y pertinente en lo metodológico, puesto que permite establecer un diagnóstico orientativo sobre la aptitud que poseen dichos empresarios para gestionar de forma estratégica su empresa de manufactura, mediante el fortalecimiento de determinadas capacidades que posibiliten aprovechar sus potencialidades internas en concordancia con las oportunidades que brinda el sector productivo y la situación económico-productiva en general.
- La aplicación del procedimiento en el ámbito de un pequeño aserradero permitió conjugar los conceptos teóricos y metodológicos con las actividades de gestión llevadas a cabo por el empresario-dueño de la empresa, a través de la evaluación de sus capacidades personales y la identificación de aquellas que resultaron más primordiales, al mismo tiempo que su implementación contribuyó al fortalecimiento de la visión estratégica en el empresario, lo cual derivó en la identificación de líneas estratégicas de desarrollo para la empresa.

#### 5. Referencias

- [1] E. Claver Cortés, J. Llopis Taverner, H. Molina Manchón, F. J. Conca Flor, J. F. Molina Azorín, "La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades", *Boletín de estudios económicos*, vol. 55, n° 169, pp. 119-138, 2000.
- [2] O. Román Muñoz, "El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón", *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol. 8, n° 2, pp. 23-36, 2010.
- [3] K. Gent Franch, A. Andalaft Chacur, "Extensión de los postulados de la teoría de los recursos y las capacidades de la firma a campos psicológicos", *Revista Economía y Administración*, n° 68, pp. 35-56, 2007.
- [4] J. L. Howe, S. M. Bratkovich, *A Planning Guide for Small and Medium Size Wood Products Companies: the Keys to Success*, Forest Service, Northeastern Area – Management Development Institute, University of Minnesota, Department of Agriculture, United States of America, 1995.
- [5] K. Ohmae, *La mente del estratega*, Madrid, España: McGraw Hill/Interamericana de España, 2007.
- [6] L. Heracleous, "Strategic thinking or strategic planning?", *Long Range Planning*, vol. 31, n° 3, pp. 481-487, 1998.
- [7] G. Tovstiga, *Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 2012.
- [8] D. Mendoza, D. López, "Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción", *Económicas CUC*, vol. 36, n° 1, pp. 81-94, 2015.
- [9] N. Labarca, "Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial", *Revista Opción*, vol. 24, n° 55, pp. 47-68, 2008.
- [10] D. L. Mendoza, Y. N. Rojano, E. Salas, "El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las pymes", *Sotavento MBA*, n° 27, pp. 50-65, 2016.

- [11] S. Ennis, "Marketing Planning in the Smaller Evolving Firm: Empirical Evidence and Reflections", *Irish Marketing Review*, vol. 11, n° 2, pp. 49-61, 1998.
- [12] M. J. Mantulak, *Gestión estratégica de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina - Tesis doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba, 2014.*
- [13] E. Perozo, "Pensamiento estratégico y gestión del talento humano en gerentes corporativos", *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 4, n° 1, pp. 144-170, 2006.
- [14] M. J. Mantulak, G. D. Hernández Pérez, J. C. Michalus, "Strategic Management of Technology Resources in Small Companies Manufacturing: Case Study in Argentina", *Visión de Futuro*, vol. 20, n° 2, pp. 61-78, 2016.
- [15] L. A. Nelli, *Entrevista sobre pensamiento estratégico de empresarios de pequeñas empresas de manufactura. Entrevistador: Mario José Mantulak, Posadas, Argentina, 2012.*
- [16] M. E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor, 1991.
- [17] H. Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 1, pp. 107-114, 1994.
- [18] H. Henkel, "Can Strategic Thinking Be Taught?", *Journal of Strategic Leadership*, vol. 3, n° 1, pp. 1-6, 2011.
- [19] N. M. Yaghoubi, S. M. S. Khaksar, F. Afrasiabi, F. Shakhshian, "The Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking", *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 31, n° 1, pp. 60-73, 2011.
- [20] E. Sharifi, "Strategic Thinking; a Practical View", *Ideal type of management*, vol. 1, n° 1, pp. 71-84, 2012.
- [21] M. Brettel, C. Chomik, T. C. Flatten, "How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n° 4, pp. 868-885, 2015.
- [22] S. C. Lonial, R. E. Carter, "The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n° 1, pp. 94-113, 2015.
- [23] M. J. Mantulak, G. D. Hernández Pérez, *El pensamiento estratégico: un enfoque en pequeñas empresas de manufactura – Estudio de caso, XI Conferencia de Ingeniería Industrial, Santa Clara, Cuba, 2017.*
- [24] C. G. Maslatón, *Potencial del complejo maderero argentino – Propuestas para el desarrollo de la cadena madera-muebles y su inserción en el mercado mundial, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, n° 2, Buenos Aires, Argentina, 2005.*
- [25] *Censo Nacional de aserraderos, Informe del relevamiento censal en la provincia de Misiones, Ministerio de agroindustria, Presidencia de la Nación, Argentina, 2018.*
- [26] C. M. Fernández-Jardón, R. S. Gutawski, M. S. Martos, C. A. Aguilar, Á. B. Alonso, *Visión estratégica de la cadena empresarial de la madera de Oberá (Misiones), Editorial Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Argentina, 2007.*
- [27] M. S. Martos, C. M. Fernandez-Jardon, P. F. Figueroa, "Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: el caso de la cadena de la madera de Oberá, Argentina", *Intangible Capital*, vol. 4, n° 2, pp. 67-101, 2008.
- [28] N. C. Tañski, L. C. Báez, C. N. Clérico, *La gestión asociativa entre PyMEs en el sector de la foresto industria y actividades relacionadas en la provincia de Misiones, Editorial Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Argentina, 2012.*