

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE
MERCADOS MAYORISTAS DEL OCCIDENTE DE VENEZUELA**

ISABEL MARÍA ANDRADE ZAMBRANO

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”

BARQUISIMETO, SEPTIEMBRE 2008

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE
MERCADOS MAYORISTAS DEL OCCIDENTE DE VENEZUELA**

Por

ISABEL MARÍA ANDRADE ZAMBRANO

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar a la
categoría de Profesora Asistente**

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”

Decanato de Ciencias y Tecnología

BARQUISIMETO, SEPTIEMBRE 2008

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO.....	i
ÍNDICE DE ANEXOS.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	v
VEREDICTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPITULOS	
 I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación del Problema.....	13
Delimitación.....	14
 II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	15
Bases Teóricas.....	22
Sistema de Variables.....	68
 III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	70
Diseño de Investigación.....	70

Universo.....	71
Metodología para la Recolección de Datos.....	71
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	72
Análisis y Tratamiento Estadístico de los Datos.....	73
IV. RESULTADOS	
Análisis de los Resultados.....	75
Discusión de los Resultados.....	90
Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	99
ANEXOS	
Anexo A. Instrumento inicial para recolectar información sobre el pensamiento Estratégico en la Administración de Mercados Mayoristas del Occidente de Venezuela.....	104
Anexo B. Formato para la Validación del instrumento por Juicio de Expertos.....	114
Anexo C. Cálculo de confiabilidad del instrumento.....	117
Anexo D. Instrumento final para recolectar información sobre el Pensamiento Estratégico en la Administración de Mercados Mayoristas del Occidente de Venezuela.....	119
Anexo E. Declaraciones de Misión.....	129
Anexo F. Declaraciones de Visión.....	131

LISTA DE CUADROS

CUADROS

1. Operacionalización de la Variable	69
2. Escala Interpretativa para los Coeficientes de Confiabilidad	73
3. Valores Instrumentales	75
4. Valores Finales	77
5. Valores Expresados en la Misión y en la Visión	78
6. Resumen de Valores organizacionales	79
7. Características de la Misión	81
8. Resumen Características de la Misión	82
9. Características de la Visión	84
10. Resumen Características de la Visión	85
11. Selección de Valores Estratégicos.....	86
12. Jerarquización de Factores estratégicos para determinación de la fuerza impulsora	88
13. Declaración de Estratégica	89



UNIVERSIDAD
RAFAEL BELLOSÓ CHACÍN

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: EN GERENCIA EMPRESARIAL
NIVEL: MAESTRÍA

VEREDICTO

Quienes suscriben, **DR. ARTURO PÉREZ FRIAS, MSC. MIGUEL ROBLES Y MSC. ATILIO MALDONADO**, designados como jurados examinadores por el Consejo Universitario de **URBE**, para evaluar el Trabajo de grado titulado: **PENSAMIENTO ESTRATEGICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MAYORISTAS DEL OCCIDENTE DE VENEZUELA**, que presenta el Maestrante, **ISABEL ANDRADE Z**, titular de la cédula de identidad N°. **14.749.092** bajo la Tutoría del: **DR. ARTURO PÉREZ FRIAS**, portador de la cédula de identidad N° **1.875.792**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo, después de escuchar la exposición y defensa correspondiente, ha sido calificado **APROBADO** correspondiéndole la valoración de EXCELENTE (20) **PUNTOS**, de conformidad con las normas vigentes en esta Institución, para la evaluación de los **Trabajos de Grado**, para obtener el Grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

En fe de lo cual firman en, Maracaibo, 03 de marzo de 2006

DR. ARTURO PÉREZ FRIAS
C.I. N°. 1875792
Univ. O Institución a la que pertenece
URBE

MSC. MIGUEL ROBLES
C.I. N°. 4529489
Univ. o Institución a la que pertenece
URBE/JGH

MSC. ATILIO MALDONADO
C.I. N°. 5.760.320
Univ. o Institución a la que pertenece
LUZ



DEDICATORIA

A mi hija Isabela, tu llegada ha sido mi mayor motivo de felicidad, a ti no sólo dedico mis logros sino todos mis sueños.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la fuerza responsable de todo lo bueno y sabio, inspiración última de todas las creaciones.

A mis padres, Nancy y Humberto, a mi hermano Chucho, siempre ejemplo de constancia. Mi amor es infinito para ustedes.

A mi esposo, Luis Gerardo, apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

Al Profesor Arturo, por su paciencia, confianza y disposición para enseñar.

Andrade Z. Isabel M. Pensamiento Estratégico en la Administración de los Mercados Mayoristas del Occidente de Venezuela.

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la presencia del pensamiento estratégico en la administración de los mercados mayoristas del occidente de Venezuela a través de la caracterización de sus elementos; valores, misión, visión y estrategias. La investigación fue de tipo descriptiva. El universo estuvo conformado por 12 gerentes y fue abordado a través de un censo poblacional. Se aplicó un instrumento conformado por 35 ítems validados por 5 expertos; luego se aplicó una prueba piloto a 7 gerentes de organizaciones similares ubicadas en otras regiones del país. Para la confiabilidad se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach arrojando como resultado 0,73. Los datos obtenidos se analizaron utilizando el programa SPSS 10.0 para Windows. Los resultados obtenidos demostraron que a pesar de la existencia de algunos elementos vinculados al pensamiento estratégico, su aplicación resulta escasa en el sector estudiado.

Andrade Z. Isabel M. Strategic Thinking in the Management of Wholesale Markets in the Western Region of Venezuela.

ABSTRACT

The objective of the present study was to determine the utilization of strategic thinking in the management of wholesale markets in the western region of Venezuela, through its characteristic elements, such as: values, mission, vision and strategies. The research was of the descriptive type. The universe was composed by 12 managers, and was approached through a population census. A 35 item questionnaire, previously validated by five experts, was applied; a pilot test was made with seven managers of similar organizations located in different areas of the country. For reliability, Cronbach's Alpha Coefficient was calculated, giving a 0,73 result. The data obtained were analyzed with de software SPSS 10.0 for Windows. The results proved that in spite of the existence of elements related to strategic thinking its use was scarce in the surveyed population.

Key Words: Strategic Thinking, Values, Mission, Vision, Strategies, Wholesale Markets.

INTRODUCCIÓN

Aunque el estudio del pensamiento estratégico en el campo de la gerencia general se ha realizado en muchas ocasiones, en el área de la administración de los mercados mayoristas en Venezuela parece poco usado. Por lo tanto, esta investigación pretende ser una contribución al conocimiento sobre la forma en la cual son administrados estos importantes espacios, porque sólo sabiendo cómo están siendo manejados se podrán generar las soluciones creativas necesarias para optimizar la eficiencia y la eficacia con las cuales operan estos mercados.

Así que tomando en cuenta, por una parte, la importancia que los mercados mayoristas tienen en la cadena de distribución de los alimentos al establecer reglas claras para que la comercialización de los diferentes productos se lleve a cabo de manera óptima y transparente; y considerando por otra parte al pensamiento estratégico como una importante herramienta gerencial que permite a través del empleo de la creatividad humana la consecución de un mejor futuro para la organización adquirió cuerpo la idea de esta investigación y se hizo posible.

La investigación que en lo sucesivo se presenta está estructurada en cuatro capítulos. El primero de ellos está constituido por el planteamiento del problema, la definición de objetivos y la justificación del estudio.

Posteriormente, se realizó la búsqueda de información útil para la fundamentación bibliográfica que permitió la construcción del segundo capítulo en el cual se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan el estudio y se define la variable estudiada tanto conceptual como operacionalmente.

En el tercer capítulo se diseñó la metodología a seguir para la ejecución del estudio definiendo el tipo de investigación, el universo, el instrumento de recolección de datos y el tratamiento estadístico que se le daría a la información recolectada.

Por último, en el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos, para luego, finalizando el trabajo presentar un conjunto de conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para la administración de los mercados mayoristas del occidente del país.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Durante el proceso de colonización de Latinoamérica, el desarrollo urbano comenzó en las plazas centrales que constituían no sólo el centro geográfico de las ciudades sino que también representaban el núcleo de las actividades sociales, comerciales, religiosas y culturales de las comunidades.

Por lo general, a estas plazas centrales concurrían semanalmente los productores agrícolas de las zonas aledañas, los comerciantes que vendían productos de otros lugares y los habitantes de las ciudades conformando mediante las negociaciones, la determinación de los precios y las operaciones de compra-venta, un mercado que, por su ubicación, constituía el mercado central.

Con el aumento de la población, van surgiendo nuevas necesidades, como el desarrollo de vías de comunicación, y se va creando un mayor grado de interrelación entre la ciudad, el mercado y el entorno. Señalan Frigerio y Shuetz (2001):

La atención de las necesidades de alimentos de una población en continuo aumento va determinando la vocación productiva de las zonas más próximas que las pueden abastecer. Con el paso del tiempo y el desarrollo de las ciudades, se introducen nuevas concepciones de desarrollo urbano. La plaza en muchos casos se destinó a otros usos y el mercado se desplazó a un espacio cercano, pero esta vez con muros, techos y un diseño arquitectónico adecuado a la época para el comercio en general. Así nacen los mercados públicos cerrados, los mercados centrales que

caracterizaron por mucho tiempo el abastecimiento de alimentos y artículos de primera necesidad. (p.89)

Pero el acelerado crecimiento de las ciudades latinoamericanas en la segunda mitad del siglo XX a una tasa, según Frigerio y Shuetz (2001), alrededor del 7% anual, consecuencia de un proceso intensivo de urbanización y de la migración rural hacia las principales ciudades, incrementaba a un ritmo aún mayor la demanda de servicios de comercialización, razón por la cual los mercados centrales se vieron desbordados y las actividades comerciales comenzaron a realizarse en el exterior de sus instalaciones, en áreas que no eran adecuadas para el comercio de alimentos. Describen los autores que esa intensificación de la actividad comercial, aunado a otros factores, produjo puntos conflictivos en el centro de las principales ciudades de Latinoamérica debido a los horarios de operación de los mercados y a la realización de actividades asociadas al funcionamiento de ellos (por ejemplo, restaurantes establecidos ilegal e inadecuadamente, comercio informal, juegos, proliferación de hábitos contrarios a las costumbres aceptadas y a la salubridad urbana). Por tal razón, según los autores mencionados anteriormente, se hizo perentoria la reforma de los sistemas de comercialización de los alimentos y de la organización de los mercados.

Esta reforma brindó la oportunidad de separar las actividades comerciales mayoristas y minoristas que venían ejecutándose de manera conjunta en los mercados centrales, y permitió que se pudiera disponer de los servicios indispensables para el logro de operaciones comerciales efectivas tales como limpieza y eliminación de basura, iluminación adecuada, amplias áreas de estacionamiento para vehículos, servicios higiénicos, entre otros.

Frigerio y Shuetz (2001) citan como ejemplo de esta transformación de los sistemas latinoamericanos de distribución de alimentos a la Compañía Brasileña de Alimentos, la cual construyó y administró más de treinta mercados mayoristas basándose la organización de estos mercados en la premisa de la importancia que reviste para la seguridad nacional el abastecimiento alimentario. La Unión Mundial de Mercados Mayoristas (UMMM / WUWM), que es una organización sin ánimo de lucro con sede en La Haya (Holanda), dedicada a promover el intercambio internacional de información entre los mercados mayoristas, define un mercado mayorista, en su Declaración de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas Alimentarios (2003), como un “espacio físico gestionado como un negocio alimentario por una autoridad de mercado, dentro de cuyos límites operan negocios alimentarios independientes que pueden compartir instalaciones en las que los productos alimentarios son comercializados, almacenados, preparados o procesados.”

Por su parte, Venezuela no ha sido ajena a los contextos histórico y actual de Latinoamérica. A finales del siglo XIX estaba caracterizada por la ausencia o deficiencia de vías de comunicación y medios de transporte, por el caudillismo que originaba luchas internas y por la ausencia de una unidad económica nacional, es decir, un mercado interior. Según De Medinaceli (1995), en todo el país existían los mercados locales diarios o semanales, unidos a las ferias anuales, donde se compraban y vendían, predominantemente, productos derivados de la actividad productiva regional. A un mercado generalmente mayorista tenían acceso las clases de mayores recursos. Al otro, más modesto, y que se caracterizaba por una serie de negocios con decrecientes

recursos como pulperías y bodegas, concurría la gente de menores ingresos familiares, que era la mayoría.

Pero el proceso de urbanización que se produjo durante el siglo XX obligó a la transformación de las estructuras de abastecimiento de alimentos de Venezuela. Tal cambio operó con mayor rapidez en las ciudades de mayor importancia tales como Caracas, Maracaibo, Valencia y Barquisimeto. Actualmente operan en el país seis mercados mayoristas en las ciudades de Barquisimeto, Maracaibo, Maracay, Valencia, Caracas y Maturín. Estos mercados mayoristas, administrados principalmente por entes descentralizados de las alcaldías de los municipios en los cuales realizan sus actividades, representan centros de acopio, distribución y mercadeo para víveres y productos agrícolas nacionales e importados, y prestan un servicio de carácter público, asegurando el abastecimiento alimentario en sus respectivas áreas de influencia y generando ingresos propios que son reinvertidos en el mejoramiento de las actividades que realizan.

Exceptuando los Andes y la región llanera occidental, en la región occidental de Venezuela, conformada por los estados Lara, Portuguesa, Falcón, Yaracuy (Región Centroccidental) y la Región Zuliana, desarrollan sus actividades el Mercado Mayorista de Barquisimeto (MERCABAR) y el Mercado Mayorista de Maracaibo (MERCAMARA).

Los entes encargados de la administración de ambos mercados mayoristas son empresas paramunicipales que obtienen ingresos fijos anuales derivados del alquiler de los locales comerciales e ingresos variables que provienen de la comercialización de productos en la zona de la playa (centro

de comercialización para comerciantes no establecidos), los pagos de peaje, estacionamiento y pernocta.

Estas organizaciones presentan la siguiente estructura accionaria: en el caso de MERCABAR, el 98% de las acciones pertenecen a la Alcaldía del Municipio Iribarren y el 2% restante son propiedad de la Gobernación del Estado Lara; en lo que respecta a MERCAMARA, la Alcaldía del Municipio Maracaibo es tenedora del 50% de las acciones, un 25% de ellas son propiedad de la Gobernación del Estado Zulia y el restante 25% de las acciones están en manos de la Corporación para el Desarrollo de la Región Zuliana (CORPOZULIA).

Actualmente, el ritmo y la complejidad del cambio, el avance en materia de telecomunicaciones, la aparición de Internet como forma de hacer negocios, la eliminación progresiva de las regulaciones económicas, que facilita el libre flujo de información y mercancía, y la formación de bloques económicos regionales, han abierto a todas las organizaciones un nuevo abanico de retos y oportunidades. En el caso particular de los mercados mayoristas, el ambiente actual, en el que deben operar, se caracteriza, según la Declaración de la UMMM (2003), por: (a) el incremento en más del doble de las actividades comerciales de productos agrícolas y alimentarios en los últimos veinte años; (b) el desarrollo de nuevas tecnologías de post-cosecha, empaquetamiento, transporte y distribución que han permitido un mayor acercamiento entre productores y consumidores, aumentando considerablemente la oferta de productos agrícolas y alimentarios disponibles para los consumidores; (c) por la necesidad internacional de legislar sobre la calidad para atender a la seguridad alimentaria del consumidor en aspectos

como son la protección del medio ambiente y los avances tecnológicos en los métodos de producción agrícola, y (d) una mayor responsabilidad por parte de las instituciones públicas nacionales, los mercados mayoristas y detallistas y los agricultores en áreas muy exigentes, como la higiene, la calidad y la seguridad alimentaria, debido a nuevas disposiciones reglamentarias que ya han sido aprobadas o que aún están en tramitación en las diferentes instituciones internacionales. Dentro de este contexto, los mercados mayoristas ejercen, como plataformas de concentración, un preponderante rol tanto en la promoción la calidad y la seguridad alimentaria como en el desarrollo de alternativas viables para la comercialización de productos alimentarios.

Declara la UMMM (2003):

Los mercados mayoristas se están convirtiendo, cada vez más, en plataformas multimodales orientadas a ofrecer nuevos servicios a sus clientes y fomentar el uso de tecnologías que faciliten significativamente el ordenamiento urbano, especialmente en lo que respecta a las operaciones logísticas de aprovisionamiento a las ciudades, en condiciones de respeto al medio ambiente, así como, en definitiva, la mejora de la calidad de vida de la población.

Las particularidades que distinguen el entorno en el que deben desarrollar sus actividades, y cumplir sus objetivos y metas, les imponen a los mercados mayoristas del occidente del país, entre algunos de sus retos y oportunidades, la modificación de sus estructuras, el mejoramiento del proceso de información de precios, la simplificación de los procesos comerciales, el desarrollo de nuevas formas comerciales, como es el caso del hipermercado mayorista, entre otras. Asimismo, según De Medinaceli (1995):

El cada vez más acelerado proceso de urbanización que vive el país no tardará en demandar nuevas modalidades de abastecimiento, como puede ser el comercio mayorista de productos preempacados en sus más variadas modalidades (frescos, refrigerados o

congelados) o la distribución de “comidas preparadas” congeladas, que reduzcan al mínimo el tiempo que en la gran ciudad el consumidor destina a la compra, preparación y consumo de alimentos. (p.113)

Pero el ambiente en el cual deben realizar sus actividades estos mercados mayoristas, al igual que el resto de las organizaciones actuales, además de nuevas oportunidades de negocios, ha aumentado significativamente el grado de incertidumbre en el cual deben operar y, por lo tanto la complejidad del proceso de planificación, ocasionando que el éxito organizacional dependa en gran medida de las capacidades para identificar los cambios y adaptarse a ellos.

Para algunos autores, como Fred David (1990), este cambiante entorno ha desplazado a la experiencia y la intuición como base para la toma de decisiones e impone a las empresas la necesidad de adoptar un enfoque de gerencia estratégica, es decir, un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización en circunstancias de incertidumbre que se basa en la creencia de que una organización debe verificar sistemáticamente los hechos y tendencias internos y externos.

Sin embargo, Fred David (1990) sostiene que la intuición es un factor que no debe descartarse sino que más bien debe complementar el proceso de gerencia estratégica. Por su parte, George Morrissey (1996) opina que una planificación efectiva incluye la intuición y el análisis como elementos esenciales, y describe que el proceso de pensamiento estratégico consiste en aplicar el juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras permitiendo la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común para explorar los múltiples escenarios futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

Además, el pensamiento estratégico proporciona las bases para la planificación estratégica, proceso que forma parte del enfoque de gerencia estratégica, así como los fundamentos para la toma de decisiones estratégicas y sus conceptos son aplicables a organizaciones públicas y privadas, y también a grandes y pequeñas.

Dadas las características propias de los mercados mayoristas, de sus retos y oportunidades actuales y futuros, de la necesidad que tienen de permanecer a la vanguardia en su ramo de actividades y las particularidades del concepto de pensamiento estratégico, resulta imprescindible que quienes tienen en sus manos la administración de los mercados mayoristas del occidente de Venezuela conozcan y apliquen los elementos que esta herramienta ofrece, los cuales les permitirán que el proceso de toma de decisiones y la consecuente ejecución de acciones sean coherentes con el óptimo avance de las actividades de los mercados mayoristas y garantizar el bienestar general de estas organizaciones, considerando el importante papel que juegan, tanto en el abastecimiento alimentario y en la seguridad alimentaria como en la función que cumplen como instrumentos de interés público en la ordenación de las actividades logísticas en las zonas urbanas, así como en la promoción de la calidad y la salud pública en las regiones en las que prestan sus servicios, y, por lo tanto, el trascendental aporte que realizan al desarrollo económico y social del país.

Formulación del Problema

1. ¿Cuál es el significado de los valores que sustentan las actividades de los entes encargados de la administración de los mercados mayoristas del occidente del país?

2. ¿Cuáles son las características de la misión de los entes encargados de la administración de los mercados mayoristas del occidente del país?

3. ¿Cuáles son las características de la visión de los entes encargados de la administración de los mercados mayoristas del occidente del país?

4. ¿Poseen los entes encargados de la administración de los mercados mayoristas del occidente del país estrategias que indiquen la dirección hacia la cual deben avanzar?

Objetivo General

Determinar la presencia del pensamiento estratégico en la administración de los mercados mayoristas del occidente del país.

Objetivos Específicos

1. Describir los valores organizacionales presentes en la administración de los mercados mayoristas del occidente del país.

2. Determinar las características de la misión en la administración de los mercados mayoristas del occidente del país.

3. Establecer las características de la visión en la administración de los mercados mayoristas del occidente del país.

4. Determinar las estrategias que aplica la administración de los mercados mayoristas del occidente del país.

Justificación del Problema

El abastecimiento de alimentos forma parte del concepto de soberanía alimentaria, entendida ésta como la determinación y suministro de los requerimientos de alimentos de la población tomando como base la producción local y nacional. Dentro del proceso de abastecimiento de alimentos, los mercados mayoristas que manejan las municipalidades juegan un importante rol al servir de canales de distribución y comercialización y al ofrecer instalaciones y servicios a través de los cuales se cubren las necesidades de alimentos de los consumidores.

Reconocida la importancia de estos mercados mayoristas, resulta obvia la necesidad que tienen de una administración que les señale efectivamente la dirección estratégica que deben seguir y que las prepare de forma óptima para afrontar los retos y desafíos que, mundialmente, el acelerado ritmo de crecimiento de las ciudades les impone y les impondrá.

Esta investigación se plantea el estudio del proceso del pensamiento estratégico en la administración de los mercados mayoristas del occidente de Venezuela, con el objetivo de que la información obtenida pueda ser orientada al mejoramiento sostenible de sus niveles de eficiencia y eficacia en el largo plazo, garantizando así el abastecimiento alimentario en sus respectivas áreas de influencia.

Delimitación

Desde el punto de vista de la delimitación espacial, este trabajo abarca las empresas encargadas de la administración de los mercados mayoristas de Barquisimeto y Maracaibo. En cuanto la delimitación temporal, el estudio se realizó en el período comprendido entre Febrero 2005 y Enero 2006. Con respecto a la delimitación conceptual, el desarrollo del trabajo se rige siguiendo los planteamientos acerca del pensamiento estratégico del autor George Morrissey (1996).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Para Arias (1999) los antecedentes de la investigación se refieren “a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema de estudio” (p. 38-39)

Seguidamente se presentan las investigaciones y trabajos que representan los antecedentes de la presente investigación, debido a la relación que guardan con la variable estudiada.

Martínez (2000), en su trabajo titulado “El Pensamiento Estratégico como cualidad y el Éxito Organizacional” establece como objetivo la determinación del grado de asociación existente entre el pensamiento estratégico, como cualidad de los gerentes de las empresas agremiadas a la Asociación de Contratistas Petroleras del Estado Zulia ubicadas en el Municipio Lagunillas, y el éxito en sus organizaciones. Esta investigación se realizó a través de un estudio correlacional y la población estuvo constituida por 52 empresas. Para la recolección de datos se utilizó un instrumento denominado Evaluación de los Estilos de Gerencia Estratégica y los estados de resultados a la fecha de cierre en 1999. La definición de las variables estudiadas se realizó a través de los autores Vivas (1998) y Spector (1999).

Este trabajo obtuvo como resultado la existencia de un grado de asociación estadísticamente moderado entre las dos variables estudiadas, lo cual se explica por la dependencia que estas empresas tienen de la actividad de Petróleos de Venezuela, S.A. Su relación con este trabajo se encuentra en el hecho de que las bases teóricas de esta investigación sirvieron como parte del fundamento de este estudio debido a que describen la variable observada.

Romero (2001), en su trabajo titulado “La Presencia del Pensamiento Estratégico en la gran empresa del Sector Metalúrgico y Metalmecánica” plantea como objetivo de su investigación la determinación de la presencia del pensamiento estratégico en las grandes organizaciones de este sector, mediante la identificación de sus elementos componentes: visión, misión, estrategias, valores y la clase de planificación existente en la organización. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, de campo y transversal. La población quedó constituida por 47 empresas. La conceptualización de la variable objeto de estudio se efectuó mediante la definición de Morrissey (1996).

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario autoadministrado a los gerentes de las empresas. Los datos obtenidos se analizaron mediante la utilización de la estadística descriptiva. Los resultados evidenciaron que existe una presencia moderada de pensamiento estratégico en las grandes empresas dedicadas a la metalurgia y a la metalmecánica, en tanto mantienen una serie de elementos que en su conjunto responden a formas estratégicas de planeación. Sin embargo, algunas empresas se limitan al uso de planes tácticos. La relación de esta investigación se debe a que su fundamentación teórica es semejante a la del presente estudio por basarse ambos en los postulados del autor George Morrissey (1996) sobre el

pensamiento estratégico y además los dos constituyen investigaciones descriptivas, de campo y transversales.

Medina (2005) en su investigación titulada “Pensamiento Estratégico y Entorno en el Sector de la industria de los Alimentos” planteó como objetivo la determinación de la relación entre el pensamiento estratégico y el entorno en las empresas del sector de la región zuliana. La investigación se realizó a través de un estudio descriptivo correlacional con una población de 65 industrias. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario que fue aplicado a los directivos de las empresas estudiadas, y para conceptualizar

las variables se utilizaron los planteamientos de Romero (2001), Dess y Lumpkin (2003), Serna (2003), Garrido (2003), Thompson y Strickland (2004).

El estudio concluyó que existe una presencia menor de los elementos del pensamiento estratégico en la industria zuliana de alimentos y que el entorno ejerce una fuerte influencia sobre ella. Recomienda la autora del citado trabajo incrementar la presencia de los elementos del pensamiento estratégico para enfrentar con mayor éxito la fuerza del entorno y aumentar la competitividad. Este estudio realizó importantes aportes a los fundamentos teóricos de la presente investigación que permitieron una mejor explicación de la variable estudiada.

Piñero (2005) realizó una investigación titulada “Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales”, en la cual estableció como objetivo la determinación de la relación existente entre ambas variables en las corporaciones locales de la región zuliana. El estudio se realizó a través de una investigación de campo, bajo los enfoques cualitativo y cuantitativo, y la población estuvo constituida por 110 directores

pertenecientes a las alcaldías y las empresas paramunicipales, a los cuales se les aplicó un cuestionario con una escala de respuesta tipo Likert. La definición de las variables observadas se efectuó a través de Stiglitz (1999) y Vivas (2000).

Este trabajo obtuvo como resultado un nivel de asociación bajo entre las variables estudiadas indicador de que la actitud, la cultura, y las herramientas empleadas en las alcaldías y las empresas paramunicipales no son elementos fundamentales para el logro de la eficiencia. El autor señalado recomienda la formulación de lineamientos gerenciales que contribuyan con una eficiente gestión pública en las corporaciones locales, fundamentados en el desarrollo del pensamiento estratégico de los gerentes. Además de la contribución teórica que realiza esta investigación a la presente, ambas se relacionan desde el punto de vista metodológico por el tipo de instrumento empleado.

Rodríguez (2005) realizó un trabajo denominado “Pensamiento Estratégico como herramienta gerencial del Cultivo y la Comercialización en la Gerencia de las Empresas dedicadas a la Producción de Frutos Agrícolas”, en el cual se planteó como objetivo la determinación del uso del pensamiento estratégico como herramientas en tales organizaciones. La metodología utilizada fue de tipo no experimental y transeccional descriptiva y para la recolección de información se utilizó como instrumento un cuestionario. La conceptualización de las variables se realizó a través de los postulados de Vivas (2000), Dehin (2000), y MCarthy et-al (2000).

El estudio concluyó que no existe una utilización explícita del pensamiento estratégico sin definición escrita de los factores componentes del mismo:

visión, misión, objetivos, estrategias y valores. No obstante, se evidencia la aplicación implícita de la herramienta reflejando un conocimiento intuitivo de ella. La relación de este estudio con la presente investigación se debe a que la base teórica en ella empleada permitió una mayor comprensión de la variable.

Sánchez (2005) realizó una investigación denominada “Pensamiento Estratégico y Competitividad en el Sector Metal-mecánico de la Pequeña y Mediana Empresa” cuyo objetivo fue la determinación de la relación existente entre ambas variables en las pymes metalmecánicas del Municipio Lagunillas del Estado Zulia. El estudio se realizó a través de una investigación de tipo descriptivo correlacional cuyo diseño fue no experimental transeccional de campo. La población estuvo conformada por 33 gerentes a los cuales se les aplicó dos instrumentos, cada uno relacionado con las variables estudiadas y se obtuvo como resultado que existe una relación directamente proporcional moderada entre el pensamiento estratégico y las empresas estudiadas. La definición de las variables se hizo basándose en Porter (1998) y Vivas (2000)

Concluye la autora del trabajo citado en el párrafo anterior que los gerentes encuestados poseen una alta disposición para desarrollar el pensamiento estratégico y para mejorar la competitividad y sugiere el planteamiento de lineamientos estratégicos como: desarrollo de actitud gerencial; manifestación del espíritu creador, gerencial y empresarial y la existencia de recursos generadores de valor agregado. El aporte de esta investigación se debe a que se consideraron los aspectos teóricos que fundamentan la variable.

Silva (2005) en su trabajo denominado “Aplicación del Pensamiento Estratégico para el Desarrollo Sustentable del Sector Carbonífero” estableció

como objetivo determinar la aplicación de la variable en el sector. Para efectuar la investigación se utilizó una metodología descriptiva, de campo, transversal y el instrumento de recolección de datos aplicado fue un cuestionario de escala tipo Likert. La población quedó conformada por ocho altos gerentes y ocho gerentes medios y la definición de las variables estudiadas se realizó por medio de Morrisey (1996) y Jiménez (2000).

La investigación dio como resultado la presencia, en un 75 %, de pensamiento estratégico en la alta gerencia y la gerencia media, y se concluyó que tanto la alta como la gerencia media conocen la misión, visión, valores y estrategias garantizando así la continuidad de la filosofía gerencial. Esta investigación y el presente estudio se relacionan en el sentido de que comparten elementos teóricos y metodológicos similares.

Urdaneta (2005) en su trabajo denominado “Pensamiento Estratégico y Cultura Organizacional en el Sector de las Universidades Públicas Nacionales” planteó como objetivo determinar la relación existente entre el pensamiento estratégico y la cultura organizacional. La investigación se llevó a cabo a través de un estudio de tipo descriptivo, correlativo y de campo y para la recolección de la información se aplicaron dos cuestionarios. La conceptualización de las variables se llevó a cabo a través de los planteamientos de Vivas (2000) y Granell et-al (2000).

Como resultado de esta investigación se evidenció que existe una relación directamente proporcional y moderada entre las dos variables estudiadas y se concluyó que el personal directivo de las universidades está dispuesto a asumir una actitud gerencial estratégica que les permita pensar en forma proactiva, anticipando los acontecimientos futuros, bajo una cultura

organizacional apropiada. El autor mencionado sugiere algunos lineamientos estratégicos como: visión estratégica, comunicación, visión compartida, impulso a la creatividad, lealtad, confianza y valores compartidos. La contribución de esta investigación consistió en brindar elementos teóricos que permitieron profundizar en el conocimiento de la variable objeto de estudio.

Los antecedentes utilizados por la autora han sido útiles para no repetir investigaciones específicas y han brindado una ayuda fundamental en el sentido de facilitar la estructuración formal del asunto a investigar, además de proporcionar una importante contribución a la hora de elegir el punto de vista desde el cual se aborda el tema y realizar la investigación.

Bases Teóricas

Según Arias (1999), las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39)

A continuación se exponen los fundamentos teóricos que sustentan el objeto de estudio planteado.

1. Pensamiento estratégico

El pensamiento se refiere a la actividad y creación de la mente, a todo aquello que es traído a existencia a través de la actividad del intelecto y a un conjunto de actividades mentales como el razonamiento, la abstracción, la generalización, entre otras, cuyas finalidades son la solución de problemas, la adopción de decisiones y la representación de la realidad externa.

Comúnmente el vocablo se utiliza, en un sentido amplio, como la capacidad de resolver problemas y de adaptarse a la realidad y, en un sentido estricto como la actividad intelectual encaminada a meditar sobre los propios contenidos mentales.

Para Rodríguez (2005), se entiende, generalmente, por pensamiento el proceso mental que permite la elaboración de información que sirve de base para la construcción de representaciones abstractas más generales frente a una situación que se le presenta a un individuo. Mientras, expresa el autor, para otros el pensamiento lo constituye cualquier contenido mental, bien sea una imagen sensible o una elaboración abstracta.

Por su parte, Urdaneta (2005) considera que el pensamiento es un proceso mental y una capacidad propia del ser humano que le permite vincularse con su entorno. Acota el autor que el pensamiento se puede desarrollar y mejorar con el propósito de diseñar, estudiar alternativas y resolver problemas.

En cuanto al pensamiento estratégico, éste es un tipo de pensamiento que tiene como propósito el desarrollo de la capacidad de anticipación a los acontecimientos, la visualización y la construcción de un destino que se considera más adecuado para una persona, una organización o una nación.

Para Morrissey (1996), el pensamiento estratégico puede definirse desde el punto de vista individual y empresarial de la siguiente manera:

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. (p. 2)

Explica Morrissey (1996) que el proceso de pensamiento estratégico forma parte determinante de un proceso de planeación efectiva, proceso que no sólo debe incluir el análisis sino también considerar la intuición. El pensamiento estratégico marca el inicio de este proceso, depende en gran medida de la intuición y muy poco del análisis y, en consecuencia, lleva a la perspectiva.

La definición del concepto de pensamiento estratégico de Morrissey guarda importantes similitudes con el proceso de reflexión estratégica definido por Robert y Dias (2000) como el proceso del pensamiento aplicado por el presidente ejecutivo y el equipo directivo de una empresa para dar forma y claridad al futuro perfil estratégico de la corporación que permite establecer el marco de referencia para los planes estratégicos y operacionales, afirman los autores (2000):

Es un proceso que aprovecha los mejores pensamientos que tienen las personas que están a cargo del negocio respecto a lo que ocurre tanto al interior o al exterior del mismo, además de que compila diversas reflexiones acerca de que posiciones debiera ocupar el negocio ante las variables altamente cualitativas (opiniones, juicios, incluso sentimientos) no por las cuantitativas. (p. 31)

En el mismo orden de ideas, Gerstein (1996) considera que el pensamiento estratégico “no es precisamente un conjunto de teorías sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega del negocio que ve el mundo de modo diferente”. Romero (2001) afirma que el pensamiento estratégico es un proceso de naturaleza intuitiva que da forma a la orientación de la empresa.

Sánchez (2005) cita a Vivas (1998) para definir el pensamiento estratégico como una cualidad innata en el individuo que lo lleva actuar de forma proactiva y que se manifiesta a través de los espíritus: creador, empresarial y gerencial. Esto significa que el espíritu creador es propio de los individuos que constantemente crean y fomentan nuevas ideas con el objetivo

de estar a la vanguardia. Las personas con este espíritu son creativos, proactivos, perseverantes, e innovadores. El espíritu gerencial se refiere a la capacidad para administrar en forma adecuada los recursos disponibles, se puede interpretar que los individuos con este espíritu se caracterizan por ser organizados, metódicos, calculadores y controladores. Además, el espíritu empresarial se refiere a la capacidad para detectar e impulsar negocios que no resultan obvios para otros basados en la corazonada y en el juicio de que tales negocios pueden conducir a resultados sobresalientes. Las personas con este espíritu son visionarios, intuitivos y se sienten atraídos por el riesgo.

En el mismo orden de ideas, Martínez (2000) sostiene que el pensamiento estratégico como cualidad está profundamente ligado al éxito de una organización, y lo está muchísimo más en un entorno caracterizado por la incertidumbre pero no, aclara la autora, para adivinar el futuro sino como una manera de prepararse para enfrentarlo. Para Martínez (2000), es un mecanismo que permite la adaptación de una empresa a la realidad de su entorno y una característica natural en la persona que la lleva actuar en forma proactiva.

Afirma Urdaneta (2005) que el desarrollo del pensamiento estratégico requiere de “una actitud estratégica para actuar en forma proactiva, en vez de reactiva tratando de dar respuestas a hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante” (p.45), y cita a Castañeda (2001) para explicar la presencia de otros tipos de pensamiento, los cuales según su criterio guardan relación con el pensamiento estratégico porque involucran tanto la razón como la creatividad, las cuales permiten a los

directivos actuar y pensar en forma proactiva y no reactiva para la toma de decisiones. Estos tipos de pensamiento son:

1. Pensamiento Lógico: Este pensamiento se basa en el razonamiento lógico mental y en él existen tres conceptos básicos que son argumento, premisa y conclusión.

2. Pensamiento Creativo: Es el instrumento de la creatividad y se basa en la capacidad para imaginar.

3. Pensamiento Sistémico: Consiste en la capacidad para observar las relaciones existentes entre eventos que parecen ser aislados para poder comprenderlos y tener la posibilidad de influir en ellos.

4. Pensamiento Prospectivo: Se fundamenta en imaginar cómo será el futuro. Este tipo de pensamiento se preocupa más por predecir el futuro que por la generación de estrategias necesarias para afrontarlo. Requiere de las siguientes ocho habilidades para su desarrollo: perspectivas, reconocimiento de patrones, conocimiento cultural flexibilidad, visión, energía, inteligencia y valores globales al igual que el pensamiento estratégico.

5. Pensamiento Lateral: Este concepto fue desarrollado por Edward De Bono y se basa en los principios biológicos del procesamiento de la información. Busca distanciarse de los patrones que llevan a pensar en una dirección definida para lograr así la reforma de tales patrones y por consiguiente la generación de ideas creativas. Supone que existen mejores soluciones a los problemas por otros caminos no verticales, es decir, laterales.

Por su parte Ohmae (2004) considera que “el análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico” (p. 10), y la primera condición para su aplicación es el claro entendimiento de los factores que constituyen una

situación para después usar el poder del cerebro para la reestructuración de esos factores de la forma más ventajosa. Para este autor el verdadero pensamiento estratégico contrasta tanto con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basa en el pensamiento lineal como con el enfoque que todo lo basa en la intuición sin ningún análisis real.

Sostiene Ohmae (2004):

Sin importar lo difícil o lo novedoso del problema, el acercamiento a la mejor solución sólo puede provenir de una combinación de análisis real, que se base en la verdadera naturaleza de las cosas, y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal. (p. 10)

En este punto, cabe destacar la posición de Martínez (2000), quien señala que pensando estratégicamente, se puede lograr el replanteamiento de una situación para obtener una visión más amplia de las posibles soluciones, descubriendo nuevas oportunidades, y se logra evaluar continuamente los elementos claves para el éxito de una empresa.

Ronda (sin fecha de publicación), en su ensayo titulado “Los pilares que sostienen la dirección estratégica” explica que el pensamiento estratégico es uno de los factores que mantiene integradas las diferentes etapas de la dirección estratégica, entendida ésta, según León y Rodríguez (2002), como “aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo fundamental formular una estrategia y ponerla en práctica”.

León y Rodríguez (2002) citan a Stephen Wall y Shannon Rye Wall (1997) para exponer que un pensador estratégico debe ser capaz de vincular sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo de la empresa, es decir, debe tomar decisiones que están en armonía con las estrategias de la organización y debe reconocer la necesidad de modificar las estrategias como

respuesta a los cambios que operan en el entorno. Para las autoras el proceso de pensamiento estratégico se debe dividir en cinco fases:

1. Reflexión: Pensar concienzudamente sobre los conceptos fundamentales es indispensable, para comprender claramente la situación al inicio del proceso.

2. Análisis: Constituye la etapa más extensa del proceso. Amerita el estudio de todas las partes esenciales de la empresa y su entorno buscando relacionarlas entre sí. Debe realizarse el análisis tanto en presente como en futuro y exige la consideración sobre las decisiones que deben tomarse en la actualidad pensando en el futuro.

3. Decisión: Esta etapa es el resultado de las dos anteriores y el objetivo final que persigue el proceso. Se busca el planteamiento de la práctica total de los asuntos claves de la empresa, procurando hacer visible todas sus interrelaciones.

4. Evaluación: Consiste en determinar posibles incoherencias o errores en las decisiones tomadas.

5. Implantación: Corresponde a la puesta en práctica del resultado final del proceso de pensamiento estratégico.

En la presente investigación se considera al pensamiento estratégico como un proceso mental de naturaleza intuitiva que utiliza como herramienta fundamental la creatividad para lograr la visualización de los tantos retos organizacionales futuros previsibles e imprevisibles, como lo expresa Morrisey (1996), en lugar de prepararlo para un probable mañana único.

Según el mismo autor (1996), la importancia de este proceso radica en que:

1. El juicio razonado es lo más significativo que cualquier empresa puede esperar de sus directores.

2. La efectividad del juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.

3. La visión de la empresa se basa más en la manera en la que quienes deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático.

4. El pensamiento estratégico involucra conceptos como valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información)

5. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

Expresa Morrissey (1996) que del proceso de pensamiento estratégico, a su juicio, debe producir como máximo tres declaraciones separadas (la declaración de la misión, la declaración de la visión y la declaración de la estrategia) que pueden ser combinadas en dos o hasta en una sola y concluye afirmando que “el pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa”. (p. 4)

2. Valores

Los valores son principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación ejerciendo una importante influencia en sus actitudes ya que éstas los consideran vitales.

Stoner y Freeman (1996) manifiestan que los valores son “deseos relativamente permanentes que al parecer son buenos en sí mismos”

(p. 120), y que sirven para responder a la pregunta ¿por qué? Expresan los autores que los valores son los motivos que se utilizan para justificar por qué se hace lo que se hace.

Romero (2001) sostiene que los valores son propuestas de comportamiento ideal aceptadas por la sociedad que identifican y reproducen las actitudes y concepciones que están en los fundamentos de la dinámica social y cultural. Por su parte, García y Dolan (1997) explican que la palabra “valor” tiene tres dimensiones, una dimensión ético-estratégica representada por las elecciones preferenciales, una dimensión económica constituida por la valía y una dimensión psicológica referida a la valentía. Para los efectos de esta investigación interesa sólo la dimensión ético-estratégica.

Ambos autores definen a los valores como aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una determinada forma de actuar es mejor que su opuesta para la consecución de objetivos personales y sociales. Sostienen que los valores “constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas (a medio-largo plazo) por unos modos de actuación frente a otros de cara a la supervivencia o *vida buena* de un determinado sistema”.

García y Dolan (1997) diferencian dos tipos de valores: los valores finales y los valores instrumentales. Los valores instrumentales constituyen la forma de conducta necesaria para alcanzar las finalidades o los valores existenciales. Este tipo de valores se puede subdividir dos clases de valores: los éticos-morales, aquellos que reflejan los modos de conducta requeridos para alcanzar

los valores finales y están relacionados con la conducta hacia a otras personas, y en valores de competencia, aquellos que se refieren a lo que se considera necesario para competir en la vida.

Con respecto a los valores finales, éstos se pueden clasificar en personales, que son aquellos que representan lo más importante para las personas en la vida, y en éticos-sociales, aquellos que representan las aspiraciones o beneficios para la sociedad en su conjunto.

Con respecto a los valores organizacionales, Morrisey (1996) los define como las convicciones filosóficas de aquellos que tiene a su cargo la dirección de una empresa. Para Francés (2004), los valores conforman el marco ético-social dentro del cual la empresa efectúa sus actividades y comenta que son factores que guían la conducta y se consideran deseables en sí mismos, independientemente del grado de utilidad que tengan para alcanzar determinados fines y objetivos.

Medina (2005) opina que los valores organizacionales “dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar la organización. Son premisas para el diseño estratégicos y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones”. (p 33). Para Serna (1999), “los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización”. (p. 20). Sostiene el autor que los valores determinan los aspectos que la organización considera relevantes y que éstos constituyen “la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”. (p.20)

Opina Serna (1999) que los valores conforman el fundamento de la visión y la misión y dentro de ellos ambas deben enmarcarse, ya que como

normativas que regulan el comportamiento, los valores constituyen el “marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa”. (p. 20). Agrega el autor que no existen organizaciones neutras, sin principios ni valores, porque toda organización cuenta, implícita o explícitamente con un conjunto de principios y valores que en opinión de Romero (2001) no deben representar elementos decorativos sino que deben servir para la generación de ambientes con convicciones arraigadas que alimentan la cultura corporativa en forma positiva.

Según Kast y Rosenzweig (1988), los valores constituyen el factor esencial que debe guiar la toma de decisiones y las acciones y, por consiguiente, establecen el marco de referencia para la práctica administrativa.

Por su parte, Koontz y Weihrich (1995) sostienen que es la alta administración la que crea el clima empresarial y que por lo tanto los valores de las personas que la integran influyen en la dirección que tome la empresa. Los autores definen los valores como creencias bastantes permanentes sobre lo que es apropiado y sobre lo que no lo es que orienta las acciones y el comportamiento de los miembros de una organización para la consecución de sus objetivos. Para Koontz y Weihrich (1995) “se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias” (p. 335)

Explican García y Dolan (1997) que toda empresa culturalmente estructurada tiene explícitamente estructurado dos grupos de valores que dirigen sus actividades cotidianas:

1. Los valores finales vinculados con la visión (hacia dónde se va) y también un conjunto de valores finales asociados con la misión (razón de ser o para qué)

2. Los valores instrumentales u operativos ligados a la manera de pensar y hacer las cosas a través de la cual la organización pretende afrontar las presiones y demandas internas y externas para lograr la consecución de la visión y la misión, los cuales conforman lo que se puede denominar cultura operativa.

Sostienen los autores que distinguir entre valores finales e instrumentales es de suma importancia al momento de la definición estratégica y que los valores finales son básicos para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia donde va la empresa a largo plazo, al respecto afirman los autores que “de hecho los valores integrados a la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa”.

Por las razones anteriormente expuestas resulta fundamental que exista consenso entre quienes administran una empresa y el resto de sus miembros en lo que respecta a los valores organizacionales. Al respecto, Medina (2005) señala que “los valores compartidos no sólo le dan sentido a la acción; sino que, además le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad”. (p.33). Morrissey (1996) destaca que son tan numerosos y variados los aspectos que hay que considerar para lograr el éxito de una empresa que es indeseable desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados con el resto de sus integrantes. Sin embargo, tal afirmación no debe conducir a pensar que no puede existir la generación de conflicto entre los integrantes de la alta dirección de la organización en relación con la importancia de los valores porque afirma Morrissey (1996), “el conflicto controlado puede llevar al crecimiento productivo”. (p. 22)

El hecho de que todos en una organización sepan claramente los valores bajo los cuales se pretende operar permite según Morrisey (1996):

1. Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la empresa
2. Establecer en cuáles negocios se debería invertir y en cuáles no
3. Fijar las expectativas y el modo de comunicarlas a los demás
4. Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa
5. Determinar cómo se va a administrar el negocio
6. Establecer prioridades significativas

Para García y Dolan (1997) disponer de una formulación clara y consensuada de los valores organizacionales aumenta la coherencia interna y, adicionalmente, los valores que una empresa expresa hacia el exterior sirven para crear en los clientes confianza y lograr que se identifique con la organización.

En conclusión, la existencia de valores en una empresa resulta fundamental para que exista cohesión entre los miembros de la organización y para dar sentido y orientación a los esfuerzos organizacionales y es fundamental que los valores reflejen la forma en la que se trabaja diariamente para garantizar la credibilidad en la organización.

En esta investigación se aborda el estudio del siguiente conjunto de valores instrumentales: calidad, trabajo en equipo, satisfacción del cliente, confianza, honestidad, lealtad, innovación, flexibilidad, disciplina y responsabilidad social.

De la misma manera, en este estudio se plantea el siguiente grupo de valores finales: ambientalismo, imagen corporativa, equidad, bienestar, realización profesional, éxito, liderazgo.

3. Misión

En principio, todas las organizaciones tienen básicamente los mismos motivos para justificar su existencia, a saber: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o un producto y generar utilidades. Pero, según Serna (1999), “las organizaciones deben ir más allá si quieren diferenciarse en el mercado”. (p. 185). El inicio de ese proceso de diferenciación consiste en la definición de la misión.

La misión es la razón de ser que justifica la existencia de una organización. Morrissey (1996) la define como una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, por qué se está en él, a quién se sirve y cuáles son los principios y valores bajo los que se pretende funcionar. Considera el autor que la formulación de la misión es el paso más importante del proceso de planificación. Sin embargo, David (1990) señala que muchas veces no se le concede la importancia que realmente tiene porque las organizaciones establecen directamente los objetivos y las opciones estratégicas, a pesar de que a su juicio, es un elemento fundamental dentro del proceso de Gerencia Estratégica. La tarea de formular la misión, como lo señala Serna (1999), pertenece a la alta gerencia y su definición debe surgir de un trabajo en equipo que genere integración alrededor de un propósito común que dirija la acción gerencial.

Para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), la determinación de la misión de una organización describe la naturaleza y el concepto de las actividades futuras de una organización. Afirman que una misión determina lo que la organización piensa hacer y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones.” Su función principal es servir como guía

interna en el proceso de toma de decisiones para que los planes elaborados sean analizados para determinar su grado de adecuación con la misión organizacional. Por su parte, Hill y Jones (1996) expresan que la intención de una misión es la definición del contexto organizacional dentro el cual se tomarán las decisiones estratégicas, es decir, el objetivo de una misión es proporcionar a la organización el enfoque y la dirección estratégica. Por lo general, agregan los autores la exposición de la misión incluye los siguientes elementos: la definición del negocio, la visión y metas y los valores filosóficos.

Para Serna (1999), la misión señala la forma como una organización persigue la consecución de las razones de su existencia. Indica las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Opina Medina (2005) que la misión puede describirse, metafóricamente, como la fotografía actual de la organización que permite observar de forma clara los logros a través de la consecución de las metas propuestas dentro del marco del entorno competitivo dentro del cual opera la empresa.

Según Koontz y Weihrich (1995) la misión describe las tareas básicas de una organización y expresan que “cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o una misión”. (p. 122).

Por su parte, Certo (2001) afirma que la determinación de una misión es un elemento fundamental para el establecimiento de la dirección de una organización y la define como “el propósito o la razón por la cual existe una organización”. (p. 174). Considera el autor que la misión debe contener información sobre productos o servicios ofrecidos, los consumidores a quienes se intenta atender y los valores que se persiguen. Expone el autor que la

formulación de una misión es una declaración amplia de la dirección de una organización fundamentada en el análisis exhaustivo de la información obtenida a partir de un análisis del entorno.

Robbins y Coulter (1996) expresan que las organizaciones requieren una misión que defina su propósito y que le permita conocer cuál es la razón de ser el negocio. Opinan los autores que “definir la misión de una organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado”. (p. 260). Para Francés (2004) la misión es como “la definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”. (p. 39)

Por su parte Fred David (1990) considera que “la formulación de un propósito duradero es lo que distingue a un empresa de otras parecidas. Una formulación de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado”. (p. 7). Para David (1990) una declaración de la misión “es una declaración de conceptos y actitudes” (p. 81), y debe contener las siguientes diez partes características:

1. Clientes
2. Productos Servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad
6. Filosofía
7. Concepto de sí misma
8. Preocupación por la imagen pública
9. Efectividad reconciliatoria
10. Calidad Inspiradora

Expone el autor mencionado que la misión no debe consistir en detalles específicos sino que debe ser de gran amplitud para proporcionar una amplia variedad de objetivos y estrategias factibles, para no limitar el potencial de crecimiento de la empresa y para considerar los diferentes puntos de vista de quienes tengan interés en la empresa.

En este punto es necesario considerar la opinión de Thompson y Strickland (2004), quienes expresan que “una declaración de la misión debe ser lo suficientemente específica para precisar el verdadero ámbito de negocios de una empresa”. (p. 37). Enfatizan esta idea declarando que “unos cuantos negocios fracasan porque se concentran en una oportunidad de negocio demasiado limitada, pero muchos fallan o su desempeño es deficiente porque la atención de la administración está dividida y los recursos escasean en muchas áreas.” (p. 38).

Los autores citados en el párrafo anterior sostienen que una misión debe contener elementos que permitan inferir que es lo que una empresa realmente hace con la finalidad de crear valor para sus clientes y debe revelar las necesidades de los clientes, los grupos de clientes, las actividades, la tecnología y las capacidades de la empresa, porque definir un negocio en tales términos determina la naturaleza de lo que una empresa hace para crear valor a sus clientes,

En adición a lo anterior, y siguiendo el criterio de los últimos autores mencionados, la sola definición del tipo de producto o servicio no es suficiente; es necesario conocer cuáles necesidades cubrirá, el mercado en el que se insertará, el territorio geográfico que va a abarcar y los tipos de compradores a los cuales se intenta llegar.

Por último es necesario conocer la tecnología, las capacidades y las actividades para determinar cuál será el grado de extensión de estas últimas en la organización, es decir, si realizarán todas las actividades necesarias para llevar un producto o servicio hasta los consumidores o los usuarios finales, o sólo algunas de ellas, o por lo menos una de las actividades de la cadena total de producción y distribución de una industria.

En el mismo orden de ideas, Dess y Lumpkin (2003) señalan que la misión de una organización comprende el propósito de la compañía, la base de la competencia y la ventaja competitiva, sostienen igualmente que la declaración de la misión debe caracterizarse por su especificidad y debe enfocarse en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Consideran los autores antes señalados, además, que una misión adecuada debe considerar la gestión de grupos de interés porque es necesario responder a múltiples agentes vinculados con las organizaciones como clientes, proveedores, empleados y accionistas para garantizar la supervivencia organizacional.

En relación con este punto es bueno recalcar la opinión de Serna (1999) que sostiene que las organizaciones deben cumplir algunas responsabilidades ante los accionistas, colaboradores, clientes, la competencia y la sociedad en general. Afirma el autor mencionado (1999) que “estas responsabilidades y compromisos deben hacer parte de una misión”. (p. 190). Igualmente Hill y Jones (1996) expresan que la declaración de la misión organizacional es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Adicionalmente, según Dess y Lumpkin (2003) una declaración de la misión debe incluir las prioridades estratégicas y el

posicionamiento competitivo del conjunto de la organización que son perdurables en el tiempo.

Como característica fundamental, para David (1990), la formulación de una misión debe ser formulada en términos que produzcan emociones y sentimientos con respecto a la organización que den la impresión de que la empresa es exitosa, sabe hacia donde se dirige y necesita apoyo, tiempo e inversión

. Igualmente Dess y Lumpkin (2003) sostienen que debido a que las misiones están generalmente dirigidas a los trabajadores de una organización, éstas deben ser capaces de generar un propósito y compromiso común y además deben explicar el porqué una organización es especial y diferente. Razón por la cual las declaraciones de misión no proponen indicadores financieros como el único fin de la empresa, es más, usualmente ni siquiera la mencionan.

La búsqueda de utilidades no sólo fracasa en motivar a las personas sino que además no establece diferencias entre una organización y otra, tal como lo afirman Thompson y Strickland (2004), quienes afirman que las misiones que se basan en la obtención de una utilidad no permiten diferenciar una empresa de otra.

En el mismo orden de ideas, Serna (1999) también sostiene que existen muchos motivos adicionales a la generación de utilidades que permitan explicar el por qué existe una compañía, como, por ejemplo, contribuir con el desarrollo del país, producir “know-how” o asumir una responsabilidad social. Sin embargo, en esta investigación se considera la rentabilidad como parte de las responsabilidades que la organización tiene con sus propietarios y por lo tanto

como un elemento que debe ser considerado en la formulación de la misión organizacional.

Según Francés (2004), “la misión representa un concepto afín a la identidad del individuo”. (p. 38). Reforzando esta idea Thompson y Strickland (2004) afirman que las declaraciones de misión son exclusivamente para la organización que las desarrolló y que por lo tanto una óptima declaración de la misión debe tener un alto grado de personalización. Expresan “uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo; una misión que la diferencie de otras compañías que estén situadas de manera similar”. (p. 35).

Para Dess y Lumpkin (2003), una buena declaración de la misión debe expresar la razón por la cual una organización es especial y diferente ya que según Serna (1999), el éxito en el desempeño de una organización se logra porque ella posee unas aptitudes que la diferencian de sus competidores y que ponen de manifiesto su ventaja competitiva. Anteriormente, las empresas se definían en términos de los productos ofrecidos pero el ritmo vertiginoso del cambio actual ha hecho desaparecer muchos productos y ha impulsado a las empresas a identificar necesidades que satisfacer, las cuales tienden a ser más permanentes.

En el mismo orden de ideas, David (1990) afirma que una buena misión empresarial debe plasmar las expectativas de la clientela, por lo tanto, deben, primeramente, identificar las necesidades de la clientela y luego ofrecerle un producto o servicio que cubra esas necesidades.

Certo (2001) manifiesta que la importancia de una misión radica en que contribuye a canalizar al esfuerzo humano en una sola dirección al clarificar los principales objetivos de una organización, a facilitar la distribución de los recursos y a definir importantes y amplias áreas de trabajo dentro de una organización y por consiguiente, los trabajos críticos que se deben ejecutar.

A juicio de Morrisey (1996), una declaración de la misión resulta importante porque contribuye a:

1. Establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito en toda la empresa

2. Proveer un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomarán el equipo administrativo, así como las otras unidades de la empresa

3. Obtener el compromiso a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa

4. Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito empresarial

Por su parte David (1990) cita a King y Cleland (1984) para describir las razones por las cuales una organización debe formular una misión:

1. Asegurar unicidad de propósitos dentro de la organización

2. Proveer una base para motivar la utilización de los recursos organizativos

3. Desarrollar una norma para la asignación de los recursos organizacionales

4. Establecer un clima organizativo, es decir, sugerir una operación seria y metódica

5. Servir como atractivo para las personas que puedan identificarse con los propósitos y la dirección de la empresa y desalentar a aquellas personas que no lo pueden hacer con la finalidad de evitar su participación en las actividades futuras de la organización.

Concluye Romero (2001) expresando que “un buen diseño de la misión es esencial para formular, ejecutar y evaluar la estrategia de la organización” (p. 29), y hace énfasis en la idea de que “una misión clara y eficientemente comunicada además de señalar la dirección de las actividades de planificación, contribuye al logro de los objetivos propuestos en cuanto a su competitividad en el mercado”. (p. 29-30)

Para finalizar, según Rodríguez (2005), la vida de una organización debe ser consecuente con su misión, ya que la contradicción entre ambas puede representar un importante peligro para la vida, la paz y el desarrollo de la empresa.

En cuanto a la importancia de la misión y la necesidad de que ésta sea difundida y practicada los miembros de una organización, coinciden David (1990), Mintzberg et-al (1997), Serna (1999), Romero (2001) y Rodríguez (2005).

4. Visión

Ver el futuro, imaginar el lugar donde se estará en un momento del tiempo puede considerarse tener una visión. Para Morrisey (1996), la visión es una representación de lo que se cree debe ser el futuro para la empresa ante clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. Inicialmente es casi totalmente intuitiva y debe caracterizarse por su brevedad, su facilidad

para ser captada y recordada, por ser inspiradora, creíble y consistente con los valores y la misión, por mostrar la esencia de lo que debe llegar a ser la organización y por permitir flexibilidad y creatividad en la ejecución.

Para Dess y Lumpkin (2003), la visión constituye el punto de partida para organizar la jerarquía de metas de una organización que, generalmente se caracteriza por ser ampliamente inspiradora, englobar el resto de los objetivos y ser a largo plazo. Sostienen que “una visión representa un destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede tener éxito depende de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa”. (p. 30).

Para Romero (2001) la visión se caracteriza por ser intuitiva e imaginativa ya que representa los anhelos y los sueños de los propietarios de la empresa frente al futuro.

Por su parte, Rodríguez (2005) sostiene que se puede interpretar como la capacidad de comprender las cosas asociadas con la imaginación, entendida ésta como “la capacidad de la mente basada en la percepción, la memoria y el pensamiento para reproducir imágenes y crear nuevas asociaciones entre éstas”. (p. 56). Según el autor mencionado la visión constituye una referencia valiosa para los procesos de gerencia estratégica y de toma de decisiones, tanto en lo personal como en lo organizacional, pues a ella obedecerá la estructuración de las estrategias.

Sostiene Medina (2005) que la visión se puede definir como la imagen futurista que se tiene de la organización; para conseguirla es necesario seguir la forma que indican sus metas y el compromiso de todos los miembros organizacionales con el logro de ellas.

Serna (1999) define la visión como “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro”. (p. 21). Según el autor señalado debe reunir las siguientes características:

1. Debe ser formulada por los líderes de una organización
2. Debe contar con el apoyo de todos los miembros de una organización
3. Debe caracterizarse por la amplitud y el detalle
4. Su redacción debe hacerse en términos que indiquen acción
5. No debe ser un sueño inútil, por lo que a la hora de su formulación hay que considerar el ambiente, la tecnología, los recursos y la competencia y se debe fundamentar en el conocimiento para lograr la anticipación del futuro
6. Es fundamental que tenga concordancia con los principios operativos.

Para Hill y Jones (1996), la visión, aunque forma parte de la misión de la organización, proporciona estructura al intento estratégico de una compañía, concepto desarrollado por Hamel y Prahalad que tiene como principal fundamento “la noción de que los gerentes deben establecer metas ambiciosas que amplíen una organización”. (p. 40)

El desarrollo de una visión clara y emprendedora es una condición previa y fundamental para la existencia de un liderazgo estratégico, afirman Thompson y Strickland (2004). Por lo tanto, para que un administrador sea efectivo, ya sea como líder o como creador de una estrategia, es indispensable que maneje un concepto de negocios orientado hacia el futuro. Pero, para los autores señalados, es importante tener claro que desarrollar una visión no consiste en formular lemas atractivos sino en un

“ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito”. (p. 34).

En consecuencia, la visión incluye la determinación de los mercados en los cuales se participará, y ubicar a la organización en una senda estratégica y comprometerse a seguirla. Recomiendan que su determinación se realice respondiendo en forma creativa y realista las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles cambios están ocurriendo en los mercados donde se está presente y cuáles implicaciones podrían tener éstos para la dirección hacia la cual es necesario moverse?

2. ¿Cuáles son las nuevas o diferentes necesidades de los clientes que deben ser consideradas?

3. ¿Cuáles son los nuevos o diferentes segmentos de compradores en los cuales es necesario concentrarse?

4. ¿Cuáles nuevos mercados o productos que es necesario tomar en cuenta?

5. ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?

6. ¿Cuál es el tipo de empresa en la cual hay que transformarse?

Por su parte, Morrisey (1996) propone responder las siguientes preguntas: (a) ¿Qué se percibe como clave para el futuro de la empresa?, (b) ¿Cuál contribución única se debe hacer en el futuro?, (c) ¿Qué emocionaría de ser parte de la empresa en el futuro?, (d) ¿Cuáles valores deben ser reforzados?, (e) ¿Cuál debería ser la forma central de competencia?, (f) ¿Cuáles deben ser las posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los

empleados, entre otros, (g) ¿Cuál oportunidad se percibe como la de mayor importancia para el crecimiento de la empresa?.

La visión describe la esfera futura de los negocios, y según Thompson y Strickland (2004), refleja las aspiraciones futuras en cuanto a la empresa, al proporcionar una vista panorámica de hacia dónde se va y de los elementos específicos relacionados con los planes de negocios futuros.

Según Serna (1999), la visión proporciona la dirección y es el elemento que permite mantener unidos el presente y el futuro de una organización. Por lo tanto, la visión es de gran valor en la determinación de la dirección y la elaboración de la estrategia, al establecer el compromiso empresarial, para seguir una determinada trayectoria estratégica. Al respecto Serna (1999) señala que la visión de una organización orienta la formulación de estrategias y provee un propósito para la organización.

Afirman Thompson y Strickland (2004) que:

Las compañías cuyos administradores descuidan la tarea de pensar estratégicamente respecto a la futura senda de negocios de la empresa, o que se muestran indecisos a la hora de comprometer una compañía en una dirección en vez de otra, están propensos a ir a la deriva sin ningún propósito que perseguir y pierden cualquier derecho a ser líder en la industria. (p. 7-8)

Para Francés (2004), la visión es un macroobjetivo que debe lograrse en un horizonte de tiempo dado, generalmente se consideran 10 años, y que permite dirigir los esfuerzos empresariales. Frecuentemente, la visión es expresada en términos comparativos dentro de un ámbito geográfico determinado. Serna (1999) afirma, igualmente, que la visión debe tener un horizonte de tiempo bien definido, recomienda el autor cinco años.

Thompson y Strickland (2004), por su parte, sostienen que las visiones deben tener, como norma, un horizonte de 5 ó más años excepto en los

casos en los cuales la industria es muy nueva o existe una gran incertidumbre en el mercado.

Los conceptos presentados de visión estratégica presentan semejanzas con el concepto de perfil estratégico que explican Robert y Dias (2000), como la imagen que se desea para la corporación en el futuro y que sirve como criterio de evaluación para apoyar el proceso de toma de decisiones, para asignar recursos y para determinar el tipo de oportunidades que serán aprovechadas.

Exponen Thompson y Strickland (2004) que “el reto para una actividad emprendedora en el desarrollo de una visión estratégica es pensar de una manera creativa sobre cómo preparar a la compañía para el futuro” (p. 40), y aclaran que desarrollar una visión es un ejercicio de espíritu empresarial astuto y no un momento para la creación de sueños y fantasías sobre el futuro de la empresa.

Por el contrario, Morrisey opina (1996) que una visión se refiere a lo que se desea se convierta la empresa en un futuro, no a su situación actual, y por lo tanto, es necesario imaginarse el “mejor de los mundos posibles” (p.73), ya que resulta más fácil reajustar una visión poco práctica que nivelar una ultraconservadora.

Además Thompson y Strickland (2004) reflejan la importancia que reviste la forma de comunicar la visión, porque es fundamental que los miembros de una organización crean que la administración sabe hacia dónde se dirige, lo que hace necesario que el lenguaje utilizado sea entendido por todos y que permita crear una imagen vívida que provoque emoción y expectación y que haga surgir el esfuerzo comprometido de todos. Expresan “una visión

estratégica clara, fresca, inspiradora y que se repita con frecuencia, tiene el poder de hacer que la gente voltee en la dirección señalada y de crear una marcha unificada de la organización”. (p. 43).

Por su parte, Dess y Lumpkin (2003) afirman que aunque no exista ningún indicador que mida el grado en el cual una visión está siendo alcanzada, ésta ofrece la declaración de valores, aspiraciones y metas de una organización que comprende no sólo aspectos financieros y que se esfuerza “por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados”. (p. 30)

Ambos autores sostiene que para que una visión logre ser exitosa es necesario que sea firmemente respaldada por las acciones de la dirección, que esté de acuerdo con la realidad, al considerar las características de la empresa y de su entorno, y no debe ser considerada una panacea para la solución de problemas.

Finalmente, exponen Thompson y Strickland (2004) las ventajas de disponer de una óptima visión estratégica:

1. Cristaliza las visiones propias de los altos ejecutivos
2. Reduce el riesgo de una toma de decisiones carente de normas
3. Transmite un propósito organizacional de tal forma que motiva a los miembros de la organización a salir adelante
4. Proporciona una señal que los administradores medios y operativos pueden seguir con el fin de desarrollar misiones departamentales, determinar objetivos y crear estrategias funcionales que están en sincronía con la dirección y la estrategia general de la compañía.
5. Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

5. Estrategias

El término estrategia deriva según el Diccionario de la Real Academia Española (1992) del griego *strategos* y significa “1. Arte de dirigir operaciones militares 2. Arte, destreza para dirigir un asunto...” (p. 647). Como se sabe el vocablo es muy antiguo, proviene de las ciencias y artes militares y se trataba de un modelo de conducta real para hacer frente a un enemigo. Sin embargo, la estrategia no se refiere sólo a hacerle frente a una realidad sino también a tomar la decisión sobre si combatir o no.

El concepto de estrategia en el campo militar y político es bien conocido. En el caso del campo empresarial aunque el término ha sido estudiado por diferentes autores, en opinión de Martínez (2000), es una ciencia incipiente.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) hacen una cronología de los estudios modernos que han desarrollado el concepto estrategia vinculado al mundo de los negocios. Los primeros en explicar el término fueron Von Neumann y Morgenstern, en 1947, quienes lo definieron, basados en la teoría del juego, como un conjunto de actos que realiza una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. En 1954, Peter Drucker, basado en el hecho de que los gerentes debían saber con cuáles recursos contaban y cuáles recursos debían tener, manifestó que la estrategia necesitaba del análisis gerencial de la situación presente y ser cambiada si así se requería.

En opinión de muchos la primera definición moderna de estrategia aplicada al ámbito empresarial fue realizada por Alfred Chandler, en 1962, quien conceptualizó la estrategia como el elemento que determinaba los objetivos básicos de una organización a largo plazo así como la adopción de

cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. En 1965, Ansoff consideró que la estrategia era un hilo conductor que unía las actividades de la empresa con los productos/mercados, transformándola de esta forma en una regla para la toma de decisiones.

Después, en 1969, Kenneth Andrews define la estrategia, citado por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) así:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará así como el tipo de empresa que es o será. (p. 2)

Para David (1990), las estrategias representan los medios a través de los cuales se lograrán los objetivos y pueden incluir la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición de competidores, el desarrollo de productos, entre otros aspectos. Thompson y Strickland (2004) sostienen que una estrategia consiste en “los esfuerzos competitivos y los enfoque de negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”. (p. 10). Por lo tanto, los autores consideran que una estrategia manifiesta las elecciones administrativas entre las diferentes alternativas y es un signo del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoque competitivos y formas de trabajar particulares de la empresa.

Por su parte, Francés (2004) expresa que la estrategia se puede definir en un sentido amplio y en un sentido estricto. En sentido amplio es “la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p. 28), y en sentido estricto es un “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (p. 28).

Para Urdaneta (2005), la estrategia es la forma que tiene una organización para lograr sus objetivos a partir de la misión conforme a sus valores y Rodríguez (2005) expresa que es un elemento fundamental de los planes debido a que representa las acciones que debe realizar para conseguir sus objetivos.

Por otro lado, Mintzberg (1987) en su ensayo titulado las “5p’s de la Estrategia”, publicado por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), presenta cinco concepciones diferentes sobre su naturaleza basado en el hecho de que la estrategia se define de una manera pero se utiliza tácitamente de diferentes formas. En este ensayo se define la estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

La estrategia como plan se refiere a un curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para enfrentar una situación específica. Como pauta de acción, la estrategia es una forma específica de comportamiento propuesta para superar a un oponente o competidor. Definida como patrón, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. La estrategia como posición es un medio para ubicar a una organización en un determinado entorno.

Por último, este ensayo propone la definición de estrategia como perspectiva, la cual se refiere a una forma particular de percibir el mundo, en este caso la estrategia representa para la organización lo que la personalidad es para el individuo, por lo tanto, la estrategia es un concepto, son abstracciones que sólo existen en la mente de las partes interesadas. En la definición de estrategia como perspectiva se fundamenta la noción de que la perspectiva es compartida por los miembros de una organización por medio de

sus intenciones y sus acciones. Afirma el autor mencionado que cuando se habla de estrategia de esta forma se entra en el campo de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos. Para el autor otros conceptos captan esta noción de estrategia como perspectiva, por ejemplo, el de la *fuerza impulsora* propuesto por Tregoe y Zimmerman en 1980.

Esta definición de estrategia como perspectiva es propuesta también por Martínez (2000) quien la considera “una manera particular de percibir el mundo que puede modificarse ante cambios en las percepciones de los individuos” (p. 39). Afirma la autora que cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas o individuos que a través de experiencias previas o cualidades innatas identifican y explotan con efectividad las oportunidades que proviene del entorno. Según Morrissey (1996) la estrategia “es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión” (p. 79), por lo tanto la estrategia es en esencia un proceso intuitivo. En el mismo orden de ideas Ohmae (2004) expresa que la intuición creativa es el instrumento del estratega de éxito y, según él las estrategias de negocio exitosas no son el producto de un análisis riguroso, sino que provienen de un estado mental particular que él denomina *la mente del estratega* y agrega “la percepción y la consiguiente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional”. (p. 3). Aclara el autor señalado que los estrategas no ignoran el análisis, pero únicamente lo utilizan para probar las nuevas ideas, asegurar sus

implicaciones estratégicas o garantizar la correcta ejecución de ideas de alto potencial, que de otra forma no se implementarían de forma adecuada.

En otro orden de ideas, Morrisey (1996) manifiesta su desacuerdo con respecto a utilizar el vocablo para referirse a cómo lograr los objetivos. Esta opinión es reforzada por los planteamientos de Robert y Dias (2000), quienes expresan que el proceso de reflexión estratégica es el tipo de pensamiento que busca determinar a *qué* debe parecerse la organización en el futuro, es decir, procura determinar la estrategia.

Considera Morrisey (1996) que la estrategia representa un elemento que complementa la misión y la visión ya que primeramente ambos conceptos deben estar claros para luego proceder a evaluar si la dirección que se tiene resulta ser la más apropiada para el logro de la misión y la visión. Por su parte, Medina (2005) define la estrategia como el componente del pensamiento estratégico que establece, el sentido, la dirección y el propósito de la organización.

Para Morrisey (1996) la formulación de la estrategia debe necesariamente preceder al proceso de planificación a largo plazo para evitar que éste se convierta sólo en una extrapolación histórica ya que al no disponer de una estrategia la toma de decisiones se basa en aspectos operativos o tácticos que pudieran poner en peligro la sobrevivencia del negocio.

Morrisey expone que existen dos formas de enfocar la estrategia, una denominada el enfoque de la fuerza impulsora y el otro denominado enfoque inquisitivo. Este último enfoque tiene gran valor cuando no se prevé ningún cambio en torno a factores considerados estratégicos y consiste en reflexionar a través de una serie de preguntas abiertas sobre la dirección de la empresa.

Con respecto al enfoque de la fuerza impulsora, éste se basa en los planteamientos de Tregoe y Zimmerman (1980), quienes desarrollaron el concepto y lo definen, citados por Morrisey (1996) como “el determinante

principal del alcance de los productos y los mercados futuros”. (p. 83). Morrisey (1996) amplía el concepto de la fuerza impulsora y lo define como el factor principal que afecta todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de la empresa.

Para Robert y Dias (2000) esta fuerza impulsora o impulso estratégico “es un elemento o componente del negocio que empuja a la corporación hacia ciertos productos, mercados y clientes, determinando así la apariencia o el perfil de la corporación”. (p. 65).

Según los autores el concepto es similar a una idea expresada en Sheperd’s Laws Economics que sostiene que “detrás de cada corporación debe existir una fuerza singular, o motivo, que la distinga de cualquier otra estructura corporativa y le proporcione su identidad particular” (p. 66).

Por lo tanto, sostienen Robert y Dias (2000) que el componente básico de la reflexión estratégica no es otro que la determinación del elemento que proporciona dinamismo e impulsa a la corporación en cierta dirección. En consecuencia, es fundamental que la gerencia de una organización tenga una clara comprensión de cuál es la fuerza impulsora para lograr una mayor efectividad en la administración o incluso para modificar el rumbo organizacional.

Ambos autores manifiestan que todas las oportunidades de negocios futuros deben ser evaluadas con respecto al elemento considerado la fuerza impulsora, ya que éste representa un componente clave del negocio, con el objetivo de buscar un área de engranaje estratégico entre ambas. La búsqueda de ese engranaje difiere entre las empresas pero siempre será la misma en cada compañía. A medida que una empresa logre ser más exitosa se

reconocerá en mayor grado que la estrategia se fundamenta en un elemento clave. Robert y Dias (2000) argumentan que “el área estratégica es el corazón del negocio de una empresa y la que proporciona una ventaja en el mercado”. (p. 66). Estas áreas representan elementos claves que impulsan la estrategia del negocio.

Morrisey (1996) y Robert y Dias (2000) distinguen los siguientes factores o áreas estratégicas, cada uno de los cuales da lugar a un tipo determinado de estrategia,: el producto o servicio, el usuario cliente, el tipo/categoría de mercado, la capacidad/potencial de producción, la tecnología /conocimiento práctico, el método de ventas/mercadotecnia, el método de distribución, los recursos naturales, el tamaño/crecimiento y rendimiento del capital invertido/utilidad, capacidad de servicio e imagen organizacional.

5.1 Tipos de Estrategias según la Fuerza Impulsora

5.1.1. Estrategia impulsada por el producto/servicio: Según Morrisey (1996) y Robert y Dias (2000) es aplicada por las empresas cuyo negocio está asociado a un solo tipo de productos y, por consiguiente, la mayor parte de sus esfuerzos se concentran en continuar fabricando los productos que representan su negocio nuclear, por lo tanto, en una empresa con esta fuerza impulsora la oferta futura de productos consistirá en modificaciones, adaptaciones o extensiones, debido a los desarrollos tecnológicos y las demandas de los clientes, de los productos ya existentes. Un ejemplo de las empresas que aplican este tipo de estrategia lo constituye la industria automovilística.

Según Morrisey (1996) esta estrategia también puede ser aplicada por las empresas de servicios, es decir, “aquellas empresas cuyos disponibles

principales para sus clientes sea el esfuerzo humano”. (p. 86). Como ejemplo se pueden citar las empresas de servicios financieros, médicos y legales.

5.1.2. Estrategia impulsada por la clase de Usuario/Cliente: Las empresas que tienen esta fuerza impulsora limitan deliberadamente su negocio a un conjunto específico y descriptible de usuarios o clientes finales buscando satisfacer un conjunto de necesidades derivadas de ese grupo de clientes ofreciendo una amplia variedad de productos no relacionados. Por ejemplo, Johnson & Johnson fabrica productos para médicos, enfermeras, pacientes y madres impulsados por las necesidades de salud de estos tipos de personas. Ninguno de sus productos se relacionan directamente entre sí pero todos tienen un objetivo determinado.

5.1.3. Estrategia impulsada por el Tipo/Categoría de Mercado: Para Morrisey (1996) y Robert y Dias (2000) una empresa impulsada por este factor tiene consolidadas o está en proceso de consolidar sólidas relaciones con mercados específicos, es decir, vincula su futura a una categoría de mercado descriptible. Esta estrategia consiste en responder a una variedad de necesidades de un mercado, lo que puede incluir el diseño de productos o servicios muy diferentes a los que la empresa ha producido y que van a expandir los negocios en esos mercados. Robert y Dias (2000) exponen como ejemplo el concepto de “entretenimiento sano para las familias” de Disney.

5.1.4. Estrategia impulsada por la Capacidad/potencial de Producción: Sostienen Morrisey (1996) y Robert y Dias (2000) que las empresas que aplican este tipo de estrategia poseen una inversión considerable en equipos, sistemas y procesos capitales. La estrategia consiste en mantener funcionando las instalaciones a toda su capacidad. En este caso la empresa limitaría

cualquier expansión a lo que puede manejar con la capacidad disponible o buscaría las formas de hacer más productiva su capacidad; por ende, una empresa con esta fuerza impulsora buscará cualquier producto, cliente o mercado que le permita optimizar sus instalaciones; por ejemplo, los hoteles, las líneas aéreas, las imprentas o los fabricantes de metal.

5.1.5. Estrategia impulsada por la Tecnología/Conocimiento Práctico: Para Morrisey (1996) y Robert y Dias (2000) las empresas que implementan esta estrategia poseen una tecnología que las diferencia en su negocio nuclear o cuentan con una gran capacidad para crear y responder a las nuevas tecnologías, incluso aquellas para las cuales no existe de manera inmediata un producto, y/o para ser considerados líderes tecnológicos en su industria, por lo tanto, están dispuestos a realizar grandes inversiones para conseguir y conservar esa posición.

Robert y Dias (2000) consideran que una empresa con esta fuerza impulsora abarca una importante variedad de productos derivados de las tecnologías científica o suave, al buscar las aplicaciones para tal tecnología y, una vez que consigue una aplicación desarrolla un conjunto de productos en los cuales aplican gran parte de la tecnología que utilizan y que permite diferenciar el producto. De igual forma, sostienen los autores que, al aprovechar esta ventaja en un determinado segmento, la empresa busca diferentes aplicaciones en otras áreas y, frecuentemente, crean mercados nuevos para sus productos. Por ejemplo citan Robert y Dias (2000):

La invención del nailon por Dupont llevó a éste a segmentos del mercado tan diversos como las medias, las alfombras, los zapatos, el hilo, los suéteres, el sedal, las llantas y los materiales de empaque laminados de tal material: el cual, huelga decir, es bastante resistente. El único vínculo entre todos estos negocios tan diversos es que tienen un mismo origen: el nailon. (p. 70-71)

5.1.6. Estrategia impulsada por el Método de Ventas/Mercadotecnia: Una empresa con esta fuerza impulsora posee una forma única y distintiva para obtener un pedido de sus clientes y todos sus productos y servicios deben utilizar esta técnica de ventas. Según Robert y Dias (2000), estas empresas no tomarán en cuenta productos que no puedan venderse mediante su metodología, ni pondrá sus servicios a disposición de clientes que no tengan cabida en su concepto de ventas.

La dirección de estas empresas, los productos y mercados que pretende alcanzar así como los productos futuros están determinados por su método de ventas y pueden buscar mercados o productos adicionales para los cuales esta característica constituya una ventaja. Como ejemplo se puede mencionar a la empresa de cosméticos Avon que realiza ventas directas de puerta en puerta.

5.1.7. Estrategia impulsada por el método de distribución: Las empresas que desarrollan esta estrategia poseen una manera única y distintiva de hacer llegar su producto o su servicio hasta sus clientes y puede desear conseguir productos o mercados para los cuales su método de distribución represente una ventaja. Como ejemplo destacan Robert y Dias (2000):

Las empresas operadoras de telefonía, con sus redes de cables, que van desde sus conmutadores hasta las conexiones en las paredes de las casa u oficinas....sólo considerará productos o servicios que optimicen su sistema de distribución único e incomparable. (p. 72).

5.1.8. Estrategia impulsada por los recursos naturales: Según Morrissey (1996), las empresas que aplican esta estrategia son aquellas que poseen o controlan ciertos recursos naturales y desarrollan formas para explotar esa ventaja. En opinión de Robert y Dias (2000), para una empresa con esta fuerza impulsora el acceso y persecución de recursos naturales es fundamental para

su supervivencia. Por ejemplo, se pueden señalar como empresas de este tipo Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) o las empresas mineras de la Corporación Venezolana de Guayana (CVG).

5.1.9. Estrategia impulsada por Tamaño/Crecimiento: Esta estrategia es implementada por las empresas que se concentran en lograr un determinado tamaño, economías de escala o un porcentaje de crecimiento para fortalecer su posición en el mercado que le permita obtener una ventaja sobre sus competidores o apropiarse de una oportunidad en el mercado. Por lo general, a juicio de Morrisey (1996), esta es una estrategia temporal cuya relevancia disminuirá una vez que los objetivos primarios de la empresa sean logrados. Por ejemplo, cabe mencionar una empresa que busque alcanzar una posición para hacer una oferta bursátil pública.

5.1.10. Estrategia impulsada por el Rendimiento del Capital Invertido/Utilidad: La estrategia de una empresa con esta fuerza impulsora consiste, según Morrisey (1996), en dedicarse “a casi cualquier cosa dentro de un amplio espectro de negocios que produzca un mínimo del rendimiento preestablecido estratégicamente”. (p.85). A pesar de que este motivo existe en todas las empresas, en la mayor parte de ellas otros factores estratégicos tendrán mayor impacto en las decisiones futuras. Los conglomerados representan un buen ejemplo de este tipo de empresas. La ITT es presentada como ejemplo por Robert y Dias (2000):

ITT, bajo Harold Geene, adoptó este tipo de estrategia. Su dictamen de obtener *ganancias trimestrales cada vez mayores, sin importar cómo*, y las subsecuentes adquisiciones de 275 negocios no relacionados, mostraron desdén estratégico hacia cualquier otro criterio. (p. 72).

5.1.11. Estrategia impulsada por la Capacidad de Servicio: Para Morrisey (1996), en las empresas que aplican esta estrategia los productos o servicios

ofrecidos dependen en gran medida de los servicios de soporte que le proporcionan y las fuentes de éstos son limitadas. Cualquier expansión estaría sometida a que las capacidades humanas, técnicas y de infraestructura pudieran brindar el apoyo necesario. Un ejemplo de estas empresas lo constituyen los restaurantes que necesitan un número suficiente de cocineros.

5.1.12. Estrategia impulsada por la Imagen Organizacional: Según Morrissey (1996), esta estrategia es utilizada por las empresas que se han preocupado por establecer y mantener una determinada imagen en el mercado, en la industria o en las comunidades donde se ubican. Por lo tanto, cualquier mercado o producto nuevo será evaluado con respecto a su contribución al fortalecimiento de esa imagen. Algunas empresas que implementan esta estrategia son las empresas consultoras.

El enfoque de la fuerza impulsora permite según Morrissey (1996): (a) Definir y determinar los factores estratégicos discretos que influyen en la dirección de la empresa, (b) Establecer esos factores por orden de prioridad, (c) Determinar la fuerza impulsora de la empresa, (d) Identificar los cambios que deben efectuarse si se indica una nueva dirección, (e) Plantear una declaración de estrategia que establezca una dirección clara para la empresa.

En el mundo actual caracterizado por un enorme avance tecnológico, por consumidores más exigentes y por la intensificación de la competencia las empresas deben estar atentas para detectar oportunamente la necesidad del cambio, por lo tanto el planteamiento de una estrategia resulta importante, según Morrissey (1996) porque:

1. Proporciona una base sólida para tomar decisiones que permita mantenerse enfocado en la dirección adecuada

2. Ayuda a evitar tendencias que puedan equivocar el camino
3. Refuerza misión y visión
4. Lleva a un acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones
5. Ahorra tiempo y esfuerzo
6. Incrementa el ingreso sobre la inversión
7. Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

Sistema de Variables

1. Definición Conceptual

Según Morrissey (1996) el pensamiento estratégico es “la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos”. (p. 2). Implica los conceptos de valores, misión, visión y estrategias.

2. Definición Operacional

Seguidamente se presenta la tabla de operacionalización de la variable objeto de estudio.

CUADRO 1
Operacionalización de la Variable

Variable Operacional	Objetivos	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Pensamiento Estratégico	Describir los valores organizacionales	Valores Organizacionales	Valores Instrumentales	Calidad Trabajo en equipo Satisfacción del cliente Confianza Honestidad Lealtad Innovación Flexibilidad Disciplina Responsabilidad Social
			Valores Finales	Ambientalismo Imagen Corporativa Equidad Bienestar Realización Profesional Éxito Liderazgo
			No tiene	Valores expresados en la misión Valores expresados en la visión
	Determinar las características de la misión	Características de la misión	No tiene	Razón para que exista la empresa Clientes Elemento distintivo Tecnología Territorio Geográfico Grupos de interés Rentabilidad Acuerdo entre la declaración de la misión y la alta dirección
	Establecer las características de la visión	Características de la visión	No tiene	Brevedad Lenguaje inspirador Consistencia con la misión Consistencia con acciones Proyección futura de la empresa Acuerdo entre la declaración de la visión y la alta dirección
Determinar las estrategias aplicadas	Estrategias aplicadas	No tiene	Fuerza impulsora Declaración de la estrategia	

Fuente: Andrade, 2006

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación realizada es un estudio de naturaleza descriptiva porque define las características fundamentales del proceso del pensamiento estratégico en la administración de los mercados mayoristas del occidente del país a través de la aplicación de criterios teóricos que permiten la identificación de la variable. Los estudios descriptivos son definidos por Arias (1999) como “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 46)

Diseño de Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, referido éste, según Christensen citado por Hernández et-al (1999), “al plan o a la estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación” (p.106), este estudio se corresponde con un diseño transeccional de campo. Es transeccional, según los autores anteriormente mencionados, debido a que la recolección de la información pertinente se efectuó en un tiempo único; y es de campo porque como lo expone Arias (1999) los datos se recopilaron directamente de la realidad donde ocurrían, sin controlar ninguna variable, es decir, la investigadora recolectó la información en el sitio de trabajo habitual de los sujetos, en un día laborable cualquiera.

Universo

Según Parra (2003) se entiende por universo “el conjunto formado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, mediciones u observaciones que se requieren en una investigación dada”. (p.15). En esta investigación el universo está conformado por doce (12) gerentes pertenecientes a la alta gerencia y a la gerencia media de los mercados mayoristas de Barquisimeto y Maracaibo, MERCABAR y MERCAMARA. Las unidades informantes utilizadas quedaron constituidas por cinco (05) altos gerentes y siete (07) gerentes medios.

En el estudio se llevó a cabo un censo poblacional debido a que los elementos del universo objeto de estudio, además de coincidir con las unidades informantes, eran accesibles por su ubicación y manejables en cuanto al número.

Metodología para la Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario tipo escala, definido por Blanco (2000) como “un instrumento estructurado, estandarizado, cuantitativo, de recolección de datos primarios y subjetivos, que permite medir variables complejas en un nivel de medición ordinal o intercalar”. (p. 49). Representa una variante de la escala de medición de actitudes. El instrumento aplicado estuvo conformado por treinta y cinco (35) preguntas de estimación, treinta y cuatro (34) de las cuales solicitan al sujeto que exprese su respuesta en términos del grado de acuerdo o desacuerdo con el enunciado presentado, y una última pregunta solicita al sujeto que jerarquice su respuesta

de acuerdo con su preferencia. Según Blanco (2000), las preguntas de estimación son las comúnmente usadas en los cuestionarios tipo escala.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez, según Hernández et-al (1999), “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.236); mientras que la confiabilidad, según los mismo autores, es el “grado en el que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 235).

Para determinar su validez, el instrumento aplicado en esta investigación fue sometido al criterio de cinco (05) expertos, quienes concluyeron que éste estaba en concordancia con los objetivos planteados en la investigación. Los expertos hicieron observaciones relacionadas con la redacción de algunas preguntas para hacerlas más entendibles y evitar posibles sesgos en las respuestas.

Una vez realizada la validación se procedió a calcular la validez del instrumento. Para hacerlo se aplicó una prueba piloto a siete (07) sujetos, pertenecientes a los cuadros gerenciales de organizaciones similares en otras regiones del país. Se calculó el índice de confiabilidad Alpha de Cronbach mediante la utilización del Statistical Package for Social Sciences (SPSS 10.0 para Windows), obteniéndose un valor del Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,73; valor que es interpretado como satisfactorio y que indica por lo tanto que el instrumento es confiable (Ver Anexo C). Tal interpretación coincide con los siguientes valores:

CUADRO 2

Escala Interpretativa para los Coeficientes de Confiabilidad

MAGNITUD	Muy Alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja
RANGO	0,81-1,00	0,61-0,80	0,41-0,60	0,21-0,40	0,01-0,20

Fuente: Ruiz Bolívar, Carlos J. (1998). Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación. Barquisimeto (Venezuela). Ediciones Cideg, C. A. (p. 55)

Análisis y Tratamiento Estadístico de los Datos

Debido a que la investigación es de tipo descriptiva, después de la recolección de los datos mediante la aplicación del instrumento la información obtenida se analizó por medio del uso de la Estadística Descriptiva. Para procesar los datos recolectados a través de las primeras treinta y cuatro (34) preguntas se utilizó el programa computarizado de análisis estadístico SPSS 10.0 para Windows. En el caso de la última pregunta, el procesamiento de los datos fue efectuado a través de la distribución porcentual de sujetos por las respuestas obtenidas en cuanto a los aspectos seleccionados de aquellos que fueron presentados en el instrumento como posibles respuestas y a la jerarquía asignada a tales aspectos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Análisis de los Resultados

1. Resultados relativos a los valores organizacionales

Para la realización de este trabajo los valores organizacionales fueron abordados clasificándolos en valores instrumentales y valores finales. En el Cuadro 3 se presentan los resultados relativos a los valores instrumentales:

CUADRO 3
Valores Instrumentales

Valores Instrumentales	Completamente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro	%	Nro	%
Calidad	10	83,3	1	8,3	-	-	1	8,3	-	-
Trabajo en equipo	10	83,3	1	8,3	-	-	1	8,3	-	-
Satisfacción del cliente	6	50	5	41,7	-	-	-	-	1	8,3
Confianza	10	83,3	-	-	-	-	1	8,3	1	8,3
Honestidad	-	-	4	33,3	1	8,3	3	25	4	33,3

Fuente: Andrade, 2006

CUADRO 3 (cont)

Valores Instrumentales	Completamente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro	%	Nro	%

Lealtad	7	58,3	2	16,7	2	16,7	1	8,3	-	-
Innovación	2	16,7	2	16,7	2	16,7	2	16,7	4	33,3
Flexibilidad	4	33,3	3	25	-	-	3	25	2	16,7
Disciplina	8	66,7	2	16,7	-	-	-	-	2	16,7
Responsabilidad Social	6	50	5	41,7	-	-	1	8,3	-	-

Fuente: Andrade, 2006

Como se puede observar de la lista presentada de valores instrumentales sólo tres alcanzan un alto grado de aprobación (83,3%) por parte de los encuestados: la calidad, el trabajo en equipo y la confianza. Seguidos por la disciplina, valor con el cual dos tercios de los entrevistados manifestó estar completamente de acuerdo, mientras que el 58,3% expreso su total acuerdo con la lealtad.

Con respecto a los valores satisfacción del cliente, honestidad, innovación, flexibilidad y responsabilidad social, la mitad o menos de la mitad de los encuestados opinó estar completamente de acuerdo con ellos. Llama poderosamente la atención que ninguno de los entrevistados manifestara estar completamente de acuerdo con que la honestidad fuera un valor fundamental practicado por todos los miembros de las organizaciones estudiadas; sólo un tercio de los encuestados manifestó estar parcialmente de acuerdo y otro tercio expreso estar completamente en desacuerdo con que la honestidad representa un valor compartido por los integrantes de tales organizaciones.

El Cuadro 4 muestra los resultados que corresponden a los valores finales:

CUADRO 4

Valores Finales

Valores Finales	Completamente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro	%	Nro	%
Ambientalismo	9	75	2	16,7	1	8,3	-	-	-	-
Imagen Corporativa	6	50	3	25	-	-	1	8,3	2	16,7
Equidad	10	83,3	-	-	-	-	1	8,3	1	8,3
Bienestar	2	16,7	4	33,3	1	8,3	4	33,3	1	8,3
Realización Profesional	7	58,3	1	8,3	2	16,7	2	16,7	-	-
Éxito	3	25	4	33,3	-	-	4	33,3	1	8,3
Liderazgo	10	83,3	2	16,7	-	-	-	-	-	-

Fuente: Andrade, 2006

De los sujetos entrevistados el 83,3% opinó estar en completamente de acuerdo con los valores equidad y liderazgo, el 75% con el ambientalismo y el 58,3 % con el valor realización profesional. La mitad expresó su total acuerdo con el valor imagen corporativa, el 25% con el éxito y el 16,7 % con el bienestar. Con respecto a estos dos últimos valores un tercio de los encuestados manifestó estar parcialmente en desacuerdo con el hecho de que éstos caractericen la dinámica de la organización.

El Cuadro 5 muestra la opinión de los encuestados sobre la alusión de los valores organizacionales en las declaraciones de misión y visión estudiadas:

CUADRO 5
Valores Expresados en la Misión y en la Visión

Valores expresados en	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
-----------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------------	----------------------------	-----------------------------

Misión y Visión	Nro.		%		Nro.		%		Nro.		%	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Valores expresados en la misión	10	83,3	2	16,7	-	-	-	-	-	-	-	-
Valores expresados en la visión	9	75	2	16,7	-	-	1	8,3	-	-	-	-

Fuente: Andrade, 2006

Tal como se aprecia en la información presentada, el 83,3% de los entrevistados afirmó que la misión refleja los valores de la organización, mientras que el 75% opinó que tales valores son expresados en la visión. La comparación de estos resultados con las declaraciones de misión de las organizaciones consideradas en el estudio muestra que éstas hacen referencia a valores como la calidad, la transparencia y la eficacia; sin embargo, al comparar las declaraciones de visión con los resultados se observa que entre ellos no hay concordancia debido a que ambas visiones no hacen referencia a ningún valor específico.

Para finalizar lo atinente a los resultados obtenidos sobre los valores organizacionales, los datos que presenta el Cuadro 6 permiten construir un perfil de las organizaciones estudiadas en cuanto a sus valores:

CUADRO 6
Resumen Valores organizacionales

Valores Organizacionales	Completamente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Valores Instrumentales	2	16,7	9	75	-	-	1	8,3	-	-
Valores Finales	4	33,3	6	50	1	8,3	1	8,3	-	-

Fuente: Andrade, 2006

Como se puede observar en cuanto a la existencia e importancia de los valores organizacionales instrumentales (calidad, trabajo en equipo, satisfacción del cliente, confianza, honestidad, lealtad, innovación, flexibilidad, disciplina y responsabilidad social) y finales (ambientalismo, imagen corporativa, equidad, bienestar, realización profesional, éxito y liderazgo) considerados en la presente investigación se obtuvo que sólo el 16,7% de los encuestados manifestó estar completamente de acuerdo con los valores instrumentales presentados, el 75% expresó estar parcialmente de acuerdo con ellos, mientras que el 8,3% expresó estar parcialmente en desacuerdo. En relación con los valores finales apenas un tercio de los entrevistados manifestó estar completamente de acuerdo con ellos y la mitad expresó su parcial acuerdo.

Por lo tanto resulta preocupante que sólo un 16,7% de los sujetos manifiesten su adherencia a un mismo conjunto de valores instrumentales y que sólo el 33,3% se pronuncien a favor de un grupo determinado de valores finales.

2. Resultados relativos a las características de la misión

En el Cuadro 7 se pueden apreciar los resultados relativos a las características de la misión:

CUADRO 7
Características de la misión

Características de la misión	Completamente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro	%	Nro	%
Razón para que exista la empresa	3	25	2	16,7	-	-	7	58,3	-	-
Clientes	5	41,7	1	8,3	-	-	3	25	3	25
Elemento Distintivo	5	41,7	4	33,3	1	8,3	1	8,3	1	8,3
Tecnología	5	41,7	2	16,7	-	-	2	16,7	3	25
Territorio Geográfico	5	41,7	5	41,7	-	-	1	8,3	1	8,3
Grupos de Interés	4	33,3	4	33,3	1	8,3	2	16,7	1	8,3
Rentabilidad	9	75	2	16,7	-	-	1	8,3	-	-
Acuerdo entre la declaración de la misión y la alta dirección	6	50	2	16,7	1	8,3	2	16,7	1	8,3

Fuente: Andrade, 2006

En lo atinente a las características de la misión consideradas en esta investigación el estudio arrojó como resultado que el 75% de los encuestados expresó estar completamente de acuerdo con que la rentabilidad es un elemento al que la misión organizacional hace referencia, mientras que el 41,7% de los entrevistados manifestó estar totalmente de acuerdo con que los siguientes elementos: clientes, elementos distintivos, tecnología y territorio geográfico se encuentran incluidos en la declaración de la misión organizacional y el 33,3 % opinó estar en completo acuerdo con el hecho de que la misión hace mención de los grupos de interés. Con respecto a la definición de la razón para que exista la empresa sólo el 25% de los

entrevistados afirma que ésta se encuentra en la declaración de la misión, mientras que el 58,3% dice estar parcialmente en desacuerdo con esa aseveración.

En lo referente al acuerdo entre la declaración de la misión y la alta gerencia, es decir, la coherencia existente entre las acciones de ésta con la misión, apenas el 50% de los sujetos encuestados expresó estar completamente de acuerdo con que existe un alto grado de interrelación entre el desempeño de la alta gerencia y la misión organizacional.

El Cuadro 8 proporciona información que permite elaborar un resumen sobre los resultados obtenidos en cuanto a las características de la misión:

CUADRO 8
Resumen Características de la Misión

Alternativas de Respuestas	Nro.	%
Completamente de acuerdo	-	-
Parcialmente de acuerdo	10	83,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Parcialmente en desacuerdo	2	16,7
Completamente en desacuerdo	-	-

Fuente: Andrade, 2006

En conclusión, en cuanto a las características de la misión abordadas en la investigación, el estudio arrojó como resultado que un 83,3% de los entrevistados está parcialmente de acuerdo con que éstas se encuentran incluidas en la declaración de la misión y el 16,7% manifestó estar en parcial desacuerdo con que los elementos presentados caracterizan la misión organizacional.

Al comparar los resultados de esta investigación con el contenido de las declaraciones de la misión organizacional en manos de la investigadora (Ver

Anexo D), se puede observar que de las características consideradas en el estudio (a pesar de que la mayor parte de los sujetos respondió estar parcialmente de acuerdo con que ellas se encontraban en la misión) sólo los elementos relativos a la razón de ser de la empresa, la definición de clientes, la determinación del territorio geográfico y la alusión a la rentabilidad se pueden reconocer claramente, este último elemento sólo se encuentra en una de las misiones observadas.

3. Resultados relativos a las características de la visión

En el Cuadro 9 se observan los resultados referentes a las características de la visión:

CUADRO 9
Características de la visión

Características de la visión	Completamente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro	%	Nro	%
Brevedad	8	66,7	2	16,7	-	-	2	16,7	-	-
Lenguaje Inspirador	6	50	5	41,7	-	-	1	8,3	-	-
Consistencia con la misión	4	33,3	5	41,7	-	-	3	25	-	-
Consistencia con acciones	6	50	4	33,3	1	8,3	1	8,3	-	-
Proyección futura de la empresa	7	58,3	3	25	1	8,3	-	-	1	8,3
Acuerdo entre la declaración de la visión y la alta dirección	6	50	3	25	2	16,7	-	-	1	8,3

Fuente: Andrade, 2006

Como se puede apreciar, de los sujetos entrevistados dos tercios manifestaron estar completamente de acuerdo con que la brevedad es un elemento que caracteriza las visiones organizacionales estudiadas, mientras que la mitad expresó que éstas se encuentran redactadas empleando un lenguaje inspirador y que las acciones de las organizaciones observadas son consistentes con sus respectivas declaraciones de visión, resultado que se corresponde con el obtenido para el acuerdo entre la alta gerencia y la declaración de la visión.

Además el 58,3 % de los encuestados afirmó estar completamente de acuerdo con que la visión de su organización contenía la proyección futura de la empresa pero sólo un tercio opinó que ésta es consistente con la declaración de la misión.

El cuadro 10 permite determinar una tendencia en cuanto a los resultados relativos a las características de la visión de las organizaciones estudiadas:

CUADRO 10
Resumen Características de la Visión

Alternativas de Respuestas	Nro.	%
Completamente de acuerdo	6	50,0
Parcialmente de acuerdo	3	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Completamente en desacuerdo	-	-

Fuente: Andrade, 2006

Para finalizar se puede concluir que la mitad de los encuestados expresó estar completamente de acuerdo con el hecho de que las características presentadas están contenidas en la visión de la organización, mientras que la otra mitad de los sujetos se dividió en partes iguales entre las posiciones parcialmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Las opiniones expresadas por la mayor parte de los sujetos no muestra grandes puntos de coincidencia con la declaraciones de visión disponibles para la investigadora (Ver Anexo E), debido a que de las características analizadas sólo se observa la existencia de la brevedad, referida ésta al empleo de pocas palabras para expresar la visión; mientras que elementos como la proyección de futuro y la consistencia con la misión se observa solamente en la visión de una de las organizaciones estudiadas, por otra parte, es llama la atención que, para una parte importante de los encuestados, las acciones de la alta gerencia no se corresponden con la declaración de la visión.

4. Resultados relativos a las estrategias aplicadas

En el cuadro siguiente se presentan los resultados obtenidos en cuanto a la selección de los factores estratégicos:

CUADRO 11
Selección de factores estratégicos

Factor	Nro.	%
Producto o Servicio	7	58,3
Usuario Cliente	11	91,6
Tipo/categoría de mercado	5	41,6
Capacidad/potencial de producción	1	8,3
Tecnología/conocimiento práctico	5	41,6
Método de venta/mercadotecnia	1	8,3
Método de distribución	4	33,3
Recursos naturales	0	0
Tamaño/crecimiento	4	33,3
Rendimiento de capital/utilidad	4	33,3
Capacidad de Servicio	10	83,3
Imagen Organizacional	8	66,6

Fuente: Andrade, 2006

Los factores o áreas estratégicas, según Morrisey (1996), son aquellos elementos que representan consideraciones importantes en el proceso de toma de decisiones y en la presente investigación se consideraron como tales los señalados en el cuadro anterior.

Entre las alternativas presentadas las que obtuvieron el mayor porcentaje de selección resultaron ser:

1. Usuario cliente, escogida por el 91,6% de los encuestados
2. Capacidad de Servicio fue seleccionada por un 83,3% de los encuestados
3. Imagen Organizacional, elegida por el 66,6% de los sujetos

4. Producto o servicio, escogido por el 58,3% de los entrevistados.

5. Tipo/categoría de mercado y Tecnología/conocimiento práctico fueron seleccionados por el 41,6% de los entrevistados cada uno.

Adicionalmente en el cuadro 12 se muestran los resultados relativos al grado de importancia que le fue concedido a los diferentes factores:

CUADRO 12
Jerarquización de factores estratégicos para determinación de la fuerza impulsora

Factor	% Por jerarquía asignada				
	1	2	3	4	5
Producto o Servicio	8,3	16,6	16,6	16,6	
Usuario Cliente	8,3	33,3	25	16,6	8,3
Tipo/categoría de mercado	25	8,3			8,3
Capacidad/potencial de producción			8,3		
Tecnología/conocimiento práctico		8,3	8,3	16,6	8,3
Método de venta/mercadotecnia					8,3
Método de distribución		8,3	25		
Recursos naturales					
Tamaño/crecimiento		8,3		16,6	8,3
Rendimiento de capital/utilidad		8,3		8,3	25
Capacidad de Servicio	16,6	8,3	8,3	25	16,6
Imagen Organizacional	41,6		8,3		16,6
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Andrade, 2006

En cuanto a la importancia que según el criterio de los sujetos entrevistados se le confiere a los factores estratégicos señalados, la investigación obtuvo como resultado que:

1. La imagen organizacional fue el factor considerado de mayor relevancia por el 41,6% de los sujetos entrevistados
2. El usuario cliente resultó el segundo factor en orden de importancia según un tercio de los entrevistados
3. El tercer lugar de importancia fue compartido por el usuario/cliente y por el método de distribución cada uno seleccionado por un 25% de los encuestados.

4. El cuarto lugar, en orden decreciente de importancia, fue la capacidad de servicio seleccionada por un 25% de los encuestados

5. El último lugar de importancia le correspondió al rendimiento de capital/utilidad escogido por el 25% de los entrevistados.

Por lo tanto, la fuerza impulsora de las organizaciones estudiadas resulto ser, según la opinión del 41,6% de los encuestados, la imagen organizacional lo que determinaría la aplicación de una estrategia impulsada por la imagen organizacional.

En lo atinente a la existencia de una declaración de estrategia, los resultados de la investigación se aprecian en el cuadro siguiente:

CUADRO 13
Declaración de Estrategia

Alternativas de Respuestas	Nro.	%
Completamente de acuerdo	6	50,0
Parcialmente de acuerdo	3	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Parcialmente en desacuerdo	2	16,7
Completamente en desacuerdo	1	8,3

Fuente: Andrade, 2006

Según estos resultados, el 50% de los sujetos afirmó la existencia de una declaración de estrategia organizacional, el 25% de los entrevistados se mostró parcialmente de acuerdo con el hecho de que la empresa cuenta con ella, mientras que el 16,7% y el 8,3 % de los encuestados asumieron como posición estar parcialmente en desacuerdo y completamente en desacuerdo respectivamente

Para efectos de esta investigación se consideró la declaración de estrategia, tal como lo expresa Morrissey (1996), es uno de los documentos generados por el proceso de pensamiento estratégico, bien sea formando parte

de la misión o la visión o bien como un documento separado. Por lo tanto, a pesar de la opinión de parte importante de los sujetos tal documento no existe ni como parte integrante de otros ni como un documento único. Esto revela que aunque no existe una formalización del planteamiento estratégico, los directivos tiene una opinión, aunque no compartida sobre la dirección que debe seguir la organización.

Discusión de los resultados

A continuación se presentan la discusión de los resultados obtenidos durante la investigación para cada uno de los cuatro componentes del pensamiento estratégico.

Con respecto a los valores, tal como lo expresa Serna (1999) en toda organización existe una serie de valores, los cuales son de gran utilidad en el proceso organizacional de toma de decisiones al establecer, según Francés (2004), el marco ético-social dentro del cual una organización realiza sus actividades; razón por la cual a juicio de Morrissey (1996) es de suma importancia que exista un acuerdo entre los integrantes del equipo administrativo sobre los valores organizacionales que conforman la cultura organizacional para así evitar la pérdida de tiempo y esfuerzo que generaría el trabajar en propósitos cruzados.

Sin embargo, los resultados obtenidos en la investigación demuestran que las organizaciones estudiadas no se caracterizan por el consenso acerca de cuál es el conjunto de valores que regulan las actividades de la organización, razón por la cual es difícil que éstos se constituyan en factores importantes que guíen la toma de decisiones y las acciones. Este hallazgo

contrasta con los planteamientos teóricos mencionados anteriormente y con las afirmaciones de Medina (2005), quien sostiene que los valores compartidos son fundamentales porque no solamente le dan sentido a la acción sino que otorgan a cada organización un carácter e identidad particulares que, en opinión de García y Dolan (2005) aumentan la coherencia interna y permiten la generación de confianza en los clientes.

En cuanto a la misión organizacional, Certo (2001) la define como “el propósito o la razón por la cual existe una organización” (p. 174), coincidiendo con Robbins y Coulter (1996) quienes expresan que una misión define el propósito y permite conocer cuál es la razón de ser del negocio. En cuanto a la importancia, según David (1990) y Morrisey (1996), ésta radica en que la misión sirve para unificar los propósitos organizacionales, como guía para la toma de decisiones y la ejecución de acciones y para lograr el compromiso de agentes externos e internos que contribuyan al logro del éxito empresarial; razones por las cuales la misión debe ser conocida, difundida y practicada por todos los integrantes de una organización.

No obstante, los resultados obtenidos permiten inferir que la misión no está cumpliendo con los propósitos señalados por David (1990) y Morrisey (1996), debido a que éstos reflejan el poco grado de conocimiento que los miembros de las organizaciones estudiadas tienen acerca de sus respectivas declaraciones de misión afirmando, por ejemplo, que éstas contienen elementos como la característica que distingue la empresa de otras similares, la tecnología y los grupos de interés; elementos que no se pueden apreciar en las misiones estudiadas.

Estos resultados no permiten que se cumpla con los planteamientos teóricos de David (1990), Mintzberg et-al (1997), Serna (1999), Romero (2001) y Rodríguez (2005), los cuales sostienen que la que la misión debe ser difundida, conocida y practicada por los miembros de una organización.

Además en lo que se refiere al grado de acuerdo que debe existir entre la declaración de la misión y las acciones de la alta gerencia, apenas la mitad de los entrevistados afirman que existe una clara correspondencia entre ellas, hecho que se contrapone a la opinión de Rodríguez (2005) sobre la importancia de que la dinámica de la organización sea consecuente con su misión, ya que el hecho de que exista contradicción entre ellas puede afectar el desarrollo empresarial.

Con respecto a la visión. Dess y Lumpkin (2003) consideran que ésta se ubica en el punto inicial de la jerarquía de metas de una organización y representan una exposición de valores, aspiraciones y metas. Los autores señalados coinciden con el planteamiento de Morrissey (1996) quien expone que una visión es la imagen futura de lo que la organización debe ser para clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes.

Sin embargo, llama la atención que de acuerdo con los resultados de la investigación esa imagen futura no es una característica que se evidencie en la totalidad de las organizaciones estudiadas. Adicionalmente, con respecto al empleo de un lenguaje inspirador para redactar la misión para que, según Thompson y Strickland (2004), posibilite la creación de una imagen vívida que genere emoción y expectación y el esfuerzo conjunto de los integrantes de la organización, éste no se puede apreciar en las declaraciones de visión estudiadas.

También resulta importante reflejar el hecho de que sólo un 50% de los sujetos encuestados afirmó que las acciones de la alta gerencia y las acciones de la organización en general guardan correspondencia con la declaración de la visión, lo que contrasta con las afirmaciones de Dess y Lumpkin (2003) que sostienen que para conseguir el éxito de una visión organizacional es fundamental que ésta sea consistentemente respaldada por las acciones de la gerencia.

En lo referente a la brevedad, característica que a juicio de Morrisey (1996) debe exhibir la declaración de la visión, se puede decir que caracteriza las visiones organizacionales estudiadas.

Por lo tanto, en términos generales, de acuerdo con los resultados obtenidos se puede decir que realmente no existe una declaración compartida de lo que debe ser la organización en un futuro, aunque intuitivamente la definición de ese futuro pueda estar clara en la mente de los directivos.

Es pertinente aclarar que el hecho de que no se disponga de una adecuada visión organizacional dificulta, según se concluye de los planteamientos de Thompson y Strickland (2004), la existencia de un liderazgo estratégico, ya que como directivo de una organización es fundamental contar con un concepto de negocios orientado hacia el futuro que sirva de guía y referencia para la toma de decisiones.

En lo atinente al estudio de las estrategias organizacionales a través del enfoque de la fuerza impulsora propuesto por Morrisey (1996), y definida esta fuerza por el autor mencionado como el factor de mayor peso en todas las decisiones organizacionales importantes y por Robert y Dias (2000) como el aspecto del negocio que lo orienta hacia determinados productos, mercados y

clientes; los resultados obtenidos sugieren la aplicación de una estrategia impulsada por el factor imagen organizacional.

Tal tipo de estrategia es aplicada según Morrissey (1996) por las empresas que han demostrado interés en la construcción y mantenimiento de una imagen determinada en el mercado, la industria o la comunidad donde se desenvuelven. Este resultado se corresponde con la realidad debido al hecho de que las organizaciones estudiadas son consideradas en el ramo de sus actividades como las mejores del país y el servicio que prestan es considerado de gran valor en las comunidades donde se desenvuelven.

Conclusiones

Después del análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información es posible desarrollar un conjunto de conclusiones sobre el proceso del pensamiento estratégico en los mercados mayoristas del occidente del país.

En primer lugar, con respecto a los valores organizacionales se observó que sólo parte de los directivos comparten el mismo conjunto de valores instrumentales, entre los cuales destacan la calidad, el trabajo en equipo y la confianza, y valores finales, de los cuales los más relevantes son el ambientalismo, la equidad y el liderazgo. El hecho de que no exista consenso en cuanto a los valores organizacionales y la importancia de éstos dentro de la organización puede originar conflictos en el equipo administrativo en cuanto al marco de actuación organizacional que conforman estos valores que deben ser compartidos y ser el fundamento de la misión, la visión y la estrategia.

En segundo lugar, en lo que respecta a la misión se puede concluir que aunque existe una definición formal de ella que considera elementos como la razón de ser de la empresa, la definición de clientes, la determinación del territorio geográfico y la rentabilidad; pero carece de la descripción de otros aspectos como el elemento distintivo, la tecnología y el reconocimiento de los grupos de interés. Adicionalmente, se puede concluir que tal declaración no cumple su función primordial de servir de guía a las decisiones y acciones de la organización, debido que para un sector importante de los sujetos entrevistados existe poca o ninguna concordancia entre las decisiones y acciones gerenciales y la misión organizacional.

En tercer lugar, en cuanto a la visión, aunque existe un documento denominado de esa forma, éste no se corresponde con las actividades que realmente desempeña la organización y en la mitad de las organizaciones estudiadas no contiene el elemento fundamental que distingue a una visión, según los criterios teóricos manejados durante la investigación: la proyección de un futuro para la organización. El hecho de no disponer de una imagen futura que sea conocida y compartida por todos los integrantes de la organización no sólo representa una desventaja competitiva sino además dificulta el compromiso de la organización con el seguimiento de una determinada trayectoria estratégica.

En cuarto lugar, en lo referente a las estrategias aplicadas, los factores considerados más relevantes en cuanto al grado de afectación que producen en el futuro de la empresa fueron, en orden decreciente de importancia, la imagen organizacional, el usuario cliente, el tercer lugar fue ocupado por el usuario/cliente y el método de distribución, el cuarto lugar le correspondió a capacidad de servicio, y la última posición la ocupó el factor rendimiento de capital/utilidad.

De estos resultados se puede concluir que se aplica una estrategia impulsada por la imagen organizacional. Sin embargo, las diferencias evidentes en las respuestas pueden apuntar a una posible generación de conflictos a la hora de evaluar los cursos alternativos de acción que se consideren durante la toma de decisiones en cuanto al valor que se les dé a los diferentes criterios evaluativos y por consiguiente se pueden producir confrontaciones importantes en cuanto a la alternativa que representa la mejor decisión.

Finalmente se concluye que aunque existen ciertos elementos vinculados a la aplicación del pensamiento estratégico, la presencia de éste resulta escasa en el sector estudiado.

Recomendaciones

El ritmo vertiginoso del mundo actual, signado por el cambio en las diferentes esferas de las actividades humanas, ha producido un ambiente en el cual todas las organizaciones deben realizar sus actividades que les brinda innumerables oportunidades pero que también les presenta complejas dificultades, generadas todas por el proceso globalizador, y las obliga a aumentar cada vez más los niveles organizacionales de competitividad.

En este escenario surge el pensamiento estratégico como una importante herramienta gerencial que de ser aplicada óptimamente le permite a una empresa examinar y prepararse para los diferentes escenarios probables en los cuales se puede desenvolver.

Por lo tanto, de acuerdo con los resultados de esta investigación se recomienda el ejercicio constante y adecuado del pensamiento estratégico en los mercados mayoristas del occidente del país, ejercicio, que debe caracterizarse, según Romero (2001), por la participación activa de sus integrantes, por la búsqueda y obtención permanente de información sobre los factores de éxito, por la revisión y el ajuste, que permita la unificación de criterios en cuanto a los valores organizacionales, la misión, la visión y la estrategia, elementos que aseguran la supervivencia de estas organizaciones en el tiempo al proporcionar los fundamentos para decisiones y acciones estratégicas coherentes, permitiéndoles así enfrentar adecuadamente los

cambios que se les presentan y garantizando el cumplimiento de la importante función que ejercen en el abastecimiento alimentario de sus respectivas áreas de influencia y por lo tanto con el desarrollo socio-económico de la nación.

BIBLIOGRAFIA

Arias, F. (1999). *El Proyecto de investigación* (3ª ed). Caracas, Venezuela: Episteme.

Blanco, N. (2000). *Instrumentos de recolección de datos primarios*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna* (8ª ed). Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

David, F. (1990). *La Gerencia Estratégica*. (1ª ed). Bogotá, Colombia: Legis.

De Medinaceli, A. (1995). *Del Manteco a Mercabar. Crónica de un mercado*. Fundación Polar/Fudeco.

Dess, G. y Lumpkin G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Francés, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: IESA.

Frigerio, N y Schuetz, G. (2001). La Acción Municipal en el Abastecimiento de Alimentos. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.rlc.fao.org/prior/segalim/accalim/guiamuni/pdf/cap3.pdf>

García, S. y Dolan Sh. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Gerstein, M. (1996). *Pensamiento Estratégico*. (Documento en línea). Disponible en: <http://infolac.ucol.mx/documentos/politicas/10.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación* (2ª ed). México: Mc Graw Hill

Hill, Ch. y Jones G. (1996). *Administración Estratégica*. Colombia: Mc Graw Hill.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las Organizaciones* (2ª ed). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). *Administración. Una perspectiva Global* (10ª ed). México: Mc Graw Hill.

León, L. y Rodríguez M. (2002). *Pensamiento Estratégico, Planeación y Dirección Estratégica*. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.ucf.edu/cu/publicaciones/anuario2002/economicas/articulo23.pdf>

Martínez, E. (2000). *El Pensamiento estratégico como cualidad y el Éxito organizacional*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Belloso Chacín”, Maracaibo.

Medina de C., M. (2005). *Pensamiento estratégico y Entorno en el sector de la industria de los alimentos*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Belloso Chacín”, Maracaibo.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

Morrisey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice Hall

Ohmae, Kenichi. (2004). *La mente del estratega*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Parra, J. (2003). *Guía de Muestreo*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia

Piñero, A. (2005). *Pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Belloso Chacín”, Maracaibo.

Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21ª ed). Madrid, España: Espasa Calpe.

Robert, M. y Dias C. (2000). *Estrategia pura y simple*. Madrid: Mc Graw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración* (5ª ed). México: Prentice Hall.

Rodríguez, C. (2005). *El Pensamiento Estratégico como herramienta gerencial del cultivo y de la comercialización en la gerencia de las empresas dedicadas a la producción de frutos agrícolas*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Beloso Chacín”, Maracaibo.

Romero, D. (2001). *Presencia del Pensamiento Estratégico en la gran empresa del sector metalúrgico y metalmecánica*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Beloso Chacín”, Maracaibo.

Ronda, G. (s.f.) *Los pilares que sostienen la dirección estratégica*. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm>

Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Barquisimeto, Venezuela: CIDEG.

Sánchez de U., S. (2005). *Pensamiento Estratégico y Competitividad en el Sector Metalmecánico de la Pequeña y Mediana Empresa*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Beloso Chacín”, Maracaibo.

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Santafé de Bogota: 3R Editores

Silva, M. (2005). *Aplicación del pensamiento estratégico para el desarrollo sustentable del sector carbonífero*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Beloso Chacín”, Maracaibo.

Stoner, J., Gilbert, D. y Freeman, R. (1996). *Administración* (4^a ed). México: Prentice Hall.

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica* (13^a ed). México: Prentice Hall.

Unión Mundial de Mercados Mayoristas. (2003). *Declaración de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas Alimentarios*. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.mercasa.es/es/internacional/resolucion.html>

Urdaneta, A. (2005). *Pensamiento Estratégico y Cultura Organizacional en el Sector de las Universidades Públicas Nacionales*. Tesis doctoral no publicada. Universidad “Dr. Rafael Belloso Chacín”, Maracaibo.

ANEXOS

ANEXO A

**INSTRUMENTO INICIAL PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE EL
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS
MAYORISTAS DEL OCCIDENTE DE VENEZUELA**

Maracaibo, Septiembre 2005

Estimado gerente:

La finalidad de este instrumento es recolectar información acerca del pensamiento estratégico en los mercados mayoristas del occidente de Venezuela. Este instrumento forma parte del proceso de investigación que estoy realizando, como requisito académico para la elaboración del Trabajo de Grado, a fin de optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. La información obtenida será confidencial, sólo se utilizará para los fines de la investigación

La investigadora agradecerá que usted responda con toda sinceridad ante las aseveraciones planteadas, con las cuales puede estar o no de acuerdo. No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo se necesita su opinión. No es necesario que Ud. escriba su nombre. Después de cada pregunta aparecen las siguientes opciones para responder:

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

...¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. En la organización se considera que los servicios prestados por la misma deben caracterizarse por la calidad

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

2. Con frecuencia, el trabajo en equipo ha sido útil en la realización de las actividades corporativas

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

3. La plena satisfacción del cliente es una búsqueda constante en la organización

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

4. La confianza entre los miembros de la organización no es una característica del clima organizacional

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

5. La honestidad es la característica primordial de sólo una parte del personal de la empresa

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

6. Las relaciones entre la organización y sus miembros se basan en la lealtad

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

7. Ocasionalmente se busca la oportunidad de innovar para lograr la satisfacción del cliente y el orgullo de operarios y gerentes

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

8. La flexibilidad en los procesos administrativos y operativos de la empresa no ha sido fundamental para evitar errores

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

9. La disciplina es un factor de poca relevancia para el logro de objetivos

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

10. La empresa y su personal comprenden claramente la importancia del concepto de responsabilidad social

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

11. La seguridad laboral es de relativo cumplimiento en esta organización

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

12. Las operaciones de la empresa no producen ninguna alteración del ambiente

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

13. En la opinión de clientes y público en general, esta empresa es percibida como una de las mejores del ramo

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

14. En las relaciones dentro de la organización se considera poco significativo brindar un trato justo e igualitario a los empleados

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

15. El bienestar físico, mental y social de los empleados es considerado relevante dentro de la organización

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

16. La empresa ofrece al personal pocas oportunidades de desarrollo profesional para hacer carrera en la organización

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

17. La búsqueda del éxito puede ser un factor importante para el desarrollo empresarial

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

18. Algunos gerentes de esta organización no ejercen funciones de dirección

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

19. Las actividades empresariales requieren un énfasis mayor en la rentabilidad

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

20. La declaración de la misión y la declaración de la visión expresan los valores de la organización

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

21. La misión de la empresa expresa claramente la pretensión de facilitar la distribución o comercialización de productos agrícolas

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

22. Los segmentos de clientes de la organización no están bien identificados en la misión

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

23. La misión organizacional no describe específicamente lo que la distingue de otras empresas dedicadas a la misma actividad

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

24. La tecnología utilizada por la empresa para la realización de su trabajo es considerada en su misión

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

25. El territorio geográfico cubierto por las actividades de la empresa no es expresado en la misión

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

26. No se destaca en la misión la importancia de grupos de interés, tales como empleados, clientes, proveedores, gobierno y la colectividad

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

27. No se aprecia una relación clara y positiva entre la alta gerencia y la declaración de la misión

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

28. La visión ha sido expresada brevemente

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

29. La declaración de la visión está redactada utilizando un lenguaje inspirador y motivante

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

30. Los valores de la organización y la misión no se reflejan en la visión

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

31. Las acciones de los gerentes de la organización se corresponden con la visión de la empresa

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

32. La proyección del futuro de la empresa es expresada en la visión

Completamente de acuerdo _____

De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

33. No se percibe una interrelación positiva entre la visión y la gestión de la alta dirección

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

34. La empresa tiene una declaración de estrategia que establece una dirección determinada para ella

Completamente de acuerdo _____
 De acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

35. De las doce (12) alternativas siguientes, seleccione los cinco (5) factores que considere de mayor importancia y enumérelos según el grado de prioridad, siendo el factor número uno (1) el factor principal que afecta todas las decisiones importantes que podrían afectar el futuro de su empresa.

Producto o Servicio _____
 Usuario cliente _____
 Tipo/Categoría de mercado _____
 Capacidad/Potencial de Producción _____
 Tecnología/Conocimiento Práctico _____
 Métodos de Venta/Mercadotecnia _____
 Método de distribución _____
 Recursos Naturales _____
 Tamaño/Crecimiento _____
 Rendimiento de capital/Utilidad _____
 Capacidad de Servicio _____
 Imagen Organizacional _____

ANEXO B

**FORMATO PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE
EXPERTOS**

Nombre del Experto: _____

C.I.: _____

Profesión: _____

Área de Desempeño: _____

Firma

ANEXO C

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

* * * VAR00002 has zero variance

 N of Cases = 7,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,9004	1,7143	4,8571	3,1429	2,8333	,7391

Reliability Coefficients 33 items

Alpha = ,7285 Standardized item alpha = ,8070

**INSTRUMENTO FINAL PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE EL
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS
MAYORISTAS DEL OCCIDENTE DE VENEZUELA**

Maracaibo, Octubre 2005

Estimado gerente:

La finalidad de este instrumento es recolectar información acerca del pensamiento estratégico en los mercados mayoristas del occidente de Venezuela. Este instrumento forma parte del proceso de investigación que estoy realizando, como requisito académico para la elaboración del Trabajo de Grado, a fin de optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. La información obtenida será confidencial, sólo se utilizará para los fines de la investigación

La investigadora agradecerá que usted responda con toda sinceridad ante las aseveraciones planteadas, con las cuales puede estar o no de acuerdo. No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo se necesita su opinión. No es necesario que Ud. escriba su nombre. Después de cada pregunta aparecen las siguientes opciones para responder:

- Completamente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

**USTED EXPRESARÁ SU RESPUESTA MARCANDO,
CON UNA LETRA "X", LA OPCIÓN QUE MEJOR EXPRESE SU OPINIÓN.**

...¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. En la organización se considera que los servicios prestados por la misma deben caracterizarse por la calidad.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

2. La realización de las actividades corporativas depende en gran medida del trabajo en equipo

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

3. La plena satisfacción del cliente es una búsqueda constante en la organización.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

4. La confianza entre los miembros de la organización es una característica poco importante del clima organizacional.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

5. La honestidad es la característica primordial de una parte del personal de la empresa.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

6. Las relaciones entre la organización y sus miembros se basan en la lealtad.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

7. Ocasionalmente se busca la oportunidad de innovar para lograr la satisfacción del cliente.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

8. La flexibilidad en los procesos de la empresa se considera innecesaria para evitar errores.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

9. La disciplina es un factor de poca relevancia para el logro de objetivos.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

10. La empresa comprende claramente la importancia del concepto de responsabilidad social.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

11. Las operaciones de la empresa producen poca alteración al ambiente.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

12. En la opinión del público en general, esta empresa es percibida como una de las mejores del ramo.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

13. En las relaciones dentro de la organización se considera poco significativo brindar un trato igualitario a los empleados.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

14. El bienestar físico, mental y social de los empleados es considerado relevante dentro de la organización.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

15. La empresa ofrece al personal pocas oportunidades de desarrollo profesional para hacer carrera en la organización.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

16. El logro del éxito se debe a la inercia organizacional

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

17. Las funciones de liderazgo son tareas poco significativas para algunos gerentes de esta organización.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

18. La declaración de la misión expresa los valores de la organización.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

19. La declaración de la visión omite los valores de la organización.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

20. La misión de la empresa expresa claramente la pretensión de facilitar la distribución o comercialización de productos alimentarios.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

21. Los clientes de la organización están deficientemente identificados en la misión.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

22. La misión organizacional describe superficialmente lo que la distingue de otras empresas dedicadas a la misma actividad.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

23. La tecnología utilizada por la empresa para la realización de sus actividades es considerada en su misión.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

24. El territorio geográfico cubierto por las actividades de la empresa es expresado en la misión con poca precisión.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

25. En la declaración de la misión, tienen poca relevancia los grupos de interés, tales como empleados, clientes, proveedores, gobierno y la colectividad.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

26. En la misión organizacional, se considera poco trascendente hacer mención a la rentabilidad

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

27. Se aprecia una relación indiferente entre la alta gerencia y la declaración de la misión.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

28. La organización ha expresado en pocas palabras su visión.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

29. La declaración de la visión está redactada utilizando un lenguaje inspirador.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

30. La misión se refleja difusamente en la visión.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

31. Las acciones de los gerentes de la organización se corresponden con la visión de la empresa.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

32. La proyección del futuro de la empresa es expresada en la visión.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

33. Existe compatibilidad entre la visión y la gestión de la alta dirección.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

34. La empresa tiene una declaración de estrategia que establece una dirección determinada para ella.

Completamente de acuerdo _____
 Parcialmente de acuerdo _____
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
 Parcialmente en desacuerdo _____
 Completamente en desacuerdo _____

35. De las doce (12) alternativas siguientes, seleccione los cinco (5) factores que considere de mayor importancia y enumérelos según el grado de prioridad, siendo el factor número uno (1) el factor principal que afecta todas las decisiones importantes que podrían influenciar el futuro de su empresa.

Producto o Servicio _____
 Usuario cliente _____
 Tipo/Categoría de mercado _____
 Capacidad/Potencial de Producción _____
 Tecnología/Conocimiento Práctico _____
 Métodos de Venta/Mercadotecnia _____
 Método de distribución _____
 Recursos Naturales _____
 Tamaño/Crecimiento _____
 Rendimiento de capital/Utilidad _____
 Capacidad de Servicio _____
 Imagen Organizacional _____

ANEXO E

DECLARACIONES DE MISIÓN

**Declaración de Misión MERCABAR**

Facilitar y proporcionar servicios de calidad en apoyo del Comercio Mayorista de Barquisimeto, mediante una gerencia efectiva que garantiza transparencia y oportunidad en las operaciones que van en beneficio del abastecimiento alimentario.

**Declaración de Misión MERCAMARA**

Conservarse como el gran centro estratégico que garantiza el abastecimiento de Maracaibo y San Francisco. Se encarga de organizar y administrar el comercio mayorista de víveres, granos, frutas, hortalizas, pescados y mariscos, mediante una eficaz y transparente gestión administrativa, procurando una relación costo-beneficio armónica y estimulando niveles altos de rentabilidad para estimular la inversión y el crecimiento a futuro.

ANEXO F

DECLARACIONES DE VISIÓN

**Declaración de Visión MERCABAR**

Es la empresa modelo en la gerencia de servicios de comercialización mayorista del país, la cual genera los recursos necesarios para su autogestión toda vez que estimula el crecimiento de sus comerciantes de forma constante.

**Declaración de Visión MERCAMARA**

Convertirse en el mercado de referencias piloto del país, ofreciendo la mejor tecnología, los mejores precios del mercado, seguridad, espacios confortables y grandes inversiones de capital privado para garantizar amplios márgenes de competitividad