



XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES

XI Conferencia de Ingeniería Industrial

Capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico en pequeñas empresas de manufactura - Estudio de caso

Capacities that contribute to strategic thinking in small manufacturing companies - Case study

Mario José Mantulak¹, Gilberto Dionisio Hernández Pérez²

1- Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería, Argentina. E-mail:

mantulak@fio.unam.edu.ar

2- Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Cuba. E-mail: ghdez@uclv.edu.cu

Resumen: Los empresarios que gestionan pequeñas empresas manufactureras deben poseer determinadas capacidades personales que contribuyan a fortalecer su pensamiento estratégico. El trabajo se enfoca en un procedimiento para valorar las capacidades que dinamizan el pensamiento estratégico con orientación en la gestión de recursos tecnológicos. La aplicación del instrumento en una pequeña empresa de aserrado, contribuyó a mejorar el proceso de análisis estratégico y desplegar acciones de innovación, derivadas de un conjunto de capacidades primordialmente aportantes como la actitud empresarial, el liderazgo, la resiliencia y la creatividad. Se comprobó la viabilidad y pertinencia del instrumento metodológico diseñado.

Abstract: *Entrepreneurs who manage small manufacturing enterprises must possess personal capacities that contribute to strengthening their strategic thinking. The work focuses on a procedure to assess the capabilities that stimulate strategic thinking with guidance in the management of technological resources. The application of the instrument in a small sawing company contributed to improve the process of strategic analysis and to deploy innovation actions, derived from a set of primarily contributing capacities like the business attitude, the leadership, the resilience and the creativity. The feasibility and relevance of the designed methodological instrument was checked.*





Palabras Clave: Pensamiento estratégico; Capacidades; Pequeñas empresas; Manufactura.

Keywords: *Strategic thinking; Capabilities; Small companies; Manufacture.*

1. Introducción

En la actualidad, las empresas deben implantar estrategias de desarrollo en las cuales la tecnología se posicione como una variable estratégica capaz de proporcionar oportunidades competitivas, en correspondencia con una línea de pensamiento basada en recursos y capacidades (Claver Cortés et al., 2000). Por ello, es necesario que el empresario fortalezca y/o active determinadas capacidades que contribuyan al desarrollo de su pensar estratégico.

Para Ohmae (2007) el pensamiento estratégico se basa en un análisis de procesamiento no lineal de la realidad que busca como resultado la mejor solución posible mediante un todo integrado. Por ello, a partir de una visión integradora y holística, Heracleous (1998) sostiene que el pensamiento estratégico y la planificación estratégica se interrelacionan, a través de una perspectiva general, donde ambos son necesarios para la gestión estratégica y cada uno por su cuenta es condición necesaria, pero no suficiente.

Asimismo, se concuerda con O'Shannassy (2003) en que el desarrollo del pensamiento estratégico se vincula con la operacionalización de la planificación estratégica, a través de un proceso continuo e iterativo dentro de la organización. Asimismo, en consonancia con lo expuesto por Labarca (2008), se considera que el pensamiento estratégico constituye una herramienta útil que todo empresario debe poseer y fortalecer, puesto que implica una inversión de valor considerable, al revelar la consecución de unos objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto incierto, en lo económico, en lo político y en lo social.

En el contexto de las pequeñas empresas de manufactura se coincide con Mantulak (2014), en que el pensamiento estratégico corresponde a un proceso de aprendizaje basado en actitudes proactivas, creativas, intuitivas y resilientes que le facilite articular las acciones diarias con los objetivos a mediano y largo plazo, para imaginar y comprender las posibilidades futuras, y contribuir con ello a la toma de decisiones. Se trata pues de crear una imagen del negocio a mediano y largo plazo que se vincule con



lo cotidiano, a partir de los recursos (tangibles e intangibles) y capacidades del emprendimiento, con el propósito de mejorar su posicionamiento competitivo.

Por otra parte, en este trabajo se refieren como capacidades personales, a aquellas que son aprovechadas para la solución de problemas en un contexto estratégico (Nelli, 2012), y que diversos autores como Porter (1991), Mintzberg (1994), O'Shannassy (1999), Ohmae (2007), Román Muñoz (2010), Cordero Borjas (2011), Henkel (2011), Yaghoubi *et al.* (2011), Sharifi (2012) y Tovstiga (2012), entre otros, mencionan como condiciones necesarias para el favorecer el pensamiento estratégico; entre las que se destacan: la actitud empresarial, la creatividad, el poder de síntesis, la experiencia en gestión, la resiliencia, la intuición, el liderazgo, la perspectiva integradora, el discernimiento, el poder de análisis, y la reflexión.

Además, se concuerda con lo planteado por Perozo (2006) y Román Muñoz (2010) en que el pensamiento estratégico representa una actitud de vida, basada en el desarrollo de manera permanente de una capacidad que permite percibir el mundo de un modo diferente y posibilite articular las acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, para lo cual la empresa debe proyectar permanentemente sus actividades internas hacia el entorno.

Por otra parte, para Drejer (2002), la mayoría de los cambios (sociales, económicos, ambientales, etcétera) son originados directamente con el desarrollo, la percepción y el uso de la tecnología. Mientras tanto, White y Bruton (2011) sentencian que el cambio es consecuencia de la tecnología, y que esta implica un enfoque sistemático para lograr los resultados deseados. A partir de ello es posible establecer que la tecnología implica el desarrollo de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir bienes y servicios (Ochoa Ávila *et al.*, 2007).

En función de lo expuesto, se coincide con Morin (1992), cuando establece el concepto de recursos tecnológicos como aquel conjunto de medios (tangibles e intangibles) que la empresa dispone y/o que puede acceder - en su interior (capacidades y potencialidades individuales y colectivas) o en el exterior (actores interesados actuales o potenciales) - para la planificación y desarrollo de sus acciones productivas o de servicios, así como para la gestión de todas las funciones que permiten la realización de sus actividades.

Por otra parte, el diseño y despliegue de una estrategia de recursos tecnológicos requiere por parte del empresario de un análisis exhaustivo de los aspectos organizacionales más significativos de la empresa, para lo que debe poseer un conjunto de capacidades



personales necesarias para favorecer un pensamiento estratégico que le posibilite visualizar las potencialidades tecnológicas de su empresa.

En relación con el segmento de pequeñas empresas, se coincide en lo señalado por Ennis (1998) en que las pequeñas empresas están dirigidas por los propietarios-gerentes que toman decisiones estratégicas basadas más en la intuición pragmática que en principios académicos. Por ello, se puede afirmar que las pequeñas empresas desarrollan actividades que pueden vincularse con un tipo informal de planificación, lo cual le asigna al empresario un cierto nivel de saber estratégico.

Por otra parte, en la Argentina, el subsector de la madera aserrada se ha consolidado a través de una estructura conformada con unos pocos grandes y medianos aserraderos que operan con altos niveles tecnológicos y orientados a la exportación, y un gran número de pequeños aserraderos que producen para el mercado interno, los cuales se caracterizan por un bajo nivel de acceso a nuevas tecnologías para su sistema de producción (Maslatón, 2005). En este sentido, de los más de 2.400 aserraderos de todo el país que trabajan con bosques implantados, un 30 % están radicados en la provincia de Misiones, Argentina (Fundación Mediterránea, 2011), de los cuales un 96% están caracterizados como pequeños aserraderos.

Un estudio realizado por Tañski (2007) en la provincia de Misiones, sobre un total de 40 aserraderos, enfatiza que el 41 % de dichas empresas no realiza o no responde con respecto al tipo de planificación empleada. Con respecto a la tecnología utilizada, en particular el segmento de los pequeños aserraderos se caracteriza, en general, por utilizar tecnología antigua, poseer bajos niveles de especialización, y generar productos de escaso valor agregado (Jardon y Tañski, 2008).

Asimismo, se destaca que en los pequeños aserraderos las actividades relacionadas con la gestión de recursos tecnológicos están enfocadas en la resolución puntual de problemas coyunturales, y no son consecuencia de una planificación previa (Mantulak et al., 2012). Además, se evidencian como problemas más acuciantes para los pequeños aserraderos los relacionados con el insuficiente enfoque estratégico utilizado para gerenciar estos emprendimientos.

Sin embargo, existen aspectos positivos vinculados con el empresariado de las pequeñas empresas de aserrío de Misiones, entre los cuales se destacan la motivación para el cambio, el interés por mejorar la competitividad, la actitud para sobreponerse a situaciones adversas, las expectativas por el crecimiento del negocio, las acciones



orientadas la innovación tecnológica, entre otros (Fernández-Jardón et al., 2007; Martos et al., 2008; Tañski et al. (2012). Lo cual evidencia una incipiente actitud proactiva en el empresariado del segmento, y representa una base importante para la aplicación de procesos que contribuyan al fortalecimiento del pensamiento estratégico y que posibiliten potenciar la capacidad de gestión en estos pequeños emprendimientos.

Por ello, resulta fundamental fortalecer las capacidades que aplican al pensamiento estratégico del empresariado del segmento de pequeñas empresas de manufactura, de forma que se utilicen efectiva e integralmente los recursos tecnológicos, con el propósito de enfrentar las nuevas exigencias del mercado y mejorar su competitividad (Mantulak et al., 2016). Para ello, se establecieron como objetivos del trabajo, el diseño de un procedimiento para la valoración de las capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico de los empresarios, y la aplicación del procedimiento a un estudio de caso en el segmento de los pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina, para comprobar su pertinencia y viabilidad.

2. Metodología

La investigación originaria de esta contribución se fundamenta en la evaluación de capacidades dinamizantes del pensamiento estratégico de los empresarios que administran pequeñas empresas de manufactura, con enfoque en una gestión eficiente de sus recursos tecnológicos. Se trabajó en primera instancia a partir de una revisión bibliográfica, luego se diseñó un procedimiento metodológico, y finalmente se aplicó el procedimiento propuesto a una pequeña empresa productiva.

2.1 Procedimiento para la valoración de capacidades del empresario

La elaboración del procedimiento tuvo como objetivo el análisis integrado de las capacidades del empresario, de manera que lo predisponga hacia una nueva forma de gestionar sus recursos tecnológicos. Para ello, se diseñó un procedimiento constituido por seis (6) pasos, adaptado creativamente al presente trabajo, y en consideración con lo planteado por Mantulak (2014).

En la Figura 1 se representa de manera simplificada el procedimiento propuesto para la evaluación de capacidades que aportan el pensamiento estratégico de empresarios-dueños de pequeñas empresas de manufactura.

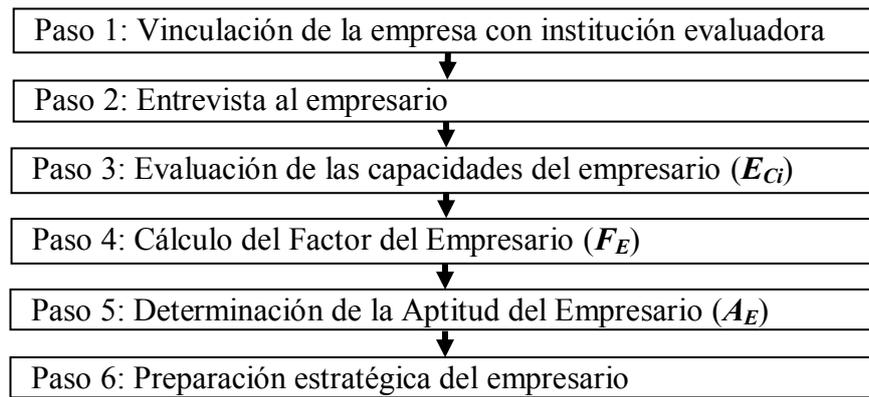


Figura 1. Representación simplificada del procedimiento para la evaluación de capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico del empresario. Fuente: adaptado de Mantulak (2014).

Paso 1: Vinculación de la empresa con la institución evaluadora

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

Paso 2: Entrevista al empresario

La entrevista es del tipo no estructurada y es realizada por el especialista, con el propósito de analizar en particular la gestión empresarial que lleva a cabo, y propiciar un análisis reflexivo sobre el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Para ello resulta necesario evaluar aquellas capacidades individuales o colectivas desarrolladas, vinculadas directamente con el pensamiento estratégico, sobre la base de un conjunto de capacidades (C_i) y sus correspondientes comportamientos asociados. Entre las capacidades a evaluar se encuentran la actitud empresarial, la creatividad, el poder de síntesis, la experiencia en gestión, la resiliencia, la intuición, el liderazgo, la perspectiva integral, el discernimiento, el poder de análisis, y la reflexión. Dichas capacidades han sido establecidas a partir de las consideraciones realizadas por autores tales como Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002), Fernández-Jardón et al. (2007), Tañski et al. (2010), Nuño de León (2012), Tovstiga (2012), Mantulak (2014), Brettel et al. (2015), y Lonial y Carter (2015). En la Figura 2, se aprecia una vista parcial de la matriz de evaluación de capacidades que ha de ser utilizada por el especialista para valorar al empresario.



Paso 3: Evaluación de las capacidades del empresario (E_{Ci})

A partir de los resultados de la entrevista, procede entonces la utilización de la matriz de evaluación de capacidades (parte derecha de la Figura 2), en consideración con las actividades que lleva a cabo el empresario, la cual posibilita realizar una evaluación de cada capacidad (E_{Ci}). Para ello, se propone la utilización de la escala empírica siguiente: Muy Alta (MA), Alta (A), Media (M), Baja (B) y Insuficiente (I); con los rangos de calificaciones asociadas siguientes: 10-9, 8-7, 6-5, 4-3, y 2-1, respectivamente.

Capacidad (C_i)	Comportamientos asociados	Evaluación de capacidad (E_{Ci})				
		MA (10-9)	A (8-7)	M (6-5)	B (4-3)	I (2-1)
Actitud empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntad de cambio permanente en las actividades de gestión - Control y revisión de las acciones vinculadas a la gestión - Misión y visión empresarial en el mercado - Patrocinio de actividades de innovación tecnológica - Promoción para la participación de opinión de operarios - Comportamiento autónomo y emprendedor - Planeación para la formación y el aprendizaje de los operarios - Accionar vinculado a vigilancia tecnológica 					
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de las causas sobre problemas de producción y organización - Valoración de creatividad individual y colectiva del personal - Propensión a las actividades de innovación organizacional, de procesos, de productos y/o de mercadotecnia - Estimulación de procesos creativos entre los empleados - Adaptación de recursos tecnológicos a mayor capacidad productiva de la empresa - Adecuación de recursos tecnológicos a demandas de mercado 					
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para establecer lazos e intimidad con otras personas - Iniciativa en ponerse a prueba en nuevas tareas exigentes - Preferencia por actitudes proactivas - Perseverancia frente a situaciones adversas - Superación y resguardo en el contexto de situaciones difíciles - Aptitud para relacionarse con otros empresarios - Actitud para compartir ideas con sus empleados 					

Figura 2. Matriz de evaluación de capacidades del empresario (Vista parcial).

Paso 4: Cálculo del factor del Empresario (F_E)

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

$$F_E = \frac{\sum_{i=1}^{i=N} E_{Ci}}{N} \quad (1)$$

donde:

F_E : Factor del Empresario; C_i : capacidad evaluada; E_{Ci} : Evaluación de C_i (Muy Alta: 10-9; Alta: 8-7; Media: 6-5; Baja: 4-3; Insuficiente: 2-1); N : Número total de capacidades evaluadas



Paso 5: Determinación de la Aptitud del Empresario (A_E)

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

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

Intervalo de F_E	Aptitud del empresario (A_E)
$8 < F_E \leq 10$	Excelente
$6 < F_E \leq 8$	Muy buena
$4 < F_E \leq 6$	Buena
$2 < F_E \leq 4$	Regular
$F_E \leq 2$	Mala

Fuente: adaptada de Mantulak (2014)

Luego, para establecer que existen condiciones que permitan gestionar estratégicamente los recursos tecnológicos en pequeños emprendimientos, la Aptitud del Empresario (A_E) deberá ser caracterizada como: excelente, muy buena o buena. Por lo cual, el umbral mínimo requerido para el valor F_E debe ser mayor a 4.

En los casos en que el valor de $F_E \leq 4$ y consecuentemente la Aptitud del Empresario (A_E) sea caracterizada como regular o mala, se recomienda al empresario realizar cursos de capacitación para fortalecer las capacidades más deprimidas, a través de programas implementados por el Estado nacional, universidades, centros de investigación, etc.

Paso 6: Preparación estratégica del empresario

En este paso se dan a conocer al empresario los resultados de la evaluación de cada una de las capacidades, el valor del Factor del Empresario (F_E) y consecuentemente la caracterización obtenida. Además, el especialista podrá sugerir posibles acciones a ser implementadas en la empresa con el propósito de llevar adelante una gestión estratégica de sus recursos tecnológicos e innovación de manera que se contribuya a un mejoramiento del desempeño productivo del emprendimiento.

3. Resultados y discusión

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



verificar su viabilidad y pertinencia. El aserradero objeto de estudio pertenece a un segmento marcadamente mayoritario en la provincia de Misiones, ya que el 96 % de los establecimientos madereros están caracterizados como pequeñas empresas.

En el aserradero se desarrollan los procesos productivos de aserrado y remanufactura, a partir de los que se obtienen productos finales como: tirantes, largueros, machimbres, flejes y cornisas. La empresa está dirigida por el empresario-dueño, posee un capataz que supervisa las actividades de producción, y una plantilla estable de 9 operarios.

Paso 1: Vinculación de la empresa con la institución evaluadora

Para llevar a cabo la aplicación del procedimiento se procedió a la firma de un convenio específico entre el aserradero objeto de estudio y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). A partir de ello, se dispuso un especialista con experiencia en el sector foresto-industrial de la provincia de Misiones, con el propósito de proceder a la aplicación práctica del instrumental metodológico propuesto. En primer término el especialista se contactó con el empresario con el propósito de diagramar las acciones a seguir, de modo que no se interfiera con el normal desarrollo de las actividades de gestión y de producción de la empresa. Posteriormente, el experto en compañía del empresario, realizó una serie de visitas al establecimiento para tener dimensión de las condiciones en las cuales se desarrollaban los procesos productivos, el estado de la infraestructura, y el funcionamiento organizativo dentro de la industria. Con lo cual, el especialista realizó un diagnóstico del estado de situación de la empresa.

Paso 2: Entrevista al empresario

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

En este paso el especialista promovió en el empresario la realización de un análisis integrado sobre la gestión y el desempeño productivo de su empresa, a partir de los



recursos tecnológicos disponibles; además se fomentó un análisis reflexivo sobre el posicionamiento actual de su empresa en el sector productivo, y de las posibles perspectivas para el futuro del aserradero.

Paso 3: Evaluación de las capacidades del empresario (E_{Ci})

A partir de los resultados de la entrevista, se procedió a la utilización de la matriz de la Figura 2, de lo cual surgieron las valoraciones asignadas a las diversas capacidades (E_{Ci}) analizadas, indicadas en la tabla 2.

Tabla 2. Asignación de valoraciones de E_{Ci} para el empresario del pequeño aserradero

Capacidades del empresario	Valoración					E_C
	MA	A	M	B	I	
Actitud empresarial		8				8
Creatividad		8				8
Poder de síntesis			6			6
Experiencia gestión			5			5
Resiliencia	9					9
Intuición			6			6
Liderazgo		8				8
Perspectiva integral			6			6
Discernimiento			6			6
Poder de análisis			5			5
Reflexión			6			6
$\sum E_{Ci}$						73

Paso 4: Cálculo del factor del Empresario (F_E)

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

$$F_E = \frac{73}{11} = 6,63 \tag{2}$$

Paso 5: Determinación de la Aptitud del Empresario (A_E)

Para determinar la Aptitud del Empresario (A_E), se partió del valor de F_E y se utilizó la escala empírica diseñada al efecto (Tabla 1), lo cual dio como resultado lo indicado una aptitud del empresario muy buena (Tabla 3).



Tabla 3. Determinación de la A_E del empresario del pequeño aserradero

Factor del Empresario (F_E)	Aptitud del empresario (A_E)
6,63	Muy Buena

Paso 6: Preparación estratégica del empresario

En este paso se dieron a conocer los resultados de la valoración de cada una de las capacidades y los criterios utilizados por el especialista para realizar la evaluación, en la cual se destacaron la actitud empresarial, la creatividad, la resiliencia y el liderazgo. Además se informó del valor de F_E y consecuentemente caracterización obtenida con respecto a la aptitud del empresario. A partir de ello, el especialista sugirió un conjunto de posibles acciones que el aserradero podría implementar con el propósito de enfocarse en una gestión estratégica de sus recursos tecnológicos que contribuya a un mejoramiento del desempeño productivo del emprendimiento.

La aplicación del procedimiento en el pequeño aserradero permitió identificar y valorizar en el empresario aquellas capacidades personales que más aportan a su pensamiento estratégico. Así mismo posibilitó la construcción de una visión integrada de la empresa por parte del dueño del aserradero, lo cual contribuyó a la planificación de acciones enfocadas hacia la gestión estratégica de los recursos tecnológicos.

La participación plena y el compromiso puestos de manifiesto por empresario del pequeño aserradero para la aplicación del procedimiento diseñado, ha resultado primordial para el posterior despliegue de acciones vinculadas a la gestión tecnológica e innovación, como consecuencia de la identificación de recursos tecnológicos y aspectos organizacionales considerados como estratégicos para el emprendimiento; entre las citadas acciones se destacan:

- Flexibilización productiva con énfasis en la diversificación de productos.
- Contratación de un asesor externo en materia de higiene y seguridad laboral.
- Puesta en práctica de actividades de capacitación en la operación y mantenimiento de máquinas y equipos para garantizar condiciones tecnológicas seguras.
- Instrumentación de prácticas continuas y sistemáticas de control de calidad.
- Asignación de tareas extra-aserradero a operarios durante periodos irregulares de producción, debido a escasas de demanda o condiciones meteorológicas adversas.
- Implementación del pago de incentivos colectivos a los operarios por aumento de producción y/o cumplimiento en la entrega de pedidos a clientes especiales.





- Participación de la empresa en el Programa Nacional Agro-valor financiado por los ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca, y de Educación de Argentina, para el desarrollo de un prototipo de secadero solar para madera.

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

4. Conclusiones

- Desde la perspectiva empresarial de las pequeñas empresas de manufactura, el fortalecimiento de las capacidades que aportan al pensamiento estratégico, en el nivel decisorio, resulta clave para una conducción empresarial que ansíe desenvolverse estratégicamente en su sector productivo, de forma tal que encauce la toma de decisiones cotidianas con los objetivos a mediano y largo plazo de su negocio, con enfoque en aquellos recursos tecnológicos diferenciadores que administrados eficientemente, contribuyan a un posicionamiento competitivo.
- La elaboración del procedimiento para la evaluación de capacidades personales de los empresarios, resultó apropiada y pertinente en lo metodológico, puesto que permite establecer un diagnóstico orientativo sobre la aptitud que poseen dichos empresarios para gestionar de forma estratégica su industria, mediante el fortalecimiento de determinadas capacidades, que posibiliten aprovechar sus potencialidades internas en concordancia con las oportunidades del entorno.
- La aplicación del procedimiento en el aserradero permitió conjugar los conceptos teóricos y metodológicos con las actividades de gestión llevadas a cabo por el empresario-dueño de la empresa, a través de la evaluación de sus capacidades personales e identificación de aquellas que resultaron más primordiales, y al mismo tiempo, su implementación contribuyó al fortalecimiento de la visión estratégica en el empresario, lo cual derivó en el posterior despliegue de acciones innovadoras dentro de la empresa, a partir la revalorización de sus activos tecnológicos.





5. Referencias bibliográficas

1. Brettel M., Chomik, C. y Flatten T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868–885.
2. Claver Cortés E., Llopis Taverner J., Molina Manchón H., Conca Flor. F. J. y Molina Azorín J. F. (2000). La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades. *Boletín de estudios económicos*, 55(169), 119-138.
3. Cordero Borjas, A. E. (2011). Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 63-82.
4. Drejer, A. (2002). Towards a model for contingency of management of technology. *Technovation*, 22(6), 363-370.
5. Ennis, S. (1998). Marketing planning in the smaller evolving firm: empirical evidence and reflections. *Irish Marketing Review*, 11(2), 49-61.
6. Fernández-Jardón, C. M., Gutawski, R. S., Martos, M. S., Aguilar, C. A. y Alonso, Á. B. (2007). *Visión estratégica de la cadena empresarial de la madera de Oberá (Misiones)*. Posadas, Argentina: Editorial Universidad Nacional de Misiones.
7. Fundación Mediterránea (2011). Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal – Cadena Foresto Industrial. *Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana*, Año 17, N° 95.
8. Henkel, H. (2011). Can Strategic Thinking Be Taught?. *Journal of Strategic Leadership*, 3(1), 1-6.
9. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
10. Jardon, C. M. y Tañski, N. C. (2008). Capital intelectual y clústeres empresariales. *Revista de estudos de administração*, 09(17), 135-170.
11. Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Revista Opción*, 24(55), 47-68.
12. Lonial, S. C. y Carter R. E. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113.



13. Mantulak, M. J. (2014). *Gestión estratégica de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina*. Tesis doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
14. Mantulak, M. J., Hernández Pérez, G. D. y Michalus, J. C. (2012). Gestión de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina. *VIII Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales*, Trinidad, Cuba.
15. Mantulak, M. J., Hernández Pérez, G. y Michalus, J. C. (2016). Strategic management of technology resources in small companies manufacturing: case study in Argentina. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 61-78.
16. Martos, M. S., Fernandez-Jardon, C. M. y Figueroa, P. F. (2008). Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: el caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina). *Intangible Capital*, 4(2), 67-101.
17. Maslatón, C. G. (2005). *Potencial del complejo maderero argentino – Propuestas para el desarrollo de la cadena madera-muebles y su inserción en el mercado mundial*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, N° 2, Buenos Aires, Argentina.
18. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
19. Morin, J. (1992). *Des technologies, des marches et des hommes: pratiques et perspectives du management des ressources technologiques*. París, Francia: Les Éditions D'Organisation.
20. Nelli, L. A. (2012). *Entrevista sobre pensamiento estratégico de empresarios de pequeñas empresas de manufactura*. Entrevistador: Mario José Mantulak, Posadas, Argentina.
21. Nuño de León, P. R. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio S.C.
22. Ochoa Ávila, M. B., Valdés Soa, M. y Quevedo Aballe, Y. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *Revista Acimed*, 16(4).
23. Ohmae, K. (2007). *La mente del estratega*. Madrid, España: McGraw Hill/Interamericana de España.



24. O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore management review*, 25(1), 53-67.
25. O'Shannassy, T. (1999). *Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation*. Melbourne, Australia: RMIT Business, RMIT University.
26. Perozo, E. (2006). Pensamiento estratégico y gestión del talento humano en gerentes corporativos. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 144-170.
27. Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
28. Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
29. Rubio Bañón, A. y Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo - Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.
30. Sharifi, E. (2012). Strategic Thinking; a Practical View. *Ideal type of management*, 1(1), 71-84.
31. Tañski, N. (2007). Clusters y cooperativas: una aproximación de ventajas y diferencias. *Economía Solidaria e Ação Cooperativa*, 2(2), 137-142.
32. Tañski, N. C., Báez L. y Clérici, C. (2010). La resiliencia de los empresarios en el sector foresto industrial de la provincia de Misiones. *Revista Científica Visión de Futuro*, 14(2), 153 - 172.
33. Tañski, N. C., Báez, L. C. y Clérici, C. N. (2012). *La gestión asociativa entre PyMEs en el sector de la foresto industria y actividades relacionadas, en la provincia de Misiones*. Posadas, Argentina: Editorial Universidad Nacional de Misiones.
34. Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
35. White, M. A. y Bruton, G. D. (2011). *The management of technology and innovation: a strategic approach*. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning.
36. Yaghoubi, N. M., Khaksar, S. M. S., Afrasiabi, F. y Shakhshian, F. (2011). The relationship between organizational intelligence and strategic thinking. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 31(1), 60-73.

