



Pensamiento estratégico y reestructuración industrial

Strategic thinking and industrial restructuring

Julio Alfonso González-Mendoza 

Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

Jorge Sánchez-Molina 

Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

Maribel Cárdenas-García 

Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

Resumen

Objetivo: Esta investigación tuvo como propósito determinar los elementos del pensamiento estratégico y la reestructuración industrial del clúster cerámico, así como establecer la correlación existente entre ellos. **Método:** Se utilizó una metodología cuantitativa de método hipotético-deductivo, que permitió establecer la relación entre el pensamiento estratégico y la reconversión productiva. La información se obtuvo a través de entrevistas realizadas a ejecutivos de 49 organizaciones pertenecientes al sector cerámico. **Resultados:** Los principales hallazgos señalan que, en las organizaciones objeto de estudio se encontraron todos los elementos del pensamiento estratégico, mientras que en la reestructuración industrial están presente solo dos. Además, se encontró que existe una relación positiva bidireccional entre el pensamiento estratégico y la reestructuración industrial. **Discusiones:** Aunque el estudio mostró la presencia de todos los elementos del pensamiento estratégico y reconversión industrial, uno de los elementos del pensamiento estratégico, no presentó ninguna correlación con los elementos de reconversión industrial. **Conclusiones:** El modelo resultante demostró que cuatro de los cinco componentes del pensamiento estratégico tienen correlación directa y bidireccional con los tres elementos de la reestructuración productiva, lo que significa que al tomar medidas estratégicas basadas cualquiera de estos cuatro componentes afectará a los componentes de reestructuración industrial y viceversa. **Palabras clave:** Cambio organizacional, Clúster empresarial; Decisiones estratégicas, Pensamiento sistémico; Sector cerámico, **Clasificación JEL:** L260, L210, L220.

Abstract

Objective: The purpose of this research was to determine the elements of strategic thinking and industrial restructuring of the ceramic cluster, as well as to establish the correlation between them. **Method:** This research used a quantitative methodology of hypothetic-deductive method, which established the relationship between strategic thinking and productive restructuring. The information was obtained by interviewing executives from 49 organizations in the ceramic industry. **Results:** The main findings indicate that all the elements of strategic thinking were found in the organizations under study, while only two were present in industrial restructuring. In addition, this research found that there is a positive bidirectional relationship between strategic thinking and industrial restructuring. **Discussion:** Although the study showed that all the elements of strategic thinking and industrial restructuring were present, one of the elements of strategic thinking had no correlation with the elements of industrial restructuring. **Conclusions:** The resulting model showed that four out of five elements of strategic thinking have a direct and bidirectional correlation with the three elements of productive restructuring, which means that taking strategic measures based on any of these four elements will affect the elements of industrial restructuring, and vice versa. **Keywords:** Organizational Change; Business Cluster; Strategic Decisions; Systems Thinking; Ceramic Industry. **JEL Classification:** L260, L210, L220.

Autor de Correspondencia

alfonsogonzalez@ufps.edu.co

Recibido: 29-03-2021
Aceptado: 23-02-2022
Publicado: 08-04-2022



Copyright © 2022
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (Apa):

González-Mendoza, J., Sánchez-Molina, J., & Cárdenas-García, M. (2022). Pensamiento estratégico y reestructuración industrial. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.4995>

Introducción

El área metropolitana de la ciudad de San José de Cúcuta es una zona ubicada en el nororiente colombiano, fronterizo con Venezuela y la conurbación fronteriza más importante de Colombia por su tamaño, población y economía. Está conformada por los municipios de Villa del Rosario, Los Patios, Puerto Santander, el Zulia y San Cayetano; cuenta con una población aproximada de un millón de habitantes (Ayala, 2021). Las principales actividades económicas que se desarrollan en esta región son el comercio, que es el más importante, seguido del turismo, financiero, transporte y manufacturero dentro del que se encuentra el clúster cerámico (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2019).

Según la Cámara de Comercio de Cúcuta (2018) este clúster cerámico está conformado por 72 organizaciones dedicadas a la fabricación de productos derivados de la arcilla, la cual tiene unas características muy particulares que la hacen única y hacen parte del ADN de la región (Sánchez et al., 2019). Este subsector en el año 2016 pagó el 37% de los salarios del sector manufacturero, aportó el 38% del empleo y generó el 12.8% del PIB del departamento norte de Santander (Departamento Nacional de Estadísticas-DANE, 2019), por lo cual es considerada una de las actividades económicas más importantes de la región.

El principal mercado del sector antes del 2015 había sido clientes de Venezuela, debido a su cercanía con importantes centros poblados de ese país, principalmente a las buenas relaciones que existían entre los dos países, a la calidad del producto, la facilidad para transportarlo y entregarlo (Sánchez et al., 2019), no obstante, con la llegada al poder de Hugo Chávez en 1998, comenzaron a suceder transformaciones fundamentales en las relaciones entre los dos países, solo hasta el año 2015 que se cerró la frontera que el intercambio comercial que ha existido es prácticamente nulo (González y Sierra, 2018).

A partir de ese hito, el sector cerámico perdió su mercado histórico y ha tenido que buscar nuevos mercados nacionales y en Centro América, compitiendo en situaciones de desventaja, debido a que la región está alejada de las grandes ciudades, los costos de transporte son elevados, la infraestructura vial es deficiente, la capacidad mercadotécnica es pobre y la capacidades tecnológicas son precarias (Sánchez et al., 2019), por lo tanto, los empresarios han tenido que emprender enormes desafíos que implican reestructuración de la industria, para enfrentar esta crisis y prevalecer en el mercado.

Ahora bien, la literatura especializada refiere al pensamiento estratégico como un instrumento capaz de interpretar el entorno y encontrar medidas que resuelvan los problemas de manera racional y creativa (Bonn, 2005; Liedtka, 1998; Bowman y Singh, 1993; Collins y Porras, 1994). Según estos autores, este pensamiento tiene cinco componentes fundamentales que son: el pensamiento sistémico, pensamiento a través del tiempo, pensamiento enfocado en la intención, oportunismo inteligente y pensamiento basado

en hipótesis. En su conjunto, si la organización los utiliza, le provee de una ventaja competitiva superior, logra un posicionamiento en el mercado y sus prácticas son difíciles de imitar (Liedtka, 1998).

Para Obiedy y Qadoorie (1998) Un pensador estratégico es el principal agente de cambio en toda organización y tiene como objetivos determinar cuáles son los elementos de este tipo de pensamiento por tanto debe conocer cuáles son las perspectivas de reestructuración industrial que existen en las organizaciones del clúster y determinar si existe correlación entre pensamiento estratégico y reestructuración industrial.

El ámbito de esta investigación se da en el clúster cerámico del Área metropolitana de Cúcuta, en el que se han realizado diversos estudios (Pineda et al., 2007; López y Pineda, 2007b; López y Pineda, 2007c; Sánchez et al., 2019; Sánchez et al., 2019), (Sarabia et al., 2020), los cuales abordan diversas problemáticas y perspectivas del clúster, como cadena de valor, apuesta socioeconómica, ventaja competitiva, fortaleza y debilidades del clúster, etc., los cuales sirven de soporte a esta investigación.

Fundamentación teórica

Pensamiento Estratégico

El pensamiento es la principal actividad humana que lo diferencia de los demás seres vivos, permite crear ideas, construir interpretaciones y representaciones del mundo real (Longoria et al., 2006), facilita la adaptación del individuo y lo ayuda a relacionarse con la sociedad y el medio ambiente. El pensamiento según Dewey (1989), se genera a partir de una duda o situación problemática que motiva al individuo a buscar explicación mediante un proceso de investigación racional que responda al interrogante o resuelva el problema, en otras palabras, el pensamiento es una acción que procura dar respuestas coherentes a las incertidumbres del ser humano.

En tal sentido, a nivel organizacional cuando el pensamiento es capaz de generar interpretaciones y representaciones sobre la organización y su entorno, resolver problemas de orden estratégico combinando un enfoque racional, creativo y divergente, se conoce como pensamiento estratégico (Bonn, 2005). Este provee a la empresa de una poderosa fuente de ventaja competitividad que agrega un valor superior para los clientes, vuelve las organizaciones difíciles de imitar y fáciles de adaptarse a los cambios del entorno (Liedtka, 1998).

Para Obiedy y Qadoorie (1998), el pensamiento estratégico tiene tres características conceptuales: a) demuestra la capacidad y conciencia que tienen el líder sobre una organización; b) está conformado por la experiencia, habilidad, capacidad e interacción que el líder ha tenido dentro de la organización y de ésta con el ambiente, y c) expresa la capacidad innovadora y creativa del líder en una organización, especialmente en situaciones de crisis.

De esta manera, para que el pensamiento estratégico constituya una ventaja competitiva que sea sostenible, difícil de imitar y provea un valor superior a la organización, diversos autores como (Liedtka, 1998; Senge, 1999; Stacey, 1996; Bonn, 2005; Jelenc, 2008; Boland, 1984), coinciden que debe desarrollarse cinco elementos claves que constituyen la catedral del pensador estratégico: a) enfoque sistémico, b) enfoque de intención, c) oportunismo inteligente, d) pensamiento a través del tiempo y e) proceso basado en hipótesis.

Enfoque Sistémico

Se trata de un proceso de pensamiento continuo y permanente donde los pensadores estratégicos analizan las particularidades de la organización y sus interacciones con el medio ambiente, manteniendo una perspectiva holística y entendiendo que cada institución hace parte de un sistema más grande y complejo que es el medio en que se desempeña. En este proceso se evita el reduccionismo y caer en actividades rutinarias que impidan comprender que las organizaciones evolucionan, cambian sus relaciones y sus redes de cooperación, modifican sus sistemas de innovación y desarrollo y cambian o afianzan sus relaciones de cooperación y posición dentro del ecosistema (Liedtka, 1998; Senge, 1990; Abraham, 2005; Moon, 2013).

Enfoque de Intención

Este enfoque se refiere a que la organización requiere de un punto de referencia claro, lo que implica la definición de una misión y unos objetivos que sirva de guía orientadora y no permitan perder el rumbo, resistir a la distracción y concentrarse en sus metas (Liedtka, 1998; Liedtka y Rosenblum, 1998). El enfoque de intención constituye un fuerte sentido de comprensión sobre la razón de ser de la institución, permite que las estrategias, acciones y recursos estén alineados con los objetivos y sirve de inspiración y guía orientadora a los trabajadores, especialmente en momentos de complejidad y turbulencia (Boland, 1984; Collins y Porras, 1994; Weick, 1995).

Oportunismo Inteligente

El tercer componente se refiere a que las organizaciones no solo deben promover las estrategias previstas, sino estar dispuestas a adoptar algunas emergentes, de esta forma se evita la rigidez y se puede adaptar rápidamente a las exigencias y cambios del entorno (Liedtka, 1998; Liedtka y Rosenblum, 1998). Otros autores como (Amabile, 1998; De Bono, 1996; Bonn, 2005; Moon, 2013) consideran que tener oportunismo inteligente consiste en crear las condiciones necesarias para que se facilite la innovación y la creatividad y esté articulada a la racionalidad en la toma de decisiones, juntando las capacidades, ideas, experiencias de todos los miembros del equipo de trabajo. De esta manera se aprovechan las capacidades

individuales y se comparte la responsabilidad y el compromiso de todos (Díaz-Calzada, Morgan-Beltrán, & Arredondo-Morales, 2020).

Pensamiento a través del tiempo

En términos de Neustadt y May (1986) pensar en el tiempo es reconocer que el futuro no tiene otro lugar de donde venir sino es del pasado, que el pasado tiene un valor predictivo y que existe una oscilación casi constante entre pasado-presente-futuro. Por tanto, es necesario conocer el pasado y el presente para no sobrestimar o subestimar la capacidad, aprovechar las experiencias positivas y evitar la recurrencia de errores.

Proceso basado en hipótesis

El pensamiento estratégico basado en hipótesis consiste en crear modelos en los que se analiza el comportamiento de variables claves del ecosistema, tratando de prever que le sucedería a la empresa si el modelo diera o no resultado (Liedtka, 1998; Liedtka y Rosenblum, 1998). Aunque es imposible crear modelos que monitoreen el comportamiento de todas las variables, pensar basado en hipótesis ayuda tener un juicio racional de la conducta de las variables claves y a partir de los resultados anticipar las decisiones. Las decisiones efectivas con parte de la ventaja competitiva y constituyen una fortaleza para lograr una condición superior (Annherys, Jaiham y García, 2015).

Un problema que tienen los pensadores estratégicos es la ambivalencia o dicotomía entre la racionalidad y la intuición ya que el pensamiento es creativo y crítico, por lo que pensar basado en hipótesis combina la racionalidad de comportamiento de variables claves y el ingenio y la creatividad en la toma de decisiones, es decir saca provecho de las potencialidades de las dos posiciones (Jelenc, 2008; Senge, 1999; Stacey, 1996).

Reestructuración Productiva

El segundo cuerpo teórico de la investigación se refiere a la reconversión industrial, que en términos de Gilson (2010) y Hane (2012), consiste en un proceso mediante el cual las organizaciones renuevan el contrato social con sus grupos de interés, tomando medidas como la reestructuración de la deuda, modificación del portafolio, reestructuración organización, cambio en la composición de propiedad de capital, reducción de los gastos operativos, entre otras, buscando la eficiencia y rentabilidad en el negocio, ante una eventualidad o crisis presentada.

La reestructuración productiva ayuda a las organizaciones a consolidar su negocio, fortalecer su posición competitiva alcanzar los objetivos corporativos; mediante acciones estratégicas tales como fusiones,

adquisiciones, desinversiones y reorganizaciones internas (Bowman y Singh, 2013; Hane, 2012; Kanter, 1989)

Aunque comúnmente es la respuesta ante las crisis financieras extremas, las empresas pueden reconvertirse en tiempos de estabilidad o éxito, con el propósito de mejorar su competitividad, buscar nuevas oportunidades y consolidar su posición en el mercado (Gilson, 2010). Este proceso tiene tres componentes fundamentales consistentes en: a) reestructuración de cartera o portafolio, b) reestructuración financiera, y c) reestructuración organizacional.

Reestructuración de Cartera o Portafolio

Se trata de procesos de cambio en las unidades estratégicas del negocio a través de estrategias como adquisición, escisión, enajenación de activos poco rentables o improductivos y reemplazarlos por activos preferentes que aportan flujo financiero. Una organización puede reestructurar su cartera para enfocar sus esfuerzos en aquellas unidades que tengan una buena probabilidad de prevalecer, deshaciéndose o enajenando las que no aportan a la entidad (Bowman et al., 1999). La reestructuración de portafolio es un elemento clave para alinear los objetivos y estrategias del negocio con las tendencias del entorno (Pathak et al., 2014; Wu y Delios, 2009); y cuando se realiza a gran escala marcan la forma más decisiva de cambio estratégico y un punto inflexión en la vida de una empresa (Nippa et al., 2011); es la principal forma de reestructuración empresarial (Park y Kim, 2008).

Reestructuración Financiera

Consiste en cambios en la estructura de capital, propiedad o control de la organización que se utilizan para obtener mayor flujo de caja y mejor maniobrabilidad en la implementación de acciones tendientes a mejorar la salud financiera, especialmente en épocas de crisis (Bowman et al., 1999; Gibbs, 1993). Las estrategias más utilizadas para realizar reestructuración financiera son las siguientes: nueva financiación de capital (Davies et al., 2008); deuda convertible en acciones (Davies et al., 2008) y reestructuración de la deuda (Laryea, 2010).

La nueva financiación es buscar apalancamiento financiero con entidades bancarias si es que acaso su capacidad lo permite; en cuanto a la reestructuración de la deuda con los acreedores especialmente aquellas que no tienen viabilidad de pago, se realiza renegociando los plazos, cuotas o intereses a cambio de poder cumplir con esos compromisos, de manera que gana el acreedor porque recupera parte del capital prestado y gana el tomador porque conserva su reputación y vida crediticia. También las deudas se pueden convertir en acciones preferentes, en las que el acreedor puede entrar poseer parte de la estructura de capital y el control de la organización.

Reestructuración organizacional

Se refiere a introducir reformas en la estructura organizativa con el propósito de alinear los recursos de la organización con sus objetivos y misión, debido a que se han desviado o porque se necesita reorientar la compañía. Estas reformas se hacen mediante la redefinición de departamentos, redistribución de funciones, cambio en los niveles jerárquicos y de autoridad, disminución del recurso humano, eliminación de unidades estratégicas improductivas y reforma en la gobernanza institucional (Bowman et al., 1999; Davis et al., 2009). La estructura organizacional no son objetos sino símbolos que representan un significado para los individuos dentro de una empresa y conforman su cultura (Blanco y Peralta, 2015).

Procedimiento Metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el paradigma positivista, con el método hipotético-deductivo, que permitió establecer la relación entre el pensamiento estratégico y la reconversión productiva. La población estuvo conformada por las organizaciones manufactureras de productos de arcillas ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta, que acuerdo con la Cámara de Comercio Cúcuta (2018), son 72 compañías que hacen parte del subsector cerámico. El método de muestreo empleado fue de carácter probabilístico y se determinó a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{k^2 * p * q + N * E^2}$$

Donde, N= población, n = muestra, p = 95%, k = 1.96 (múltiplo de error estándar para un nivel de confianza del 95 %) y E= 5% (porcentaje de error). De lo que se deduce que la muestra es de 49 Empresas. Las personas encuestadas fueron ejecutivos de los más altos niveles de las compañías priorizando las organizaciones de mayor tamaño e importancia del sector. En definitiva, la población fue de 72 organizaciones y la muestra de 49 organizaciones.

En cuanto al instrumento de recolección de información se utilizó un cuestionario estructurado con 26 preguntas, dividido en tres secciones: la primera conformada por cinco ítems que permitió caracterizar la población encuestada; la segunda constó de 18 ítems que recaba información sobre pensamiento estratégico, y la tercera con 8 ítems referentes a la reestructuración industrial. Las secciones dos y tres estuvieron compuestas de reactivos tipo *Linker*, donde la valoración de (5) es siempre, (4) casi siempre, (3) algunas veces, (2) casi nunca y (1) nunca.

La recolección de la información se hizo en el año 2020 y fue suministrada por 49 ejecutivos del sector cerámico de Norte de Santander, cuyo cargo dentro de la compañía eran gerente o tuviera funciones de alta gerencia.

El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS, con el que se determinó la consistencia de los datos del instrumento de recolección de información y de cada una de sus variables, posteriormente se analizó si cada una de las dimensiones de esas variables estaban presentes en el estudio, para lo cual se creó una variable calculada para cada dimensión, agrupando los ítems del cuestionario referentes a cada una de ellas.

La consistencia de los datos se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es de 0.912 para todo el instrumento, mientras que los valores de consistencia de cada una de las dimensiones se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. *Sistematización de variables*

Variable	Alfa de Cronbach	Numero Ítems	Dimensión	Alfa de Cronbach	Número Ítems
Pensamiento Estratégico	0.915	18	Pensamiento Sistémico	0.695	4
			Enfoque de Intención	0.891	4
			Oportunismo Inteligente	0.698	5
			Basado en el tiempo	0.861	3
			Basado en Hipótesis	0.808	2
Reestructuración Productiva	0.771	8	De Cartera o portafolio	0.701	4
			Financiera	0.703	2
			Organizacional	0.721	2
General del Instrumento				0.912	26

Fuente: Elaboración propia de autores (2020).

Resultados

Inicialmente se buscó determinar si los elementos del pensamiento estratégico estaban presentes en el clúster cerámico, para lo cual se creó una nueva variable calculada (en SPSS) para cada dimensión, en la que se agruparon todos los ítems del cuestionario referentes a cada una de ellas. A partir de esta nueva variable se realizó un agrupamiento visual, creando los siguientes rangos: entre 0 y menor que 3, rango Negativo; entre 3 y 3.5, rango Neutro y mayor que 3.5 Rango Positivo. El resultado de esos cálculos, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. *Elementos del Pensamiento estratégico*

Dimensión o componente del pensamiento estratégico		Negativo	Neutro	Positivo	Total
Pensamiento Sistémico	Frecuencia	4	20	25	49
	Porcentaje	8.2	40.8	51.0	100.0
Pensamiento Enfocado en la Intención	Frecuencia	0	10	39	49
	Porcentaje	0	20.4	79.6	100.0
Oportunismo Inteligente	Frecuencia	6	18	25	49
	Porcentaje	12.2	42.7	45.1	100.0
Pensamiento a	Frecuencia	4	16	29	49

través del tiempo	Porcentaje	8,2	32,7	59,2	100,0
Pensamiento Basado en Hipótesis	Frecuencia	4	23	22	49
	Porcentaje	8.2	44.9	46.9	100.0

Fuente: Elaboración propia de autores (2020).

Para determinar si cada uno de los componentes del pensamiento estratégico estaban presentes en la investigación se compararon los valores de los tres rangos y se tomó el mayor valor, de lo que se destaca lo siguiente: en la industria clúster cerámica, se presentan los siguientes componentes del pensamiento estratégico: Pensamiento sistémico (51%), Pensamiento enfocado en la intención (76.6%), Oportunismo Inteligente (45.1%), Pensamiento a través del Tiempo (59.2%) y Pensamiento basado en hipótesis (46.9%). Es decir, todos los elementos del pensamiento estratégico son prevalentes en la industria cerámica del departamento del Norte de Santander. De esta información se concluye que predomina el pensamiento enfocado en la intención, seguido del pensamiento a través del tiempo, mientras que la menor prevalencia se encuentra en el oportunismo inteligente.

De acuerdo con los postulados de Liedtka (1999) y Bonn (2005) cuando las organizaciones combinan adecuadamente esos cinco componentes del pensamiento estratégico obtienen una ventaja competitiva superior, duradera y difícil de imitar por lo que la industria cerámica tiene una gran fortaleza, que le permite superar crisis como el cierre de frontera y conquistar nuevos mercados a nivel regional y global. No obstante, convendría reforzar aquellos componentes que aún tienen un gran porcentaje negativo o neutro, como el oportunismo inteligente y el pensamiento basado en hipótesis.

En segundo lugar, para determinar cuáles componentes de la reestructuración industrial estaban presentes en el estudio, se utilizó la misma metodología del pensamiento estratégico agrupando las preguntas de la encuesta y realizando grupos visuales, de lo que resulta la Tabla 3.

Tabla 3. *Componentes de la reestructuración industrial*

Dimensión o componente de la reestructuración industrial		Negativa	Neutra	Fuerte	Total
Reestructuración de Cartera	Frecuencia	12	8	29	49
	Porcentaje	24,5	16,3	59,2	100,0
Reestructuración Financiera	Frecuencia	10	33	6	49
	Porcentaje	20,4	67,3	12,2	100,0
Reestructuración Organizacional	Frecuencia	5	20	24	49
	Porcentaje	10.2	40.8	49.0	100.0

Fuente: Elaboración propia de autores (2020).

De la información presentada en la Tabla anterior, se concluye que dos de los tres elementos claves de reestructuración industrial se encontraron en el estudio: Reestructuración de cartera (59.2%) y Reestructuración Organizacional (49.0%) mientras que el tercer componente denominado Reestructuración Financiera es Neutra (67.3%). El estudio muestra que hay fortaleza respecto del conocimiento y la aplicación de estrategias de reestructuración de cartera o portafolio y reestructuración organizacional, lo que

constituye una habilidad para adaptarse a los cambios del entorno; sin embargo, se observa que hay debilidad sobre el conocimiento y aplicación de estrategias referentes a reestructuración financiera, por lo que conviene que los ejecutivos exploren estas posibilidades, ya que como lo afirman (Bowman et al., 1999; Gibbs, 1993), representan una herramienta clave para enfrentar cambios radicales del ecosistema.

En tercer lugar y con el fin de establecer la relación entre las dimensiones del pensamiento estratégico y la reestructuración industrial del clúster cerámico, que es el objetivo principal de esta investigación, inicialmente se analizó la correlación de cada una de las dimensiones de las variables con respecto de las dimensiones de la otra, como se muestra en la Tabla 4.

Para establecer la correlación entre dos variables se utilizó el coeficiente *rho de Spearman*, cuyo valor indica que, si es cercano a 1, existe una correlación positiva-fuerte, si es cercano a -1, existe correlación negativa-fuerte y si es cercano a 0, no hay correlación. Además, se requiere que el valor de significancia, conocido como *alfa (α)*, sea menor a 0.05, es decir que esté por debajo del margen de error (E), definido para la investigación que es del 5%.

En la Tabla 4, por un lado se muestra la variable Pensamiento estratégico con sus dimensiones pensamiento sistémico, pensamiento enfocado en la intención, oportunismo inteligente, pensamiento basado en el tiempo, y pensamiento basado en hipótesis. Por el otro se presenta la variable Reestructuración Industrial que contiene las dimensiones reestructuración de cartera, reestructuración financiera y reestructuración organizacional. En el cruce de ellas se muestra los valores encontrados del coeficiente *Rho de Spearman (ρ)*, *Nivel de Significancia (α)* y se señala si existe o no correlación entre las dimensiones.

Tabla 4. *Correlación entre pensamiento estratégico y reestructuración industrial*

		Reestructuración Industrial			
		Cartera	Financiera	Organizacional	
Pensamiento estratégico	Pensamiento Sistémico	Rho de Spearman= ρ	,562**	,694**	,650**
		Significancia = α	,000	,000	,000
		Existe Relación	Si	Si	Si
	Pensamiento Enfocado en la intención	Rho de Spearman= ρ	,311*	,446**	,457**
		Significancia = α	,030	,001	,001
		Existe Relación	Si	Si	Si
	Oportunismo inteligente	Rho de Spearman= ρ	,609**	,333*	,450**
		Significancia = α	,000	,019	,001
		Existe Relación	Si	Si	Si
	Pensamiento Basado en el tiempo	Rho de Spearman= ρ	-,037	,272	-,065
		Significancia = α	,800	,059	,656
		Existe Relación	No	No	No
Pensamiento basado en hipótesis	Rho de Spearman= ρ	,094	,374**	,019	
	Significancia = α	,520	,008	,894	
	Existe Relación	No	Si	No	

Nota.**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia de autores (2020).

De la información anterior, se puede destacar lo siguiente: la dimensión Pensamiento sistémico tiene correlación positiva y bidireccional con las dimensiones Reestructuración de cartera, Reestructuración financiera y Reestructuración organizacional ya que la *Rho de Spearman* (ρ) es mayor que 0 y el valor de significancia es menor al margen de error (5%), lo cual constituye suficiente evidencia estadística para afirmar la existencia de una relación entre las dimensiones mencionadas. La correlación entre estas dimensiones se da incluso con un margen de error menor al 1%, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01.

Por otro lado, existe relación positiva entre Pensamiento enfocado en la intención con las dimensiones Reestructuración de cartera, Reestructuración financiera y Reestructuración organizacional ya que el coeficiente *Rho de Spearman* es mayor a 0 y el nivel de significancia es menor a al 5%. La relación entre Pensamiento enfocado en la intención con Reestructuración financiera y Reestructuración organizacional se da incluso cuando el margen de error es menor al 1%, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01.

Asimismo, se puede afirmar que, existe una relación positiva entre Oportunismo inteligente con Reestructuración de cartera, Reestructuración financiera y Reestructuración organización, ya que el coeficiente *Rho de Spearman* es mayor que 0 y el nivel de significancia es menor al 5%. La correlación entre Oportunismo inteligente con Reestructuración de cartera y Reestructuración organizacional se mantiene inclusive con un margen menor al 1%.

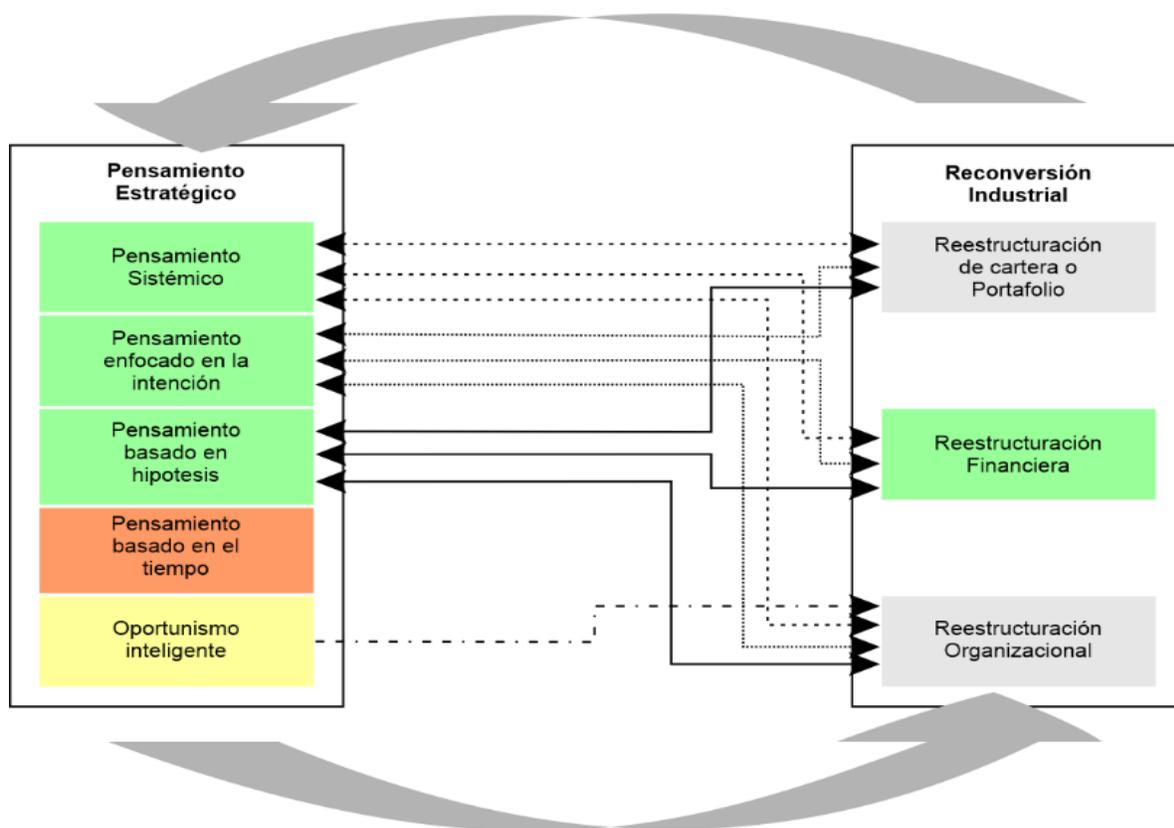
Con respecto del Pensamiento basado en el tiempo se puede afirmar que NO existe relación alguna con las dimensiones de reestructuración productiva debido a que el *Rho de Superman* es mayor que 0 pero el nivel de significancia es mayor al 5%, lo cual constituye suficiente evidencia estadística negar alguna relación entre estas dimensiones.

Finalmente, se concluye que el Pensamiento basado en hipótesis tiene relación positiva con la Reestructuración financiera, mientras que se niega la existencia de relación entre Pensamiento basado en Hipótesis con Reestructuración de cartera y Reestructuración organizacional.

A partir de los datos encontrados se creó un modelo gráfico, con el que se representa las relaciones entre las dimensiones de las variables (Figura 1). En el modelo resultante se puede observar que, cuatro de las cinco dimensiones del pensamiento estratégico generan influencia sobre las dimensiones de la Reestructuración productiva, es decir, pensamiento sistémico, pensamiento enfocado en la intención, oportunismo inteligente y pensamiento basado en hipótesis tienen una relación directa con todas las dimensiones de reestructuración productiva. Las tres dimensiones de Reestructuración productiva están correlacionadas con dimensiones del pensamiento estratégico, especialmente la denominada

reestructuración financiera que se relaciona con cuatro de ellas. Se destaca además que, el pensamiento basado en el tiempo no tiene relación alguna con los factores de reconversión productiva.

Figura 1. Modelo de correlaciones entre pensamiento estratégico y reconversión productiva



Fuente: Elaboración propia de los autores (2020).

Finalmente, para determinar si existe una relación directa entre el pensamiento estratégico y la reconversión Productiva, que es el objetivo general de esta investigación, se agruparon todas las dimensiones de cada una de las variables, se determinó la relación entre ellas y como resultado del cruce entre las dos se presenta la información en la Tabla 5.

Tabla 5. Correlación entre pensamiento estratégico y reconversión productiva

		Pensamiento estratégico	Reconversión productiva
Rho de Spearman	Pensamiento estratégico	Rho de Spearman= ρ	,647**
		Significancia = α	,000
		N	49
	Reconversión productiva	Rho de Spearman= ρ	,647**
		Significancia = α	,000
		N	49

Nota.**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Fuente: Elaboración propia de los autores (2020).

En la Tabla 5, se observa que hay relación positiva bidireccional entre el Pensamiento estratégico y Reestructuración productiva de las empresas del sector cerámico de Norte de Santander, debido a que coeficiente *Rho de Spearman* es 0.647 y el grado de significación estadística $\alpha = 0.000$ que es menor a 5%, lo cual significa que hay suficiente evidencia estadística para afirmar que EXISTE relación entre las dos variables.

Discusiones

Conforme a lo planteado por Bonn (2005) y Liedtka (1998), el pensamiento estratégico en las organizaciones provee una ventaja competitiva, agrega valor hacia los clientes, se adapta más rápido a los cambios del entorno y se convierte en un modelo difícil de imitar, en ese sentido habiendo encontrado los cinco componentes del pensamiento estratégico, se puede afirmar que existen las condiciones para que la industria cerámica supere las crisis presentada por la pérdida de su principal mercado y prevalezca en los nuevos mercados del orden nacional. En estas condiciones, las empresas objeto de estudio estarían en la capacidad de reinventarse para llegar a nuevos mercados, diversificar el portafolio, fortalecer los gremios económicos y afianzar la integración productiva del sector (Sánchez et al., 2019)

No obstante, la misma dinámica política y económica en la que se desempeña el sector ha tenido profundos cambios con el cierre de frontera, por lo que ha sido necesario realizar transformaciones o reconversiones que contribuyan a la industria buscar nuevos mercados. En ese sentido como lo afirman diversos autores (Bowman y Singh, 1993; Gilson, 2010; Moyer et al., 1998; Laryea, 2010; Audretsch et al., 2002; Tomadomi et al., 2009; Dess et al., 2011; Schonhaar et al., 2014), la reestructuración industrial permite redefinir el rumbo de las organizaciones con el fin de aumentar la eficacia y la eficiencia especialmente en épocas de crisis, mediante diversas modificaciones como la reestructuración de su portafolio, sus finanzas y su estructura organizacional.

En el estudio se encontró que las firmas del sector han realizado transformaciones o reconversiones productivas desde las perspectivas de cartera o portafolio y organizacional. Además, se ha encontrado que no han realizado transformaciones significativas desde la perspectiva financiera que ayude al sector a reencontrar su posición dentro del mercado. Esto es un poco preocupante si se tienen en cuenta que Bowman et al. (1999), creen que, de las tres formas de reestructuración, la financiera es la que genera mayores cambios positivos, debido a la inyección de capital y a las posibles mejoras en el aparato productivo, tecnológico y mercadotécnico que se puedan adoptar. Como lo afirma (Sánchez et al., 2019), las empresas del sector deberían mejorar su educación financiera y adoptar mejores estrategias en esta dirección.

Ahora con respecto a la incidencia entre las dos variables objeto de estudio se puede decir que, existen diversos estudios empíricos que prueban la relación entre pensamiento estratégico con liderazgo, innovación, eficiencia, competitividad y mercadeo, pero no se encontró ningún estudio que determine la correlación entre pensamiento estratégico y reestructuración industrial, por lo que se considera, que este estudio llena un vacío teórico, demostrando que hay una relación positiva bidireccional entre las dos variables, en la industria cerámica del área metropolitana de Cúcuta.

En tal sentido, al ser variables dependientes mutuamente, la existencia del pensamiento estratégico puede contribuir en la reestructuración productiva exitosa del sector, y al realizar cambios en reconversión en la industria mejora la capacidad de pensar de manera estratégica, por lo que las organizaciones tendría una ventaja competitiva superior, se daría la posibilidad de posicionarse en el mercado, superar la crisis del cierre de frontera y entrar con éxito en mercados nacionales e internacionales diferentes al venezolano, que por ahora está cerrado.

Si se observa el modelo teórico presentado en la Figura 1, el único elemento del pensamiento estratégico que no tienen correlación con algún elemento de la reestructuración productiva es el pensamiento a través del tiempo, lo que significa que, este componente no influye sobre los cambios o reformas estructurales que se realicen en las organizaciones. Sería entonces conveniente que se realicen más estudios al respecto que puedan corroborar o contradecir estos postulados.

Conclusiones

De acuerdo con la literatura ampliamente revisada y analizada, el pensamiento estratégico es una manera de pensamiento reflexivo capaz de resolver problemas organizacionales, combinando los enfoques racional, intuitivo y creativo que proporciona una perspectiva holística e integrada de la organización. El pensamiento estratégico tiene cinco elementos fundamentales: 1) enfoque sistémico, 2) enfoque de intención, 3) oportunismo inteligente, 4) pensar a través del tiempo y 5) pensamiento basado en hipótesis.

En el estudio se encontró que estos cinco elementos del pensamiento estratégico se encuentran presentes en el clúster cerámico del área metropolitana de Cúcuta, lo que significa que, el sector tiene la capacidad de superar las crisis que se puedan presentar, como la del cierre de la frontera colombo venezolana, encontrar una posición en el mercado y generar una ventaja competitiva superior que sea difícil de imitar.

Por otra parte, la reconversión industrial es el proceso por el cual las empresas reescriben sus contratos sociales con sus stakeholders para mejorar su eficiencia, eficacia, competitividad y hacer frente a cambios estructurales del mercado que requieran su atención (Bowman y Singh, 2013; Hane, 2012; Kanter, 1989;

Gilson, 2010; Hane, 2012). Esto implica transformaciones fundamentales, especialmente en tres sentidos: 1) reducción o renegociación de la deuda, es decir, reestructuración de cartera o portafolio, 2) cambio de la estructura financiera y propiedad de la empresa, y 3) reestructuración organizacional.

Los hallazgos de esta investigación señalan que las organizaciones del clúster han realizado reestructuración productiva desde las perspectivas reestructuración de cartera y portafolio, pero no desde la financiera, lo que significa que, se está dejando de utilizar un recurso importante que la literatura especializada considera que es el más efectivo de los tres.

Finalmente se concluyen que cuatro de los cinco componentes del pensamiento estratégico (enfoque sistémico, enfoque de intención, oportunismo inteligente y pensamiento basado en hipótesis) tienen correlación directa y bidireccional con los tres elementos de la reestructuración productiva, lo que quiere decir que, al tomar medidas estratégicas basadas cualquiera de estos cuatro componentes afectará a los componentes de reestructuración industrial y viceversa.

De esa manera un fuerte sentido del pensamiento estratégico ayuda a una reestructuración industrial y una reestructuración industrial exitosa mejorará la manera de pensar de los estrategas en el sector. Como no se han encontrado antecedentes sobre la correlación entre las dos variables, se anima a otros investigadores a profundizar en este tema de manera que se controviertan o afirmen los resultados.

Financiamiento

Este artículo es un producto que surge del proyecto investigación denominado " Innovación y liderazgo estratégico en el tejido empresarial del departamento norte de Santander", avalado y financiado en su totalidad por la Universidad Francisco de Paula Santander.

Referencias

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategic & Leadership*, 33(5), 5-12. <https://doi.org/10.1108/10878570510616834>
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7420>
- Annherys, P., Jaiham, H., & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
- Audretsch, D., Carree, M., Van Stel, A. & Thurik, R. (2002). Impeded industrial restructuring: The growth penalt. *Kyklos*, 55(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/1467-6435.00178>

- Ayala, E. (2021, 22 de marzo). *Área metropolitana de Cúcuta: historia de un territorio, una frontera y una región*. Institutos de Estudios Urbanos, Universidad Nacional de Colombia. <http://ieu.unal.edu.co/en/medios/noticias-del-ieu/item/area-metropolitana-de-cucuta-historia-de-un-territorio-una-frontera-y-una-region>
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. CEAC.
- Blanco, A., & Peralta, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las PYMES del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 170-187. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1187>
- Boland, R. (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. *Management Science*, 30(1), 868-882. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.7.868>
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336-354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
- Bowman, E. & Singh, H. (1993). Corporate Restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 2(14), 5-14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140903>
- Bowman, E. & Singh, H. (2013). When does restructuring improve performance? *California Management Review*, 41(2), 34-54.
- Bowman, E., Singh, H., Useem, M. & Bhadury, R. (1999). When Does Restructuring Improve Economic Performance? *California Management Review*, 41(2), 32-54.
- Cámara de Comercio de Cúcuta [CCC]. (2018). *Informe de Gestión 2017*. http://www.cccucuta.org.co/media/transparencia_2017/informe_de_gestion_2017.pdf
- Cámara de Comercio de Cúcuta [CCC]. (2018). *Las 100 empresas más representativas*. https://www.cccucuta.org.co/media/Adjuntos_de_Noticias/empresas_mas_representativas_2015.pdf
- Cámara de Comercio de Cúcuta [CCC]. (2019). *Impacto económico de la migración sobre la economía de norte de Santander*. <https://www.cccucuta.org.co/media/reportecierrefrontera.pdf>
- Collins, J. & Porras, J. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. *Harper Business*, 6(3), 84-84. <https://doi.org/10.1002/cir.3880060321>

- Davies, T., Boczko, T. & Chen, C. (2008). *Strategic Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Davis, J., Eisenhardt, K. & Bingham, C. (2009). Timal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 2(22), 413-452.
<http://www.sciepub.com/reference/251728>
- De Bono, E. (1996). *Serious creativity*. HarperCollins.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2006). *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento Norte de Santander Segundo semestre de 2005*.
https://www.dane.gov.co/files/icer/2005/norte_santan/norte_santander_II05.pdf
- Departamento Nacional de Estadísticas [DANE]. (2019). *Encuesta anual manufacturera 2016*.
https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/493/related_materials
- Dess, G., Lumpkin, T. & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. McGraw-Hill.
- Dewey, J. (1989). *Cómo Pensamos. Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*. Paidós.
- Díaz-Calzada, M., Morgan-Beltrán, J. y Arredondo-Morales, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-19.
<https://doi.org/10.17081/dege...3685>
- Gibbs, P. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(51), 51-68.
<https://www.jstor.org/stable/2486420>
- Gilson, S. (2010). *Creating Value Though Corporate Restructuring. Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups*. John Wiley & Sons.
- González, J. y Sierra, M. (2018). Frontera Colombia-Venezuela: redes de gobernanza y cooperación transfronteriza. *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, 83(4), 4-25.
- Hane, P. (2012). How well will restructure to create to separate companies. *Information*, 4(3), 1-6.
- Jelenc, L. (2008). *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurship practice*. [tesis doctoral, University of Ljubljana]. Repositorio institucional ULS.

- Kanter, R. (1989). When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s. Routledge. In Simon & Schuster. *Planning Review* (Chapters 5 and 6). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8833>
- Laryea, T. (2010, January 26). *Approaches to Corporate Debt Restructuring in the Wake of Financial Crises*.
Staff Position. International Monetary Fund.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/spn/2010/spn1002.pdf>
- Liedtka, J. & Rosenblum, J. (1998). Shaping conversations: Making strategy, management change. *California Management Review*, 39(1), 141-157. <https://doi.org/10.2307%2F41165880>
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-29. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Longoria, R., Cantú, H. y Ruiz, D. (2006). *Pensamiento creativo*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- López, D. y Pineda, L. (2007b). *Tercer informe: Factores que generan ventaja competitiva. Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena productiva de la cerámica en Cúcuta*. Qubit Cluster Technology Based Consortium.
- López, D. y Pineda, L. (2007c). *Cuarto informe: Plan Estratégico Clúster Industria de la Cerámica en Norte de Santander. Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena cerámica en Cúcuta*. Qubit Cluster Technology Based Consortium.
- Moon, B. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698–1708. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2012.11.006>
- Moyer, R., McGuigan, J. & Kretlow, W. (1998). *Contemporary Financial Management*. Contemporary Financial Management.
- Neustadt, R. & May, E. (1986). *Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers*. Free Press.
- Nippa, M., Pidun, U. & Rubner, H. (2011). Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 50-67. <https://www.jstor.org/stable/23208293>
- Obiedy, A. & Qadoorie, F. (1998). *Strategy of choosing and developing higher administrative leadership*. <https://mccormickcenter.nl.edu/library/administrative-leadership-what-is-it-why-is-it-important/>

- Park, C. & Kim, S. (2008). Corporate governance, regulatory changes, and corporate restructuring in Korea. *Journal of World Business*, 43(1), 1993-2004. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.10.008>
- Pathak, S., Hoskisson, R. & Johnson, R. (2014). Settling up in CEO compensation: The impact of divestiture intensity and contextual factors in refocusing firms. *Strategic Management Journal*, 38(4), 1124-1143. <https://www.jstor.org/stable/24037302>
- Peñafiel, L. (2020). ¿Migración venezolana un problema para Latinoamérica? un análisis a través de la historia y sus determinantes. *Gestiones Económicas*, 30(1), 1-28. <https://doi.org/10.47550/RCE/30.1.5>
- Pineda, L., López, D. y Díaz, R. (2007). *Primer informe: Diseño del mapa de los componentes del clúster alrededor de su cadena productiva. Estrategia para la conformación de clúster y plan estratégico para la cadena de cerámica en Cúcuta*. Qubit Clúster Technology Based Consortium.
- Pistamaro, F. y Gehring, H. (2018). *Retos y Oportunidades de la movilidad humana venezolana en la construcción de una política migratoria colombiana*. <https://www.kas.de/documents/287914/287963/Retos+y+oportunidades+de+la+movilidad+humana+venezolana+en+la+construcci%C3%B3n+de+una+pol%C3%ADtica+migratoria+colombiana.pdf/bcee4a33-9677-4405-bc16-b10dc4565937>
- Puerta, M. (2018). Venezuela: The Decline of a Democracy. *Valencia College*, 2(4), 2-10. DOI: 10.1057/s41301-018-0157-6
- Sánchez, J., González, J. y Avendaño, W. (2019). *El clúster Cerámico (1ª ed.)*. Apuesta de desarrollo Económico de Norte de Santander. Ecoe Ediciones.
- Sánchez, J., Ramírez, R. y González, J. (2019). *La Industria de los chircales artesanales del Área Metropolitana de Cúcuta*. Ecoe Ediciones.
- Sarabia, A., Sánchez, J. & González, J. (2020). Retos y tendencias del sector cerámico artesanal de Cúcuta y su área metropolitana. *Respuestas*, 25(S1), 67-79. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/respuestas/article/view/1903>
- Schonhaar, S., Nippa, M. & Pidun, U. (2014). From patchwork to theory development: Mapping and advancing research about business portfolio restructuring. *Management Review Quarterly*, 64(3), 157-200.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Random House.

Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.

Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(1), 182–189.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00006-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00006-4)

Tomadomi, C., Búffalo, L. y Berti, N. (2009). *Lógicas de configuración industrial: una propuesta teórico-metodológica de análisis*.
<http://www.observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiaindustrial/11.pdf>

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Wu, Z. & Delios, A. (2009). The emergence of portfolio restructuring in Japan. *Management International Review*, 49(3), 313-335.