



# Revista Venezolana de Gerencia





# Pensamiento estratégico para impulsar el emprendimiento en el contexto de la pandemia

Chávez Vera, Kerwin José\*  
Calanchez Urribarri, África\*\*

## Resumen

Los emprendedores enfrentan la necesidad de desarrollar procesos que les permitan adaptarse a los cambios propiciados por la pandemia, que exigen la búsqueda de nuevas formas de pensar estratégicamente para lograr sus objetivos. El presente estudio tuvo como objetivo general, determinar las cualidades del pensamiento estratégico empleadas como mecanismo para impulsar el emprendimiento en el contexto de la pandemia en la ciudad de Chiclayo - Perú. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo descriptivo; la muestra estuvo constituida por 40 emprendedores; el instrumento empleado fue un formulario Google, estructurado por 18 reactivos, en la escala Likert. Los hallazgos permiten señalar que en los emprendedores de la ciudad de Chiclayo el espíritu gerencial es predominante. Se concluye que existe una tendencia hacia la superioridad del indicador espíritu gerencial con respecto a las otras dos cualidades de espíritu creador y espíritu empresarial por lo que se proponen acciones que permitan el desarrollo de todas las cualidades del pensamiento estratégico.

**Palabras clave:** Cualidades del pensamiento estratégico; pensamiento estratégico; emprendimiento; pandemia; Chiclayo.

---

**Recibido:** 04.02.2022      **Aceptado:** 30.04.2022

\* Doctor en Gerencia Universidad Yacambú-Venezuela. Docente Investigador Universidad Autónoma de Ica, (Ica, Perú). Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2842-2099>. Correo electrónico: kerwinchavez@gmail.com

\*\* Doctora en Ciencias Mención Gerencia. Docente Investigadora Universidad Autónoma de Ica (Ica, Perú). Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9246-9927>. Correo electrónico: calanchezafrica@gmail.com

# Strategic thinking to drive entrepreneurship in the context of the pandemic.

## Abstract

Entrepreneurs face the need to develop processes that allow them to adapt to the changes brought about by the pandemic, which require the search for new ways of thinking strategically to achieve their goals. The general objective of this study was to determine the qualities of strategic thinking used as a mechanism to promote entrepreneurship in the context of the pandemic in the city of Chiclayo - Peru. The research approach was quantitative, with a non-experimental, descriptive design; the sample consisted of 40 entrepreneurs; the instrument used was a Google form, structured by 18 items, on the Likert scale; The findings allow us to point out that in the entrepreneurs of the city of Chiclayo the managerial spirit is predominant. It is concluded that there is a tendency towards the superiority of the managerial spirit indicator with respect to the other two qualities of creative spirit and entrepreneurial spirit, for which actions are proposed that allow the development of all the qualities of strategic thinking.

**Keywords:** Qualities of strategic thinking; strategic thinking; entrepreneurship; pandemic; Chiclayo.

## 1. Introducción

En la actualidad como resultado de la pandemia los emprendedores necesitan desarrollar procesos que le permitan adaptarse a un escenario cada vez más complejo y dinámico, repensando la forma en la cual desarrollan sus actividades económicas y comerciales. Luego de la evolución de una serie de postulados administrativos y gerenciales que han estudiado este aspecto, desde Taylor y Fayol quienes establecieron los principios administrativos, pasando por Max Weber y el modelo de la burocracia, hasta nuevas perspectivas que promueven organizaciones más flexibles formadas por individuos con una forma de pensar estratégica (Alvarado y Paz, 2010; Núñez, 2021).

En el ámbito empresarial el hombre ha entendido el efecto que tendrán en el futuro las acciones que realiza en el presente; a esta forma de pensar se le han asignado variadas definiciones, específicamente en el contexto organizacional se le conceptualiza como pensamiento estratégico, el cual se define según Ohmae (1998) como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas en las empresas.

El pensamiento estratégico, por sus características, ha sido atribuido como una particularidad de las personas con responsabilidades en la dirección de empresas y negocios. La nueva realidad que enfrentan los emprendedores implica que quienes dirigen un negocio deben disponer de un tipo de pensamiento muy

particular para definir las estrategias que sus organizaciones requieren para ser exitosas en un ambiente tan competitivo (Gutiérrez et al, 2021; Mantulak-Stachuk, y Hernández-Pérez, 2018, Casanueva, 2018).

El pensamiento estratégico promueve esfuerzos que permitan mediante un análisis de la realidad la comprensión del entorno en el que se desarrolla la actividad económica estudiando de manera constante los cambios que se presentan, incluyendo la realidad actual resultado de la pandemia COVID-19 y que enfrenta a las empresas y a los emprendedores a mayores niveles de incertidumbre y riesgo, por lo que se requiere efectivamente comprender la realidad actual.

Para el emprendedor el empleo del pensamiento estratégico se convierte en elemental para el desarrollo de la creatividad, y estableciendo objetivos claros, factibles y realistas, evoluciona de la realidad a ese escenario ideal que anhela. Ajustándose a los diversos cambios que el contexto actual exige. Se requiere por tanto la capacidad de desarrollar innovaciones y transformaciones que les permita adaptarse a los cambios económicos y sociales que de manera constante y permanente enfrenta la sociedad y que se han profundizado y acelerado como resultando de la pandemia de COVID-19.

Según lo señalado por Calanchez y Mezher (2015) el emprendimiento busca emplear la innovación en todos los recursos utilizados con la finalidad de no solo satisfacer las necesidades de la sociedad, sino además hacerlo de manera sustentable y sostenida creando con ello un impacto positivo.

Las organizaciones peruanas se enfrentan a nueva realidad en el contexto de la pandemia, la cual ha originado una

recesión económica que fue provocada por la cuarentena decretada por el estado de emergencia, frenando así muchas inversiones que se harían en el año del surgimiento de la pandemia, generando el cese de las contrataciones y un aumento del desempleo. Todo este conjunto de condiciones impacta directamente en la creación y desarrollo de empresas en el corto y mediano plazo afectando la eficiencia del ecosistema de emprendimiento.

En el caso del Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el primer semestre del 2021, más de 2.1 millones de peruanos perdieron sus puestos de trabajo en la micro y pequeñas empresas (MYPES) como resultado de la pandemia. Este sector empresarial está constituido por emprendedores representando el 99.5% del total de empresas de esta nación y generando el 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada. Estas cifras poco alentadoras, han llevado a desarrollar por parte del Estado y el sector privado el desarrollo de programas que permitan revertir tal situación.

Sin embargo, las propuestas por parte de los entes públicos y privados para la reactivación económica luego de la pandemia, como disminución en impuestos, créditos e incluso capacitación, no han sido suficientes, se requiere de emprendedores que posean ciertas características que permitan el éxito de tales propuestas, entre ellos las cualidades del pensamiento estratégico. Es por ello por lo que en este artículo se presenta los resultados de un estudio que tuvo como objetivo determinar las cualidades del pensamiento estratégico empleadas como mecanismo para impulsar el emprendimiento en el contexto de la pandemia en la ciudad de

Chiclayo en Perú.

La presente investigación se apoyó en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo descriptivo. La población estuvo constituida por 40 emprendedores de la ciudad de Chiclayo, el instrumento empleado fue un formulario Google, estructurado por 18 reactivos, en la escala Likert; siendo el muestreo no probabilístico intencional. Respecto al análisis de los datos, se tuvo en cuenta que la variable estudiada es estadísticamente cualitativa ordinal, se aplicó directamente estadística no paramétrica. Luego de tabular los datos, se procedió a la elaboración de tablas y gráficos para la descripción e interpretación correspondiente.

## **2. Consideraciones teóricas del pensamiento estratégico**

Cuando una empresa persigue una orientación proactiva de mercado, buscará identificar y responder a las necesidades latentes y no satisfechas de los clientes potenciales en el mercado. Para identificar las necesidades insatisfechas, la empresa requerirá una mentalidad de aprendizaje exploratoria impulsada por el mercado, para ello surge la necesidad de una nueva forma no solo de percibir la realidad, sino la manera de pensar soluciones a los problemas que debe enfrentar. En consecuencia, la empresa promoverá la aplicación de cualidades propias del pensamiento estratégico (Ríos et al, 2021; Dussán y Caliman, 2016; Mendoza y Salas, 2016).

La concepción del pensamiento estratégico ha evolucionado, pasando por un proceso de transformación desde sus inicios hasta la actualidad. De Kluyver (2015) señala que el pensamiento estratégico ha estado determinado

por dos perspectivas, la basada en la economía industrial y la basada en los recursos. La teoría basada en la perspectiva de la economía industrial se da en la época comprendida entre 1960 y 1980, el factor determinante era el entorno que funcionaba como agente competitivo imponiendo presiones y limitaciones sobre las cuales se escogían las estrategias más convenientes.

Por otra parte, desde la perspectiva basada en los recursos, era de vital importancia controlar los recursos estratégicos que además eran considerados móviles por lo que una empresa, si no disponía de ellos podía simplemente adquirirlos comprándolos.

El pensamiento estratégico en el marco de la economía industrial se centraba en elegir la industria más atractiva para invertir, uno de los enfoques para tomar esas decisiones era el modelo de Porter basado en cinco fuerzas, tales como la amenaza de los nuevos ingresantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos o servicios sustitutos y finalmente la rivalidad con los competidores.

Estas fuerzas determinan la naturaleza atractiva de la industria para seleccionarla como negocio, en esto se centraba el pensamiento estratégico. En cuanto a la segunda corriente propuesta por Kluyver (2015), la basada en los recursos, esta surgió a comienzos de 1980 en buena medida como resultado de los constantes cambios asociados a la globalización, la revolución tecnológica y la intensidad de la competitividad, se cuestionó la movilidad de los recursos estratégicos y la supuesta facilidad para acceder a ellos, por lo que los esfuerzos debían centrarse en su propio conjunto de activos, tanto tangibles

como intangibles, que determinan su capacidad definitiva, de esta forma el pensamiento estratégico debe configurarse para la creación de valor a través de la coordinación de un conjunto de actividades que obtenga lo mejor de los recursos disponibles.

En general, el pensamiento estratégico desde la óptica de varios teóricos está relacionado inicialmente con la forma en que se espera funcione el emprendimiento en el futuro, pero esta es una parte de lo que encierra el proceso de pensamiento estratégico. Al respecto Robert, Racine y Días (2011: 53) emplean el término de reflexión estratégica para referirse a un tipo específico de pensamiento “que ocurre dentro de la cabeza del presidente ejecutivo y de los miembros del equipo administrativo que intentan transformar una visión en un perfil de cómo quieren que sea la compañía en algún momento en el futuro”.

Como se observa en la definición anterior el pensar estratégicamente no es un proceso que se encuentra limitado a una sola persona como pudiera presumirse, es más bien una forma colectiva de pensar de forma de poder identificar los lugares a los que se quiere llegar, en cuanto tiempo y de qué forma.

Otro aspecto que introduce Kluyver (2015), es que la reflexión estratégica, tal como la llaman, implica además un proceso, por lo menos similar al arte, en el que los involucrados deben crear la imagen de cómo será la empresa en el futuro con respecto a cuatro elementos a saber: el alcance de sus productos, de sus servicios, de sus clientes, de sus segmentos industriales y de sus mercados geográficos. Estos elementos definen la capacidad de reflexionar estratégicamente en las organizaciones sobre lo que se está haciendo y lo que

se debe hacer en el futuro (Mendoza y López, 2015; Mundaca et al, 2020; López et al, 2021).

La importancia que atribuyen al producto de esta forma de pensar es que todos los planes y decisiones que se tomen en la empresa deben estar alineadas con la imagen creada por los pensadores estratégicos, lo que no se encuentre allí entonces no debe formar parte de la empresa y por lo tanto no deben invertirse, esfuerzos, recursos, ni tiempo en ellos.

Por otra parte, Alencastro et al, (2020) se refiere al pensamiento estratégico como una forma de “pensar estratégica” que implica un compromiso de todos los colaboradores con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización, que va mucho más allá de un mecanismo para la elaboración de planes pasando por la creación de un sistema gerencial inspirado en lo que llama una cultura estratégica.

Otro de los aportes de Alencastro et al, (2020) al desarrollo de la teoría del pensamiento estratégico es la definición que realiza sobre las características propias del pensador estratégico, a su entender estos deben poseer una serie de virtudes que los distinguan; dentro de ellas se encuentran: un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, gran capacidad analítica, excelente comunicador, habilidades para el liderazgo, capacidad de compromiso con el logro de los objetivos de la empresa; además de todas las características descritas, plantea que debe ser profundamente respetuoso de la condición humana y excelente conocedor de los procesos en los que participa.

Es conveniente considerar que todas las características descritas por Alencastro et al, (2020), es difícil

encontrarlas juntas en una sola persona, por lo que las empresas deben realmente interesarse en el proceso de captación del personal, sobre todo teniendo en cuenta que el pensamiento estratégico no es una actividad individual, sino que deben conformarse equipos con los directivos, gerentes y otros actores con toma de decisiones en los que imperen las características planteadas y que sean capaces de definir las estrategias de la empresa, anticipándose a las adversidades del futuro.

Otro estudioso del proceso del pensamiento estratégico es Ohmae (2007), centrando su desarrollo teórico en lo que denomina “la mente del estratega”. Él afirma que es un estado mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional, en el que el análisis se emplea, pero como un estimulante de los procesos creativos y útil para probar las nuevas ideas, afinar las implicaciones estratégicas y asegurar la ejecución de las ideas novedosas con alto potencial. Además, Ohmae (2007) coincide en que las estrategias implican también un proceso artístico que, aunque requiere gran maestría técnica originan ideas fuera del ámbito del análisis consciente. Esto es, no sólo se requiere de los aspectos teóricos que sustentan una estrategia, sino que es necesario un proceso creativo por parte de quien dirige una organización.

Una definición bastante completa es la de Robert et al, (2011), quienes se refieren a la reflexión estratégica como un proceso que aprovecha los mejores pensamientos que poseen las personas a cargo del negocio respecto de lo que ocurre interna y externamente, adicionalmente refieren los autores, que permite compilar reflexiones sobre la posición del negocio ante opiniones y sentimientos.

Complementando su definición, los autores antes mencionados agregan que la reflexión estratégica produce una visión de lo que la empresa llegará a ser en el futuro, lo que permite a los directivos tomar decisiones acertadas en áreas vitales que permiten, no solo la supervivencia, sino también la prosperidad de la empresa.

En complemento a su definición, el mismo autor describe el propósito del pensamiento estratégico, el cual consiste en ayudar a explotar los desafíos futuros que pueden ser predecibles o impredecibles, descartando la existencia de un mañana único inamovible y ajustándose a un entorno cada vez más dinámico y cambiante.

El pensamiento estratégico se convierte en una actitud que permite asegurar el logro de las metas, en un estado de conciencia que le permite al emprendedor comprender y conocer no solo su negocio, sino que con ese conocimiento puede adelantarse al futuro de manera global, para propiciar la adecuación y la transformación de su negocio al nuevo contexto que enfrenta cada vez más complejo y competitivo. Para cumplir su objetivo el emprendedor debe desarrollar una serie de cualidades que se presentan a continuación.

### 3. Cualidades del pensamiento estratégico

Las cualidades del pensamiento estratégico que se espera tengan los emprendedores son analizadas por Vargas (2013) y Silva y Ferrer, (2021), que, de acuerdo con sus planteamientos, los humanos poseen su propia racionalidad e intereses que al interactuar definen la forma como funciona el gobierno de las organizaciones permitiendo el logro efectivo de los objetivos.

Jiménez (2015) señala que los emprendedores realmente interesados en desarrollar una posición activa frente al pensamiento estratégico deben potenciar una serie de características como son: la capacidad de análisis para descomponer la realidad en cada una de sus partes relevantes; capacidad de elevación para obtener visión amplia de los fenómenos; ir más allá de las respuestas binarias ante los problemas; disponer de flexibilidad para lograr los objetivos planteados; realizar esfuerzos acordes a los objetivos; y finalmente disponer de la habilidad para encontrar los momentos oportunos para la acción. Al respecto Vásquez (2015), agrega que no son suficientes los factores clave de las organizaciones como son la misión, la información y la cultura, pues son necesarias adicionalmente las competencias gerenciales para desempeñar un liderazgo apropiado y saber qué hacer con la información disponible.

Para Jiménez, (2015); Morales, (2021) y Petit, (2007) las cualidades del pensamiento estratégico permiten a los emprendedores enfrentar los problemas de forma proactiva y determinan el estilo asumido en la dirección y organización de sus negocios, es por ello, que se consideró la dimensión de la presente investigación, constituyéndose como indicadores: el espíritu creador, espíritu gerencial y el espíritu empresarial.

### 3.1 Espíritu creador

El espíritu creador es una cualidad que consiste en la búsqueda continua de innovación, por lo que implica asumir posiciones privilegiadas en cuanto a la generación de ideas novedosas aplicables a los productos, procesos,

tecnologías, acciones y decisiones. Existe un momento idóneo, para poner en práctica el espíritu creador y es cuando el emprendimiento se encuentra estable (Vivas, 2010). La creatividad involucra el cambio radical como forma de mejorar el posicionamiento de la empresa, como es también conocido en muchos casos representa una limitación por la resistencia al cambio que se encuentra a lo interno de las empresas.

Desde la óptica de Peeler (2016), en situaciones adversas es muy difícil lograr grandes mejoras, por la tendencia natural de no salir de la zona de comodidad. Es por ello, que, de acuerdo con sus planteamientos, se debe cuestionar y desprenderse de lo que inicialmente hayan representado los factores claves del éxito, de lo que se trata es de retar el sentido común predominante, de ser posible realizar una lista de los supuestos básicos del negocio y cuestionarlos uno a uno en cuanto a su vigencia y pertinencia. La creatividad involucra el cambio radical como forma de mejorar el posicionamiento de la empresa, como es también conocido en muchos casos representa una limitación por la resistencia al cambio que se encuentra a lo interno de las empresas.

Para esto, se deben implementar acciones de desarrollo organizacional lo que según Gasalla (2011) persigue la gestión eficiente del cambio, lo que a su vez debe desencadenar en la mejora de la eficiencia, mejora en la calidad de vida en el trabajo, mejora en la dirección y mejora en la integración de las metas de las personas con las metas de la organización. En el desarrollo de la táctica el espíritu creador permite la innovación en la búsqueda de formas novedosas de actuación y replanteamiento de las posiciones aceptadas

Por otra parte, Dess y Lumpkin

(2012); Alarcón-Leudo y Jiménez-Londoño, (2021); y Parra Alviz, López y Rubio, (2020) afirman que la innovación se refiere a los esfuerzos de los emprendedores para encontrar nuevas oportunidades de desarrollo y de soluciones a problemas. La innovación se encuentra fundamentada en la creatividad y experimentación que permiten el logro de nuevos productos, servicios, ideas o procedimientos que posicionan a la organización en un lugar ventajoso con respecto a los competidores.

En el espíritu creador se observa en la innovación la puesta en práctica de las ideas para el logro de resultados, de esta forma puede interpretarse como la materialización del espíritu creativo. Por cuanto la creatividad contempla la introducción de aspectos novedosos no solo en los productos, sino en las todas las formas de hacer las actividades, los procedimientos y hasta las formas de evaluarlos, en consecuencia, el espíritu creativo implica tener la disposición para llevar a la práctica las innovaciones que surjan como resultados de ideas creativas de los emprendedores, esto puede conllevar incluso a replantear hasta la propia misión y visión del negocio.

Por otra parte, Casimiro et al, (2019), definen el pensamiento creativo como un proceso intelectual cuyas características son la originalidad, la plasticidad y la fluidez que pasa por la recomposición de esquemas viejos o la utilización de otros nuevos para lograr soluciones novedosas a problemas que se presentan en el contexto actual, es decir, acciones distintas como mecanismo para obtener resultados diferentes.

De acuerdo con lo descrito, puede afirmarse la necesidad de desarrollarse

e implantarse de forma consistente y coherente iniciativas inspiradas en la creatividad, que dependerá de la forma en que se estimule la originalidad en todos los niveles de los emprendimientos.

### **3.2 Espíritu gerencial**

El espíritu gerencial es definido por Vivas (2010), como una cualidad que favorece la administración óptima los recursos, afirma el autor, que este aspecto puede ser logrado en circunstancias donde se logre poner en práctica todas las características personales de los colaboradores a favor de la organización y aplicación de métodos a favor de la eficiencia.

Analizando el planteamiento, de lo que se trata es de conseguir la participación de los trabajadores, de forma tal que se comprometan de forma voluntaria con el valor que representan los recursos de la empresa para el logro de las metas colectivas de la organización, lo que en consecuencia favorece el máximo aprovechamiento de todos los recursos disponibles.

En complemento a lo anterior, adquiere relevancia la afirmación de Casimiro et al, (2019), para quienes el espíritu gerencial aporta características distintivas en los emprendimientos, esto desde su posición, se evidencia cuando se materializa la capacidad de confirmar en las prácticas diarias, la puesta en práctica de principios de conducta, responsabilidad, elevados estándares de rendimiento, respeto por las personas y respeto por el trabajo.

Asimismo, para Cardona et al, (2013); Portales y Pérez, (2015) y Guzmán y Trujillo (2008) lo que las personas dan por supuesto determinan sus creencias, esto a su vez conforma el esqueleto de su mentalidad y de sus

hábitos, lo que se constituye como el componente espiritual más crudamente realista. Por lo anterior puede señalarse que existe una relación directa entre lo que el individuo cree y la forma en la que se desenvuelve en sus actividades económicas. Asimismo, los supuestos y creencias que se encuentran debajo del comportamiento poseen como características el hecho de asumirse como premisas, se enuncian como afirmaciones y son inconscientes, esto logra que los comportamientos se conviertan en hábitos al estar soportados en supuestos internos.

En este sentido, de acuerdo con lo descrito por Cardona et al, (2013), adquiere relevancia el concepto de capacidad gerencial que trae consigo prosperidad a la empresa, determinada por la capacidad para alcanzar los resultados esperados mediante el concurso de los miembros del equipo. Logrando además que el emprendimiento sea estable, ajustándose a las variaciones requeridas por el entorno. La capacidad gerencial trasciende hacia el espíritu gerencial cuando se convierte en hábito, sustentado en la congruencia entre la mentalidad, los supuestos y los comportamientos respecto a la información, misión y estrategia, resultados, delegación, comunicación, equipo, el aprendizaje y finalmente la innovación.

### **3.3 Espíritu empresarial**

El espíritu empresarial de acuerdo con lo descrito por Vivas (2010) se trata de la capacidad para percibir oportunidades de negocios donde otros no las ven. El autor plantea que el espíritu empresarial va más allá de la habilidad para generar ideas y administrar recursos implícitos en el espíritu creador y en el espíritu

gerencial respectivamente. En este sentido, se extrae de los planteamientos previamente descritos, que el espíritu empresarial es un nivel superior del pensamiento estratégico, a partir del cual se desarrollan habilidades de visión, intuición y atracción de oportunidades para el emprendimiento.

Para Jiménez et al, (2018); Petit, (2007) y Alean et al, (2017) el espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar vinculada a la búsqueda de oportunidades de negocio, permitiendo la creación, mejora, realización y renovación de valor desde el punto de vista económico y social para todos los grupos de interés. Profundizando en la definición, se encuentra que en el núcleo del espíritu empresarial se materializa un proceso constante de búsqueda de oportunidades de negocio con la consecuente intención de aprovecharlas, basado en la actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad de identificar, perseguir y explotar las oportunidades de negocio.

Desde una perspectiva colectiva Palleja (2013), definen el espíritu empresarial como la unidad de diversos tipos de capital social, intelectual y financiero, dándose a lo interno de las organizaciones y entre diferentes organizaciones, además de la creación de nuevas organizaciones. En este sentido el espíritu empresarial implica la proyección de una visión de futuro, la manera de llevarla a cabo y la conjunción de unos grupos de personas para alcanzar los objetivos, que pueden estar orientados a reunir recursos para nuevos proyectos dentro de organizaciones existentes; de diferentes fuentes para crear nuevas organizaciones; de diferentes organizaciones para establecer proyectos conjuntos; o de diferentes esferas institucionales para

establecer vías de colaboración.

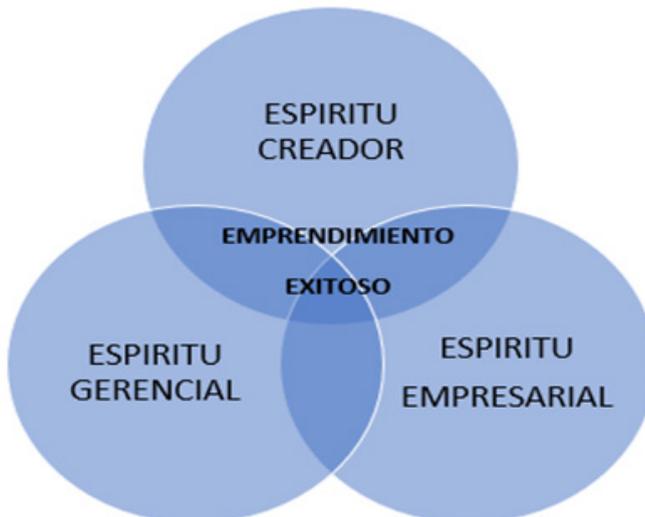
#### 4. Cualidades del pensamiento estratégico y su relación con el emprendimiento

El pensamiento estratégico involucra que los emprendedores piensen y actúen con base a un sistema de asunciones y alternativas potenciales para la acción, desafiando en consecuencia, alternativas y asunciones presentes, encaminándose hacia nuevas y más apropiadas oportunidades. En este orden de ideas, la posibilidad de aplicar el pensamiento estratégico en la búsqueda y aprovechamiento de nuevas oportunidades que se presentan conlleva la participación de una serie de elementos que se constituyen como una forma de pensar innovadora (Jiménez, 2015; Alarcón-Leudo y Jiménez-

Londoño, 2021; Parra et al, 2020).

El pensamiento estratégico se convierte por tanto en un mecanismo, que permite determinar las acciones a desarrollar en el emprendimiento para que este pueda ser exitoso. Para ello el emprendedor debe emplear de forma habitual el pensamiento estratégico de tal forma que pueda obtener los resultados esperados en una situación como las que se enfrentan en el contexto de la pandemia. La nueva dinámica del entorno obliga a las organizaciones, incluyendo los emprendimientos a adoptar una nueva estructura, y como consecuencia adoptar nuevas formas para garantizar su permanencia en el mercado. Es importante señalar, que el emprendimiento se desarrollará de manera efectiva al considerar las cualidades del pensamiento estratégico, como se representa en el Diagrama 1.

**Diagrama 1**  
**Emprendimiento y cualidades del pensamiento estratégico**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para Alencastro et al, (2020), las demandas presentes a las cuales se encuentran sometidas los emprendimientos, se incluye la necesidad de garantizar la disponibilidad de recursos, conocimientos y cualidades para afrontar de forma exitosa la permanencia en el tiempo. Desde esta perspectiva, se hace indispensable asumir como responsabilidad principal en cualquier emprendimiento, el proporcionar sentido de dirección para el cumplimiento de los objetivos presentes y futuros de forma exitosa, para lo cual, se debe disponer de conocimientos teóricos referidos al pensamiento estratégico, en un contexto transdisciplinar, adaptados a la complejidad de las realidades organizacionales.

## 5. Recorrido metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo positivista según Hurtado y Toro, (2007) se caracteriza porque los datos son considerados la expresión de la realidad; se considera la objetividad la única vía para la construcción del conocimiento; la finalidad de las investigaciones persiguen explicar, predecir, controlar fenómenos y la verificación teórica; la posición del investigador con respecto al problema es externa; la calidad se representa en términos de confiabilidad, validez, objetividad, experimentación y estadística.

Teniendo en cuenta lo que se pretendió, esto es, determinar las cualidades del pensamiento estratégico empleadas como mecanismo para impulsar el emprendimiento en Chiclayo en pandemia, el presente trabajo se enmarca inicialmente dentro del tipo de investigación descriptiva, la cual

comprende para Rodríguez (2005: 24-25) “la descripción, registro análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”.

El mismo autor destaca que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades y es eso lo que se pretende al abordar el problema de investigación planteado. La población estuvo constituida por los emprendedores de la ciudad de Chiclayo, la muestra alcanzada por invitación Google formulario fue de 40; siendo el muestreo no probabilístico intencional. Respecto al análisis de los datos, se tuvo en cuenta que la variable estudiada es estadísticamente cualitativa ordinal, se aplicó directamente estadística no paramétrica. Luego de tabular los datos, se procedió a la elaboración de tablas y gráficos para la descripción e interpretación correspondiente.

La población objeto de estudio fue reclutada mediante invitación directa por correo electrónico, estableciendo un muestreo intencional propositivo de 40 emprendedores de la ciudad de Chiclayo a quienes se le aplicó un cuestionario en el que cada uno de los ítems se construyó a partir de los postulados teóricos existentes para la variable, de forma que los datos obtenidos permitan el análisis y la confrontación teórica. Las alternativas de respuestas se constituyeron en las siguientes cinco opciones: completamente de acuerdo, medianamente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, medianamente en desacuerdo y completamente en desacuerdo, cada opción tiene asignado un puntaje comprendido entre 1 y 5.

Luego de aplicados los instrumentos, se procedió a registrar los datos para su análisis estadístico, el cual consistió en estadística descriptiva para la variable pensamiento estratégico, calculando medidas de tendencia central y de variabilidad como media, moda, mediana y desviación típica, además de distribución de frecuencias y análisis de la dimensión cualidades del pensamiento estratégico y los indicadores el espíritu creador, espíritu gerencial y el espíritu empresarial.

## 6. Pensamiento estratégico: resultados

Se presentan los resultados correspondientes a la variable pensamiento estratégico en función a la dimensión evaluada a través del instrumento diseñado en la presente investigación identificada como cualidades del pensamiento estratégico, con sus respectivos indicadores. Luego de ello se realiza la discusión de los mismos. Los resultados de las valoraciones de los encuestados sobre el indicador espíritu creador se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Espíritu Creador - Distribución de Frecuencia**

Puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
21 – 25	Muy Alta	28	70
16 – 20	Alta	8	20
11 – 15	Media	0	0
6 – 10	Baja	2	5
0 – 5	Muy Baja	2	5

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

La media para éste indicador fue de 21.35 la cual se ubica en la categoría muy alta, con una moda de 23 y una mediana de 23, ubicadas en la categoría muy alta. La desviación estándar se ubicó en 5.11 asociada a una dispersión media de los puntajes. El valor mínimo

fue de 5 y el máximo de 25, es decir los puntajes se ubicaron entre la categoría muy baja y muy alta.

Los resultados de la dimensión espíritu gerencial se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Espíritu Gerencial - Distribución de Frecuencia**

Puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
21 – 25	Muy Alta	28	70
16 – 20	Alta	6	15
11 – 15	Media	2	5
6 – 10	Baja	2	5
0 – 5	Muy Baja	2	5

Fuente: Elaboración propia (2021)

En ésta dimensión la media fue de 22.10 la cual se ubica en la categoría muy alta, con una moda de 25 y una mediana de 24, ubicadas en la categoría muy alta. La desviación estándar se ubicó en 4.03 asociada a una dispersión

media de los puntajes. El valor mínimo fue de 12 y el máximo de 25, es decir los puntajes se ubicaron entre la categoría baja y muy alta.

En cuanto al espíritu empresarial, los resultados se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Espíritu Empresarial - Distribución de Frecuencia**

Puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
21 – 25	Muy Alta	22	55
16 – 20	Alta	16	40
11 – 15	Media	0	0
6 – 10	Baja	1	5
0 – 5	Muy Baja	0	0

Fuente: Elaboración propia (2021)

En cuanto al indicador espíritu empresarial, la media fue de 21.80 la cual se ubica en la categoría muy alta, con una moda de 25 y una mediana de 22.50 ubicadas en la categoría muy alta. La desviación estándar se ubicó en 3.70 asociada a una dispersión media de los puntajes. El valor mínimo fue de 10 y el máximo de 25, es decir los puntajes se ubicaron entre la categoría baja y muy alta.

En relación con el objetivo

planteado para la variable pensamiento estratégico que se centró en determinar las cualidades de este pensamiento empleadas como mecanismo para impulsar el emprendimiento en pandemia en la ciudad de Chiclayo en Perú.

Estas son definidas por Vargas (2013), como un conjunto de cualidades que permiten enfrentar los problemas originado por la pandemia de forma proactiva determinando el estilo de dirección asumida por

los emprendedores, las cualidades propuestas por el autor que conforman los indicadores en estudio son: el espíritu creador; espíritu gerencial; y el espíritu empresarial.

En los resultados obtenidos se observa la presencia en los emprendedores de la dimensión cualidades del pensamiento estratégico, cuyo puntaje se ubica en la categoría muy alta, así mismo, se observa una tendencia hacia la superioridad del indicador espíritu gerencial con respecto a las otras dos cualidades de espíritu creador y espíritu empresarial. De esta forma se encuentra que en los emprendedores de la ciudad de Chiclayo el espíritu gerencial es predominante, esta cualidad es definida por Casimiro et al, (2019), como la capacidad de confirmar en las prácticas diarias los principios de conducta, responsabilidad, elevados estándares de rendimiento, respeto por las personas y respeto por el trabajo.

De esta forma, con respecto a lo descrito por Cardona (2013), en los emprendedores existe una muy alta valoración de la capacidad para dirigir personas, crear estabilidad organizativa, así como cambio y mejoras. Aunque en menor presencia, el puntaje obtenido para los indicadores espíritu creador y espíritu empresarial se ubicaron en la categoría muy alta asociada a la presencia de un importante componente de estas cualidades. Puede interpretarse, que en los emprendedores podrían implementar mecanismos para fortalecer las cualidades propias del espíritu creador y del espíritu empresarial.

## 7. Conclusiones

El pensamiento estratégico

se convierte en la actualidad en una herramienta clave en todas las organizaciones, incluyendo los emprendimientos, permite generar perspectivas de avance hacia el logro efectivo de los resultados propuestos. Por medio de la creatividad y a partir de la aplicación de métodos para la competitividad en un mercado que cada vez es más cambiante, este tipo de pensamiento posibilita la toma de decisiones estratégicas.

El estudio del pensamiento estratégico en los emprendedores de la ciudad de Chiclayo ha generado elementos para la reflexión, se observa la presencia en los emprendedores de la dimensión cualidades del pensamiento estratégico, de la misma forma, se evidencia una tendencia hacia la superioridad del indicador espíritu gerencial con respecto a las otras dos cualidades de espíritu creador y espíritu empresarial.

En la dirección de un emprendimiento en el contexto de la pandemia es de vital importancia aplicar y fomentar el espíritu creador, con la finalidad de generar alternativas notables en cuanto a las formas de actuar, desarrollando ideas novedosas, aplicables no solo a los productos, sino en general a los procesos, planes, evaluación de tecnologías, toma de decisiones y acciones.

Es de suma importancia fomentar la capacidad de los emprendedores para administrar de forma óptima los recursos encaminados al logro de los objetivos de la organización, logrando, por medio de la cualidad del espíritu gerencial, dirigir las prácticas diarias hacia estándares de rendimiento óptimo, en un contexto de respeto por las personas, el trabajo y el contexto.

Una de las cualidades del

pensamiento estratégico es el espíritu empresarial. En la dirección de las organizaciones, independientemente de su ramo o dimensiones, se hace indispensable desarrollar la capacidad para identificar oportunidades de agregación de valor con las consecuentes acciones para aprovecharlas. Es el espíritu empresarial una cualidad compuesta por habilidades como intuición, prospección y evaluación permanente de las situaciones, que al ser desarrollada en todos los niveles de la organización favorece la obtención de resultados superiores

La preponderancia del espíritu gerencial les otorga a las emprendedoras, herramientas para la administración óptima los recursos, sin embargo, es necesario promover las características del resto de las cualidades del pensamiento estratégico como el espíritu creador que le permitirá innovar de manera permanente ajustando su negocio a la realidad del entorno. Por su parte, el espíritu empresarial les permitirá percibir oportunidades de negocios donde otros no las ven.

## Referencias bibliográficas

Alarcón-Leudo, G., & Jiménez-Londoño, J. (2021). La creatividad y el emprendimiento como fundamento de la economía naranja en el análisis curricular del programa de Arquitectura de la Universidad La Gran Colombia. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(1), e-269. <https://doi.org/10.22579/23463910.269>

Alean Pico, A., Del Rio, J., Simancas Trujillo, R., & Rodríguez Arias, C. (2017). ¿El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social? *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(1), 107–123. <https://doi.org/10.18041/2346-3910.201701107123>

[doi.org/10.18041/2346-3910/saber.2017v12n1.1470](https://doi.org/10.18041/2346-3910/saber.2017v12n1.1470)

Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M. y Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 130-147.

Alvarado, Y., y Paz, D (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)*, XVI(3), 430-441. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320005>

Calanchez, A., y Mezher, T. (2015). Emprendedores sociales y su papel en el desarrollo integral de la comunidad. *Opción*, 31(No. Especial 2), 162-175. <https://doi.org/10.1109/SOCC46988.2019.1570548015>

Cardona, J., Cardona, S., y Cardona, A. (2013). *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos*. Editorial Diaz de Santos. España.

Casanueva, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80-92. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>

Casimiro Urcos, W. H., Casimiro Urcos, C. N., & Casimiro Urcos, J. F. (2019). Competencias de emprendimiento empresarial en estudiantes universitarios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 61-69. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Dess, G., y Lumpkin, G. (2012). *Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill. España.

Dussán, C., Serna, H., & Caliman, G. (2016). Pensamiento estratégico, el gran desafío para las Fuerzas Armadas de Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 8(2), 107-114. <https://doi.org/10.15446/lct.523>

- 5-13. <https://doi.org/10.22335/rict.v7i2.152>
- Gasalla, J. (2011). *La Nueva Dirección de Personas. Marco Paradójico del Talento Directivo*. Ediciones Pirámide.
- Gutiérrez Silva, J., Romero Borré, J., Hernández Fernández, L., y Vega Jaramillo, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 762-783. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35771/38091>
- Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518005>
- Hurtado, I., y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Editorial CEC SA.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2021). Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1820/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1820/libro.pdf)
- Jiménez Romero, S., Martillo Pazmiño, I. O., & Ag uayo Delgado, M. I. (2018). El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 112-116. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Jiménez, W. G. (2015). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(55), 23-40. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47194M>
- Kluyver, C. (2015). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Prentice Hall Iberia.
- López, L, Franco, P., Barreras, T, Velducea W., & Soto, M. C. (2021). Creatividad, innovación y emprendimiento una competencia holística en la educación universitaria: Revisión sistemática. *Revista Publicando*, 8(30), 57-66. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2206>
- Mantulak-Stachuk, M, & Hernández-Pérez, G. (2018). Capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico. Un enfoque en la gestión tecnológica en PyMES de la madera. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 160-169. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S181559362018000200160&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362018000200160&lng=es&tlng=es).
- Mendoza, D. L., Rojano Alvarado, Y. N., y Salas Solano, E. 2016. El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las PYMES. *Sotavento M.B.A.*, 27, 50-65. <https://doi.org/10.18601/01233734.n27.04>
- Mendoza, D., Rojano, Y., y Salas, E. (2016). El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las PYMES. *Sotavento MBA*, (27), 50-65. <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n27.04>
- Mendoza, D., y López, D. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC*, 36(1), 81-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156212>
- Morales, L. (2021). Emprendimiento e innovación: en la creación de productos tecnológicos. *Catálogo Editorial*, 1(1). <https://doi.org/10.15765/poli.v1i1.2083>

- Mundaca Guerra, J. A., Huarachi Chávez, J., & Cervera vallejos, M. F. (2020). Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las MYPES: Caso Centro de Desarrollo Empresarial. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista De investigación de la Facultad de Humanidades*, 7(2), 30-43. <https://doi.org/10.35383/educare.v7i2.296>
- Núñez, P. (2021). El pensamiento estratégico en el mundo empresarial. *Iberian Journal of the History of Economic Thought*, 8(2), 173-177. <https://doi.org/10.5209/ijhe.78661>
- Ohmae, K. (1998). *La mente del estratega*. (4ta. ed). Editorial Mc Graw Hill.
- Ohmae, K. (2007). *La Mente del Estratega*. Editorial Mc Graw Hill.
- Palleja, D. (2013). *Universidades y Desarrollo Territorial en la Sociedad del Conocimiento*. [Universidad Politécnica de Cataluña. España].
- Parra Alviz, M., López, L., y Rubio Guerrero, G. (2020). Caracterización multidimensional de la mujer emprendedora: caso empírico en los municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXVIII(1), 9-26. <https://doi.org/10.18359/rfce.4012>
- Peeler, D. (2016). The importance of critical thinking: A cost management and Budget Slant. *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, 61(2), 30-32.
- Petit, E. (2007). La gerencia emprendedora innovadora como catalizador del emprendimiento económico. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 495-506. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131595100010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595100010&lng=es&tlng=es)
- Portales, L., & Pérez, O. (2015). Emprendimiento y Empresa Social Como Estrategia De Desarrollo Local. *Recherches en Sciences de Gestion*, 111(6), 137-160. <https://doi.org/10.3917/resg.111.0137>
- Ríos Lara, G. F., León Lara, R. E., Medina Guerrero, W. E., & Romero Arévalo, D. A. (2021). Posicionamiento estratégico de la Federación Deportiva de Tungurahua, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 962-977. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.31>
- Robert, M., Racine, B., y Días, C. (2011). *e-Strategy Pura y Simple*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- Silva, L., & Ferrer, J. (2021). Habilidades gerenciales para el desarrollo del pensamiento estratégico en empresas mixtas del sector petrolero. *Summa*, 3(1). <http://dx.doi.org/10.47666/summa.3.1.15>
- Vargas, L. (2013). La Organización y la Estrategia. *Revista de Administración Mackenzie*, 4(2), 87-116.
- Vásquez, M. (2015). Perfil Basado en Competencias Gerenciales de los Coordinadores Administrativos en las Instituciones de Educación Superior. [Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela].
- Vivas, R. (2010). Gerencia y Pensamiento Estratégico. [Material de Trabajo. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela].