



DIPLOMADO: GERENCIA ESTRATÉGICA

MÓDULO: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN PROF: Msc. FÉLIX SALAZAR

## UNIDAD 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA vs. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. CONCEPTOS BÁSICOS

#### PENSAMIENTO. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

- Según la concepción tradicional, pensamiento es el **acto de pensar** o el **conjunto de actos conscientes, psíquicos, afectivos y de la voluntad**. (Martínez, 2000)
- También se define como el **objeto ideal que resulta** de aquello que **el pensar** aprehende. (Martínez, 2000)
- **Conjunto de ideas propias** de una persona, de una colectividad o de una época. (RAE, 2020)
- Facultad de pensar. Es la **actividad y creación de la mente**; dicese de todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto. El término es comúnmente utilizado como forma genérica que define todos los **productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación**; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, bien sean abstractos, racionales, creativos, artísticos, etc. (Quintero, 2014)

#### ESTRATEGIA

- **Definición de los objetivos, acciones y recursos** que orientan el desarrollo de una Organización. Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. (Frances, 2006)
- Arte de dirigir un **conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo**. (Quintero, 2014)
- Minzberg (1999) cuando afirma que estrategia es "el patrón de una **serie de acciones que ocurren en el tiempo**".
- La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un **conjunto de actividades** diferentes para ofrecer una **combinación única de valor**. (Porter, 2009)
- Cursos de acción que deben indicar cómo llegar a conseguir que se logre una **serie de propósitos importantes de la organización**. (Torres, 2014)

#### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- Según Morrison (1994) el pensamiento estratégico es un trabajo de **síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la organización**, no una visión muy precisa o formal.
- Es una **cualidad** que puede ser utilizada en la **elaboración de planes o proyectos**, diseñados para alcanzar las metas futuras usando efectivamente los recursos disponibles; comenzar a pensar acerca de las necesidades futuras del cliente, la forma como pueden prestar un mejor servicio, la manera como se relacionan las actividades que se realizan actualmente y lo que se necesita hacer en diferentes escenarios. (Urribarri, 2009)
- Sanabria (2005) plantea que "El **pensamiento estratégico** está ligado al análisis del entorno, a su alineamiento con los recursos, capacidades y habilidades de la organización y con la generación de alternativas estratégicas que modifiquen positivamente el estado actual de la misma".
- Krell (2009), "el **pensamiento estratégico** es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. La estrategia se mueve en dos polos: el de la reflexión y el de la acción, pero da prioridad al segundo",
- Ohmae (1998) define el **pensamiento estratégico** como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.

- El **pensamiento estratégico** consiste en desentrañar los misterios del mundo caótico que nos rodea y aprovechar esas fuerzas poderosas para nuestros propios fines. Significa utilizar herramientas de análisis y tácticas para tomar medidas decisivas y prudentes que nos brinden la mejor oportunidad posible de lograr nuestros objetivos, ya sean personales o profesionales. (Ridgley, 2012)
- Alles (2007) propone que el **pensamiento estratégico** es una competencia, y como tal implica: La habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas, con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

### **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INDIVIDUAL (GERENCIAL)**

Según Meneses (2015) Aplica el juicio basándose en la experiencia personal para determinar las direcciones futuras.

### **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESA (ORGANIZACIONAL)**

Este tipo de Pensamiento Estratégico se basa principalmente en la coordinación de las mentes del equipo dentro de una perspectiva común en cuanto a la naturaleza, la intención, y los principios operacionales. (Meneses, 2015)

### **ELEMENTOS GERENCIALES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según Howland (2013): los seis **elementos** clave **del pensamiento estratégico** incluyen la capacidad de: anticipar, cuestionar, interpretar, decidir, alinear y aprender. Aunque cada uno de estos elementos ha sido objeto de atención aislado, son importantes en formas completamente nuevas cuando se examina en el contexto de un marco global.

**1. Anticipar:** la mayoría de los líderes se centran en el presente, pero la investigación muestra que el futuro no sigue una línea recta. Los líderes estratégicos deben supervisar de forma proactiva el entorno para prever los cambios de la industria - incluso en la periferia - para que puedan prepararse para las amenazas y oportunidades resultantes.

**2. Retar:** si bien la sabiduría convencional es tentadora, los pensadores estratégicos cuestionan todo en lugar de aceptar la información a su valor nominal. Es necesario replantear problemas para comprender las causas profundas, desafiar las creencias y las mentalidades actuales, y así descubrir la hipocresía, la manipulación y el sesgo.

**3. Interpretar:** anticipando el cambio y desafiando las convenciones sobre datos y cifras que deben ser analizados cuidadosamente para producir resultados viables y valiosos. Los líderes estratégicos deben comparar y contrastar estos puntos de datos de manera poco convencional y probar múltiples hipótesis antes de llegar a conclusiones.

**4. Decidir:** la indecisión, también conocida como la parálisis del análisis, a menudo impide que los líderes actúen con rapidez, dando lugar a la pérdida de ventanas de oportunidades. Los líderes estratégicos utilizan procesos y disciplina para llegar a una buena decisión suficiente. Equilibran velocidad, rigor, calidad y la agilidad para tomar posiciones valientes, incluso con información incompleta.

**5. Alinear:** bienvenidos los líderes estratégicos a la diversidad de opiniones y puntos de vista, pero también deben saber cómo y cuándo alinear agendas divergentes para trabajar hacia un objetivo común. Es importante la participación activa de las partes interesadas para fomentar el diálogo abierto que ayuda a construir la confianza y llegar a un consenso.

**6. Saber:** los líderes animan a aprender y aceptar comentarios, ver el éxito y el fracaso como fuentes de información crítica. Insisten en informes rigurosos, siguen siendo ágiles, corrigen rápidamente si están fuera de la pista, y celebran las fallas, además del éxito.

## 1.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### PLANIFICACIÓN (PLANEACIÓN)

- Es el **proceso de establecer metas** y **elegir medios** para alcanzar dichas metas. (Stoner, 1996).
- Es el **proceso de establecer objetivos** y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Goodstein, 1998).
- "La planificación... se **anticipa a la toma de decisiones**. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).
- Según Koontz y Weihrich (1994); la planificación es **decidir por adelantado qué hacer**, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo, cubriendo la brecha que va desde donde estamos y adonde queremos ir.
- Consiste en **decidir con anticipación** lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. (Thompson y Strickland, 2001)
- La planificación es un **proceso** que supone la **elaboración y la evaluación** de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones, antes de que se inicia una acción; en una situación en la que se estima que, a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable. (Vegas, 1973)

### PLANIFICACIÓN (PLANEACIÓN) ESTRATÉGICA

- Es una **herramienta** que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Mintzberg, 2007).
- De acuerdo a Tomasini (1990), "La Planeación Estratégica es un **conjunto de acciones** que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances"
- La planeación estratégica es el **proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica** que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kootler, 2012).
- La Planificación estratégica se define como el **arte y la ciencia** de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (David, 2003)
- La planificación estratégica es el **proceso de creación**, concepción colectiva de futuro, determinando las maneras de lograrlo, enlazándola con las actividades y responsabilidades individuales para lograr una ejecución óptima, este proceso involucra la visión de la empresa, la misión organizacional, el análisis inter y extra organizacional, así como los objetivos estratégicos. (Mendoza, 2015)

### GERENCIA ESTRATÉGICA

- Según Giraldo Julián, la Gerencia Estratégica es una función de la empresa para tomar las **decisiones** que correspondan a las **demandas del ambiente inmediato y futuro**.
- El término dirección estratégica se emplea para referirse a **la formulación, implantación y evaluación de la estrategia**, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. (David, 2003)
- La Gerencia Estratégica, es una **herramienta para administrar y ordenar los cambios**, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (González, 2018)
- Rivas y Velásquez (2009) conciben la gerencia estratégica como una **estructura teórica para la reflexión** acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva **cultura organizacional** y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de

copiar las dificultades devenidas de un entorno turbulento sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado **en busca de lo analítico y de lo formal**.

– Francés (2006) define la gerencia estratégica como un **proceso sistemático** que establece **lineamientos estratégicos** para una organización. El autor precisa que este proceso toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer, destacando que la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada.

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VS GERENCIA ESTRATÉGICA**

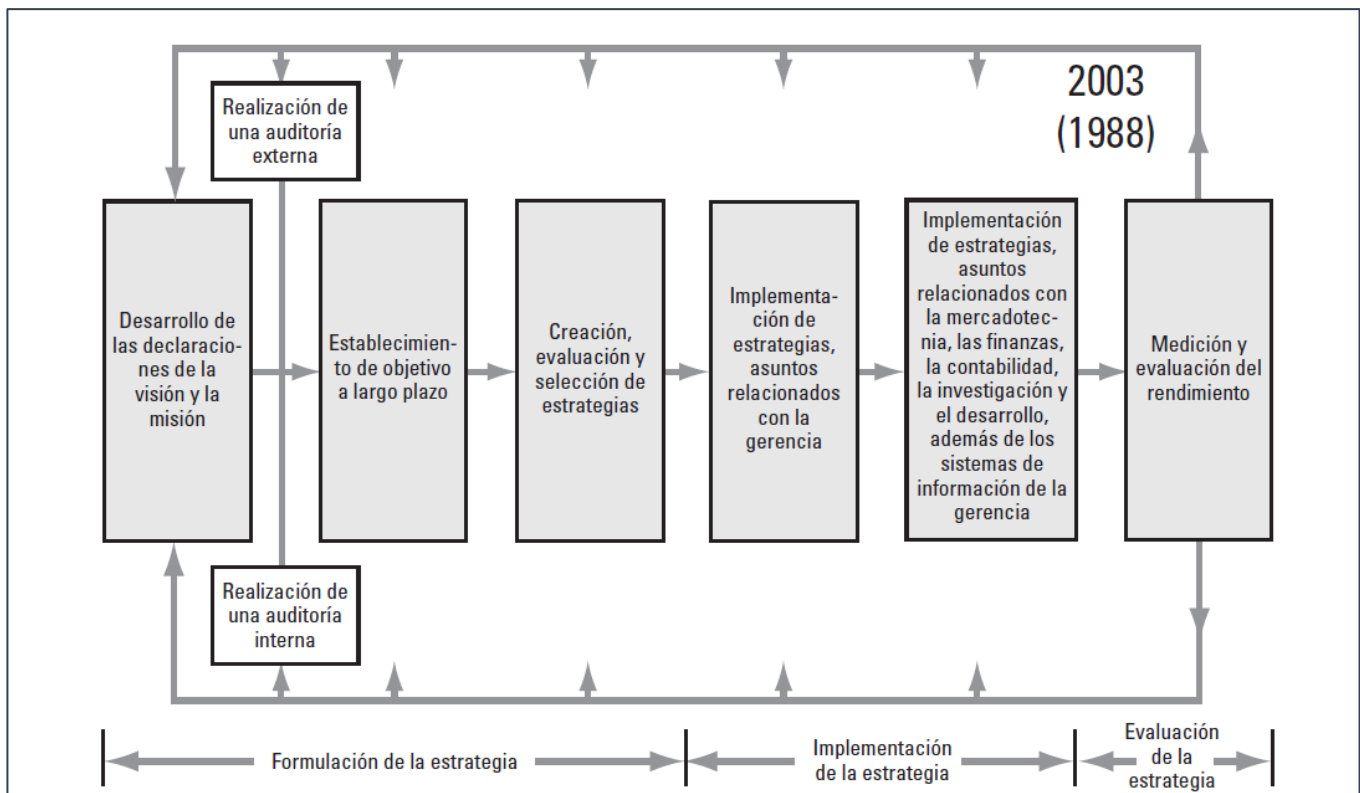
Ansoff (1987), Ansoff & Sullivan (1993) quien defiende el paso de la planeación estratégica a la gerencia estratégica, así como la emergencia de un nuevo paradigma en el campo; dado no solo al posible agotamiento del enfoque sino también a sus limitantes para responder a condiciones cambiantes.

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos **planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global**. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término. (Torres, 2014)

**MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Retroalimentación. (Torres, 2014)



**Figura 1.** Modelo integral de dirección estratégica según David. **Fuente:** Fred, R. David (2003). Conceptos de administración estratégica (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.

Mintzberg y Brian (1999) diferencian la **planeación estratégica** del **pensamiento estratégico**, estableciendo que la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, y el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa.

### CONSIDERACIONES ACERCA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS ORGANIZACIONES

- Morrissey (1996), el considera que el **pensamiento estratégico** se enfoca en los factores más **intuitivos** del proceso, lo cual, va a permitir la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización.
- Ocaña (2006), el pensamiento estratégico es sinérgico, porque adopta un papel activo que acomoda el afuera al adentro, influyendo sobre el mercado, al tiempo que articula y retroalimenta el marketing con las políticas corporativas; es **analítico**, flexible, **creativo y racional** porque establece criterios de valoración para la toma de decisiones, porque se hace menos costoso, se da una máxima rentabilidad o puede mejorar la imagen corporativa, es un sistema de percepción de la realidad que abre nuevas posibilidades competitivas.
- Para García (2008), el **pensamiento estratégico** comporta la creación de una **representación del futuro**, como esfuerzo **científico interdisciplinario**, y considera que la **prospectiva** dará instrumentos para elaborar esas representaciones.

### ELEMENTOS ORGANIZACIONALES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- Según Muñoz (2010) el proceso de pensar estratégicamente en la organización implica poner en juego aspectos fundamentales como:
  1. Los **valores**, que regulan el comportamiento axiológico de los seres humanos y que representan las convicciones de los administradores para dirigir su empresa hacia un sitio de éxito con ética y responsabilidad social.
  2. La **misión**, que consiste en una afirmación que describe el concepto de empresa, la naturaleza del negocio, por qué se está en él y su propósito o razón de ser como organización.
  3. La **visión**, que es una representación de lo que cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y demás grupos de interés o **stakeholders**.
  4. La **estrategia**, que establece la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuro
- Según Mendoza (2015); los elementos fundamentales del pensamiento estratégico que deben existir en las organizaciones se destacan:
  1. Los **valores** como cimiento organizacional,
  2. La **visión de futuro** como mirada de largo plazo,
  3. La **misión institucional**,
  4. Las **estrategias organizacionales** como una forma de competencia, y
  5. Los **objetivos estratégicos** como atractores para lograr la visión de la organización, estos elementos se analizan a continuación para tener un concepto claro de sus características.

### FASES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

TABLA 1. FASES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
Fase	Interrogante	Pasos de la Planificación Estratégica
Percepción	¿Que parece estar ocurriendo aquí?	Visualizar el campo de juego, los participantes y el entorno. Prever el futuro
Comprensión	¿Qué posibilidades enfrentamos?	Identificación de posibilidades estratégicas. Cotejo de posibilidades con capacidades
Razonamiento	¿Qué haremos al respecto?	Elección de una estrategia principal. Implementación de la estrategia

*Tabla 1.* Fases del Pensamiento Estratégico. *Fuente:* Castañeda, L. (2001). Pensar: tarea esencial de líderes y gerentes: Aplicación del Pensamiento Multimodal a la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales. Ciudad de México: Panorama Editorial

### VALORES

- Los valores según Dolan & García (2000), citado por Seijo & Ávila (2009), son los **principios o verdades fundamentales para la organización**, a partir de los cuales se estructura su curso de acción y constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización. (Mendoza, 2015)

- Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y **empleados deben conducirse**, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la **base de la cultura organizacional** de una compañía como el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. (Hill, 2009)
- Gómez (2009), señala que los valores son **elementos que establecen principios de comportamiento de las personas que laboran en una organización**, y estos deberían ser cualquier elemento que se considere de vital importancia para lograr cambios importantes y duraderos dentro de la organización, por ejemplo una alianza estratégica en el pensamiento estratégico tradicional, o el trabajo en equipo aunque usualmente se han considerado como valores únicamente el liderazgo, la honradez, la disciplina, etc

Serna (1999) hace una aclaración pertinente acerca de que los **principios corporativos** no son parte de la visión, ni de la misión, pero son el soporte de las mismas, de allí que cuando se define la visión y misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. (Serna, 1999)

Los **valores** definen la **personalidad de la organización**, hacen parte de la norma de la vida corporativa y del soporte cultural de la cultura organizacional como son los principios corporativos conjuntamente con las normas y creencias organizacionales. (Mendoza, 2015)

## **VISIÓN**

- Visión es una **representación** de cómo cree usted que deba ser **el futuro** para su **organización** ante los ojos de sus clientes, colaboradores, propietarios y accionistas importantes. (Morrisey, 1993)
- Una visión es un **futuro creíble**, realista y atractivo para la **organización**. Es la articulación del destino hacia el cual la organización debe apuntar, que es más exitoso que el presente. (Nanus, 1995)
- Es el **enunciado que expresa** hacia dónde desea llegar la organización en el **futuro**, dice la manera en que la empresa **se concibe a sí misma** en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la **definición del giro o negocio**. La formula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es **simbiótica con la misión** y se revisan al mismo tiempo. (Torres, 2014)
- Para Hill (2009): la visión de una organización expone cierto **estado futuro deseado**; expresa, con frecuencia a grandes rasgos su alcance; esta puede ser muy sencilla, aunque poderosa.
- Según Thompson (2012); la visión estratégica de la empresa constituye el **“lugar a donde vamos”** y **razones convincentes** por las cuales es sensato ese rumbo a largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para lograr ese futuro.

## **Elementos constituyentes de la Visión Organizacional**

La visión tiene los siguientes elementos:

1. **Panorama del futuro** que constituye el **entorno regulatorio, económico y competitivo** para competir;
2. Un **marco competitivo** que lo conforman los negocios y lugares en que la empresa competirá;
3. Unos **objetivos fundamentales** que definen el rol que la empresa adoptará;
4. Una descripción de **lo que espera lograr**;
5. Referencias para **evaluar el grado de éxito futuro** y
6. Unas **ventajas competitivas** que constituyen las habilidades que la empresa desarrollará como apoyo fundamental. (Mendoza, 2015)

## **PROCESO PARA DEFINIR LA VISIÓN**

No existe un proceso efectivo que conduzca a redactar la mejor declaración de la visión. No se ha explicado, y menos de manera sistemática, cómo es que Churchill llegó a “su mejor hora”, cómo

Disney concibió la visión de Disneylandia, o cómo Martin Luther King desarrolló su sueño. (Hill, 2009)

## **MISIÓN**

- Drucker afirma que la pregunta "**¿Cuál es nuestro negocio?**" Es sinónimo de haciendo la pregunta "**¿Cuál es nuestra misión?**" La Misión de una Organización es una declaración duradera de propósito que distingue a una organización de otras empresas similares, la declaración de la misión es una declaración de la "razón de ser" de una organización. Responde a la pregunta fundamental "¿Qué? es nuestro negocio?" Una declaración de misión clara es esencial para establecer objetivos de manera efectiva y formulando estrategias.
- Según David (2003); una **declaración de la misión**, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que "define nuestro negocio" revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir.
- Una **declaración de misión** expresa identidad, propósito y naturaleza. Es decir, la razón de ser de la organización, el motivo por el cual existe y a quienes sirve. En algunos casos, incluye los principios y valores bajo los que se pretende operar. (Meneses, 2015)
- Mintzberg (2007), considera que la **Misión** es como una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. En la Misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad. se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que puede definir como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico.

### **Componentes de una declaración de la misión**

Según David (2003); las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes:

- 1. Clientes:** ¿quiénes son los clientes de la empresa?
- 2. Productos o servicios:** ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- 3. Mercados: geográficamente,** ¿dónde compite la empresa?
- 4. Tecnología:** ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- 5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- 6. Filosofía:** ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- 7. Concepto propio:** ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- 8. Preocupación por la imagen pública:** ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- 9. Interés en los empleados:** ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

### **Relación entre visión y misión**

Según Torres (2014); la **misión** es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo. Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión). La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere.

## **ORGANIZACIÓN. TOYOTA SERVICES DE VENEZUELA, C.A**

### **Visión de Toyota Services de Venezuela**

"Ser reconocidos como la empresa de servicios y soluciones financieras preferida por los actuales y futuros clientes Toyota, gracias a nuestro compromiso, dedicación, continua búsqueda de

excelencia en el servicio y creatividad en el diseño de soluciones adaptadas a las necesidades del cliente.”

### Misión de Toyota Services de Venezuela, C.A

“Consolidar un modelo de servicios financieros en el mercado venezolano, que ofrezca soluciones dinámicas y de excelente calidad, ajustado a los requerimientos y deseos de nuestros clientes”. (TSV, 2020)

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Según Zambrano (2006), se entiende por objetivos estratégicos el **estado o situación que una organización** se plantea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Los objetivos precisan lo que se desea lograr de manera global.
- Los objetivos estratégicos conforman una **comprensión compartida de aquello que la organización pretende lograr**, la manera en que lo logrará, de allí que los objetivos estratégicos de corto y mediano plazo se fijan para cumplir con la misión para trabajar en pos de la visión (Mendoza, 2015).
- Según Mintzberg (2007) los objetivos o metas son **postulados que establecen qué** es lo que se va a lograr y **cuándo será alcanzado**, pero no establecen el **cómo** serán logrados.
- Son los **resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones** para dar cumplimiento a su misión. Responde a las preguntas: ¿**qué** se pretende alcanzar?, ¿**cuánto** se desea alcanzar? y ¿**cuándo** se estará en posición de lograrlo? (Torres, 2014)

### Establecimiento de las Metas y Objetivos

Una meta es un **estado futuro deseado, preciso y medible** que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. (Hill, 2009)

Los objetivos estratégicos constituyen el marco de referencia, pueden ser **generales, medios o específicos**; se plantea que estos deben ser medidos en tiempo y lugar, se destaca la supervivencia, la maximización del beneficio, el crecimiento, el prestigio de la organización, la satisfacción del cliente, es decir, el énfasis en la generación de la producción, de beneficios contables que tienen que ver con la eficiencia, eficacia y efectividad, que deben esforzarse para que

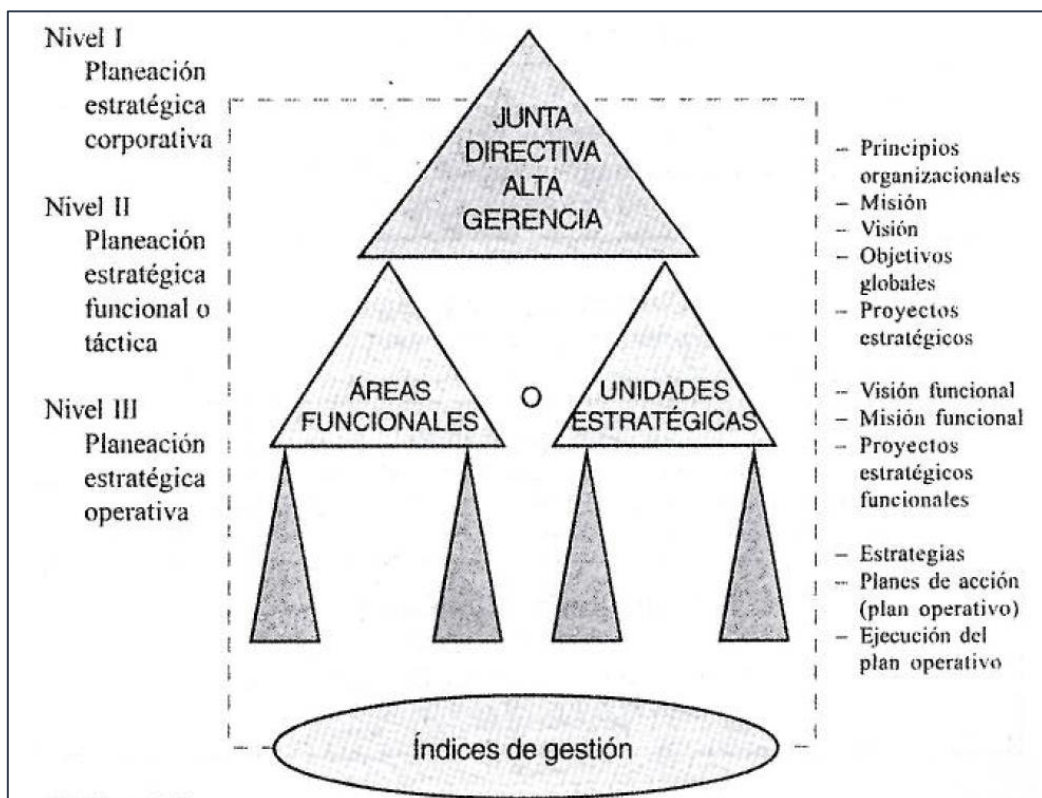


Figura 2. Niveles de la Planificación Estratégica. Fuente: Serna, H. (1999). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. (6 Ed.). Colombia: 3R Editores

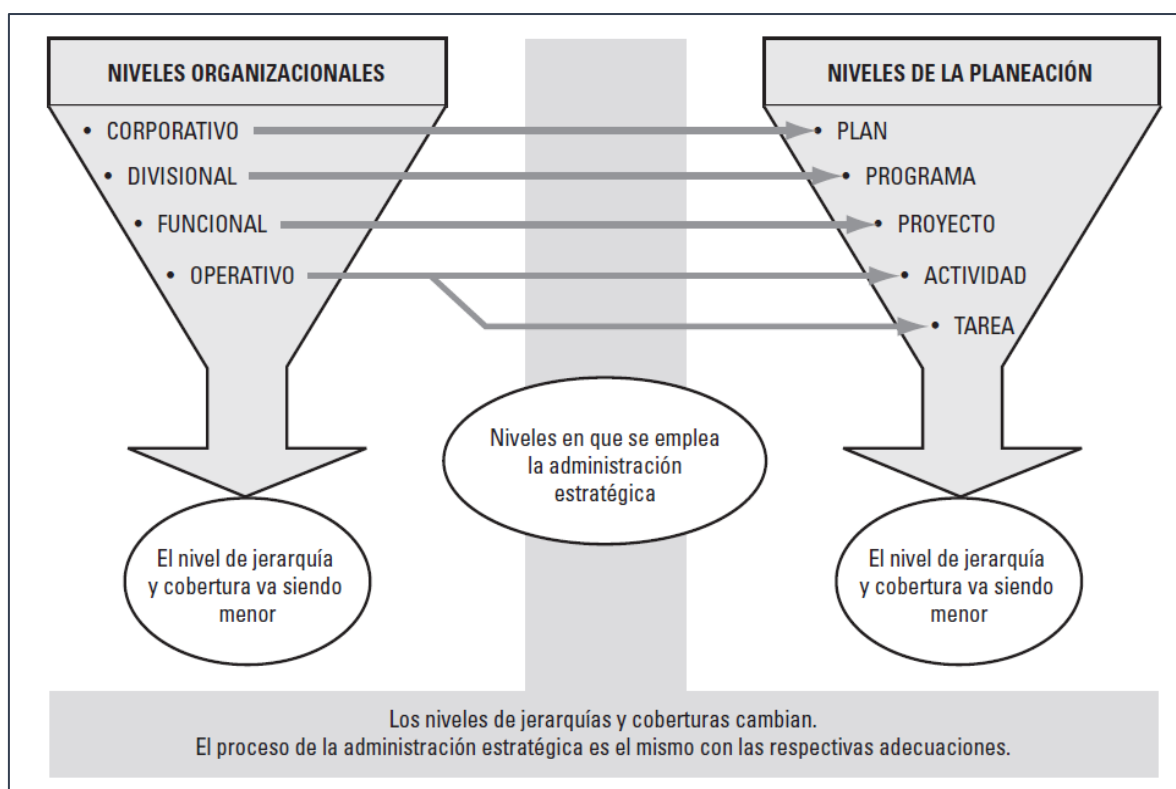


sus gestiones se logren al más bajo costo y con el menor tiempo posible respetando el equilibrio del medio ambiente. (Urribarri, 2009)

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir **la visión y misión en objetivos de desempeño específicos**. Los objetivos bien establecidos son **específicos, cuantificables o medibles**, y contienen una fecha límite para su consecución. (Thompson, 2015)

El proceso de planificación estratégica según Navajo (2009), considera básicamente tres planes a saber: un **plan operativo**, un **plan táctico** y un **plan estratégico** compuesto este por planes de largo plazo y pensamiento estratégico. A esto agrega Mendoza (2015); Las dos primeras fases del proceso se consideran de corto plazo, pues se desarrollan en un lapso menor de un año y la última fase se desarrolla en un lapso de tiempo mayor a 3 años, es allí donde están inmersos los valores corporativos, la misión, la visión y las estrategias.

El **plan estratégico** establece la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación teniendo como objetivo meta al cliente. En este sentido la (Mendoza, 2015)



**Figura 3.** Relación entre los niveles jerárquicos organizacionales y los niveles de la planeación. **Fuente:** Torres, Z. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Primera Edición Ebook México, 2014

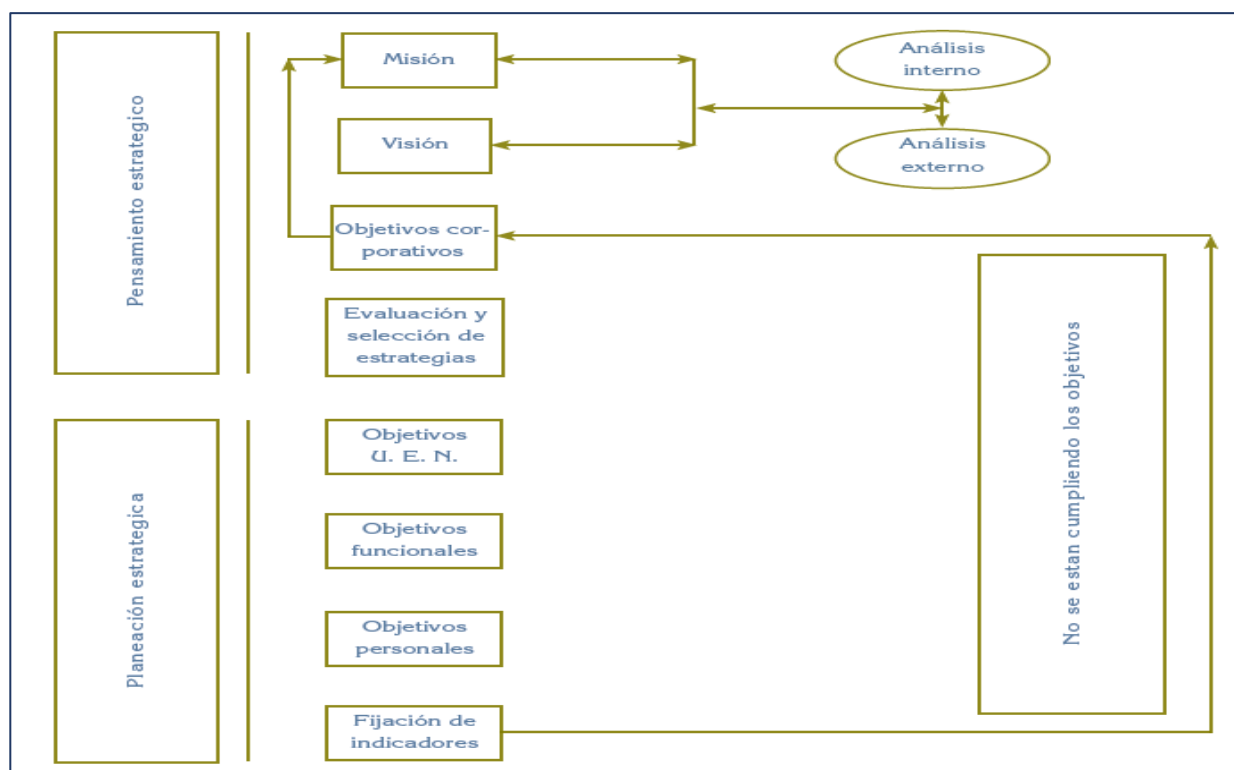
La **planificación operativa**, se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos. (Mendoza, 2015)

Mendoza (2015) informa sobre la **planificación táctica** se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa y afirma

que es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo. Esta planeación hace énfasis en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción a un año, conformada por mandos intermedios, divisiones mayores y sus respectivas funciones.

### ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

- Son los **resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar**. Concretan la visión y la misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión. (Hill, 2009)
- Según Torres (2014); las estrategias organizacionales son **los medios para alcanzar los objetivos estratégicos**.
- Según David (2003): las estrategias son **acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la Organización**. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de las organizaciones, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de las organizaciones, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta.
- La estrategia de una compañía consiste en las **medidas competitivas y los planteamientos comerciales** con que los administradores compiten de manera fructífera, **mejoran el desempeño y hacen crecer** el negocio. (Thompson, 2015)
- Una estrategia es el **patrón o plan que integra las principales metas** y políticas de una organización y, a la vez, **establece la secuencia coherente de las acciones a realizar**. (Mintzberg, 2007)



**Figura 4.** Esquema de una cadena productiva. **Fuente:** Pulido, M. *Estrategia y Modelos Estratégicos*. Sotavento, No. 12, Universidad Externado de Colombia, 2009. Tomado de:

[https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID1503397\\_code1327823.pdf?abstractid=1503397&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1503397_code1327823.pdf?abstractid=1503397&mirid=1) el 18 de enero de 2020

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO VERSUS LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

- **Pensamiento estratégico:** es el "Qué" y el "Por qué" ... eso es lo que deberíamos estar haciendo y por qué.
- **Planificación estratégica:** es el "Cómo" y el "Cuándo" ... a un nivel muy alto.
- **Planificación operativa:** son los detalles específicos de cómo y cuándo. (Howland, 2013)

Según la opinión de F. Graetz (2002), el **pensamiento estratégico** y la **planificación** son “procesos de pensamiento distintos, pero interrelacionados y complementarios” que deben sostenerse y apoyarse mutuamente para una gestión estratégica efectiva. El modelo de Graetz sostiene que el papel del pensamiento estratégico es "buscar innovación e imaginar futuros nuevos y muy diferentes que puedan llevar a la compañía a redefinir sus estrategias centrales e incluso su industria". El rol de la planificación estratégica es "realizar y apoyar estrategias desarrolladas a través del proceso de pensamiento estratégico e integrarlas nuevamente en el negocio”.

Según Morrisey (1996); la **planeación estratégica** en la **fase de pensamiento estratégico** da perspectiva, la planeación a largo plazo conduce a la posición, la planificación táctica conduce al desempeño. El pensamiento estratégico establece qué futuro se espera para la organización. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar al directivo para un probable mañana único.

## NOTAS SOBRE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

“Algunas personas **participan** en el pensamiento estratégico **sin darse cuenta**. El pensamiento estratégico es a menudo **un proceso inconsciente**: hay una raza de **estrategas instintivos** que operan en la mayoría áreas de actividad humana. En este sentido, el pensamiento estratégico nos rodea”. (White, 2004)

El pensamiento estratégico **no termina con la elaboración y ejecución de una estrategia**. El pensamiento estratégico **significa interacción constante con el entorno** durante la ejecución de la estrategia. La estrategia exitosa es **dinámico, adaptativo y oportunista**, y depende de la rapidez, audacia, y ejecución decisiva de tácticas. (Ridgley, 2015)

Pensando y actuando estratégicamente, aborda el "**qué**" de la **elaboración de estrategias**. Eso distingue cuidadosamente entre Pensamiento Estratégico, Gestión Estratégica y Planificación estratégica. Señala que la estrategia es una **combinación del uso de la imaginación creativa y razón aplicada**. (White, 2004)

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). **Diccionario de comportamientos**. Editorial Granica.
- Ackoff, R (1972). **Un concepto de planeación de empresas**. Editorial Limusa -Wiley, México.
- Castro M, Giovanny. “Pensamiento Estratégico en los Negocios”. Tomado el 13 de Enero del 2020 de <http://www.slideshare.net/Gioannycastromz/pensamiento-estrategico-10400362>
- David, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Francis Marion University. Pearson Educación. Novena Edición. México, 2003.
- Drucker, P. **Management: Tasks, Responsibilities, and Practices** (Nueva York: Harper & Row, 1974).
- Frances, A. **Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral**. Editorial Pearson Education; Primera, Edición 2006. México.
- Giraldo O, Julián D. **Gerencia Estratégica**. Tomado el 17 de Enero del 2013 de <http://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Gómez, P. (2009). **Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas**. Madrid: Editorial Narcea S.A. Ediciones
- Goodstein, Leonard D., (1998). **Planeación Estratégica Aplicada**. México, Editorial Mc Graw Hill.
- González, J. **Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones**. Telos, vol. 21, núm. 1, 2019. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela Tomado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf> el 15 de Enero de 2020.

- Graetz, F. **Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities**. Journal Management decision. Publisher MCB University Press (Emerald), Bradford England; 2002
- Hernández, Z. **Administración Estratégica**. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca, 2014.
- Hill, C y Jones, G. (2009). **Administración estratégica**. Editorial Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mc Graw Hill. Octava edición. México,
- Howland, S. **Six Key Elements of Strategic Thinking for CEOs**. (2013) Tomado de: <https://chiefexecutive.net/six-key-elements-of-strategic-thinking-for-ceos/> el 10 de Enero del 2020.
- Koontz, H.; Weihrich, H. (1994). **Administración. Una perspectiva global**. 10a ed. México. Mc Graw Hill.
- Kootler. (2012). **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. México: Mc Graw.
- Krell, H. **El pensamiento estratégico**. Tomado de: <http://www.ilvem.com/shop/> el 10 de enero de 2020.
- Martínez E, Leonor y Martínez E, Hugo. **Diccionario de Filosofía**. Editorial Panamericana. Sexta edición, octubre 2000. Bogotá, D.C. Colombia.
- Mendoza, D. **Pensamiento Estratégico: Centro neurálgico de la Planificación Estratégica que transforma la Visión en Acción**. Universidad de la Guajira, Colombia. Económicas CUC 36 (1): 81-94, 2015
- Meneses, A. **Manual Integrado de Planificación y Gerencia Estratégica caso práctico ONG regional**. Tomado de: [https://www.academia.edu/18031836/Manual Integrado de Planificaci%C3%B3n y Gere ncia Estrat%C3%A9gica](https://www.academia.edu/18031836/Manual_Integrado_de_Planificaci%C3%B3n_y_Gerencia_Estrat%C3%A9gica) el 15 de enero de 2020.
- Mintzberg, H; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). **Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H y Brian, J. (1999). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. (2007). **Planeación Estratégica**. España: Ediciones Díaz de Santos
- Morrissey, G. (1996). **Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación**. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morrison, J. (1994). **From strategic planning to strategic thinking**. On the On the Horizon.
- Muñoz, O. **El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón**. Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 23-36 Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia.
- Nanus, B. **Visionary Leadership**. (1995) The vision retreat. Jossey Bass publishers Ohmae, Kenichi. (1998). **La mente del estratega**. 4ta. Edición. México: Editorial Mc.Graw Hill. Pp. 70-98.
- Navajo, P. (2009). **Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas**. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Ocaña, J. (2006). **Pienso luego mi empresa existe**. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Omaha, Kenichi. **La mente del estratega**. Madrid: McGraw-Hill, 1998.
- Porter, M. **Ser competitivo: Las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia de las empresas**. Ediciones DEUSTO, 2009. Madrid, España.
- Pulido, M. **Estrategia y Modelos Estratégicos**. Sotavento, No. 12, Universidad Externado de Colombia, 2009. Tomado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID1503397\\_code1327823.pdf?abstractid=1503397&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1503397_code1327823.pdf?abstractid=1503397&mirid=1) el 18 de enero de 2020
- Quintero, I. **Pensamiento Estratégico: Reflexiones para su Comprensión y Aplicación**. Colección Académica de Ciencias Estratégicas Vol 1, No. 2. Universidad Pontifica Bolivariana. julio – diciembre 2014. Sede Palmira, Colombia.
- RAE. **Definición de Pensamiento**. Tomado de: <https://dle.rae.es/pensamiento> el 10 de Enero de 2020.
- Ridgley, S. **Strategic Thinking Skills Course Guidebook**. Published by: the Great Courses Corporate Headquarters. Printed in the United States of America.

- Rivas, M y Velázquez, R. (2009). **La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos.** Tomado de: [https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y\\_3a2009\\_3ai\\_3a2009-07\\_3a13.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-07_3a13.htm) . el 15 de enero de 2020.
- Sanabria, R. (2005). **Formulación y pensamiento estratégico.** Editorial Planeta.
- Serna, H. (1999). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología.** (6 Ed.). Colombia: 3R Editores
- Stoner, J., Freeman, R y Gilbert, D (Jr) (1996). **Administration.** 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México
- Thompson, A. y Strickland III (2001). **Administración estratégica.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- TDV C.A. **Visión y Misión de TDV C.A.** Tomado de <http://www.toyota.com.ve/> el 15 de enero de 2020.
- Thompson, y Colaboradores. **Administración estratégica. Teoría y Casos** Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Decimioctava Edición. 2012
- Tomasini, Alfredo A. **Planeación Estratégica y Control Total de Calidad.** Editorial Grijalbo, México. Tercera Edición, 1990
- Torres, Z. **Administración Estratégica.** Grupo Editorial Patria. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Primera Edición Ebook México, 2014.
- Urribarri, A. **Elementos del Pensamiento Estratégico que fortalecen la Comunicación Organizacional.** Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM. Volumen 3 Edición No 2 Jul/Dic – Año 2009
- Vegas, J. **Sistemas de información-decisión.** Aplicaciones actuariales. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, 1973.
- White, C (2004). **Strategic Management.** Palgrave MacMillan. London, England.
- Zambrano, (2006). **Planificación estratégica presupuesto y control de gestión.** Publicaciones UCAB. Editorial Texto, CA Venezuela