

***Grupo de Estudio de Gerencia Organizacional.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Cienfuegos “ Carlos Rafael Rodríguez”.  
Cienfuegos.***

## ***Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica***

***Autores: Msc. Lourdes de León Lafuente.***

***Msc. Maribel Rodríguez Rivero.***

En un tiempo considerado como área de competencia exclusiva de la alta dirección, la estrategia se ha convertido en asunto de todo el mundo, dándose un giro trascendental en cuanto a lo que su concepción se refiere. Durante las últimas tres décadas se ha venido conformando con mayor exactitud el campo de actuación de la dirección estratégica precisándose que ésta no constituye algo alejado o diferente a la dirección de empresa, sino que no es otra cosa que aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo fundamental, formular una estrategia y ponerla en practica (Nava, 1996).

El concepto de estrategia deviene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, introduciéndose en el management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976). Se plantea que tanto para lo militar como para el management es básica la idea de competición, de actuación frente a las rivales para lograr objetivos determinados.

Los teóricos definen la estrategia en el campo militar como:

1. El sentido común aplicado, y consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta (Helmunth Von Moltke, 1866)
2. Es el uso de los elementos y de los encuentros para ganar la guerra, mientras que la táctica enseña el uso de las fuerzas (K.V. Clausewitz, 1825)

3. El análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos; la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento (Guevara Ernesto, 1959).

En las primeras obras de los teóricos de la Administración se plantea la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos y líneas de acción para alcanzarlas, definiéndose lo que desea la empresa ser en un futuro. Entre las diferentes definiciones debemos señalar:

- ❖ Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas (Alfred D. Chandler, 1962).
- ❖ Dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1976).
- ❖ Características básicas del match (Hofer y Schendre, 1978).
- ❖ Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (M. Porter, 1982).
- ❖ Determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesario para alcanzarlos (Koontz H y Welhrich).
- ❖ Elección de las áreas de negocios en la que empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle las áreas de negocios (Strategor, 1995).
- ❖ Proceso planeado, intencional y programado que se asocia con la planeación estratégica (Wall-Rye Wall, 1997).
- ❖ Es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Rogelio J Garciga, 1999).
- ❖ Forma de moverse en la realidad que deseamos lograr, guía de acción para concretar voluntades y asignar recursos (Centro Coordinador de Estudios de Dirección).

Haciendo una valoración de estas definiciones, arribamos a las siguientes consideraciones:

1. Existen puntos comunes en las diferentes definiciones que hace que el concepto se generalice y pueda ser aplicado en lo militar como en lo empresarial.
2. En la medida que se ha ido desarrollando la sociedad, el concepto se ha perfilado y hoy se definen elementos dentro de él que hace más rica la definición, tales como:
  - Competición,
  - Implicaciones de la alta dirección y de todos los integrantes de la organización,
  - Definición de misión y visión, aunque en algunos casos aparece como propósito estratégico,
  - Definición de objetivos a largo plazo,
  - Adopción de cursos de acción, asignación de recursos necesarios para alcanzar estos propósitos,
  - Relación empresa-entorno, siendo la estrategia la fuerza mediadora de dicha relación.

Pero es necesario dejar claro que la estrategia es algo más, no sólo es algo que se ha ideado, es algo que acontece, emerge continuamente en las empresas, en la medida que las personas respondan y reinterpreten su sentido de identidad y propósito de la organización. Es algo sólidamente argumentado que debe iniciarse con un plan y luego ser lo bastante flexible para cambiarlo a medida que avance y se ponga en práctica, permitiéndose evolucionar en respuesta a los cambios del entorno.

En tal sentido, la estrategia empresarial permite establecer los objetivos de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo a las características del entorno competitivo y de las condiciones concretas actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr que esta última se inserte en el medio socioeconómico al cual pertenece.

Sin estrategia no existe dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante, de hecho, se convierte en la dirección intencionada del cambio hacia la consecución de la ventaja competitiva en el negocio, donde el medio ambiente impone las reglas de juego y la estrategias

potencialmente disponibles para la empresa, encontrándose la clave de las distintas habilidades de la organización para enfrentarse a ellas.

Es importante distinguir que la estrategia cobra sentido dentro de la planeación estratégica, destacándose ésta como el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias y constituyen el punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico (Morrisey George, 1996), donde se efectúa el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar y, la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que conforman el análisis estratégico, y que a su vez, satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (Menguzzato y Renao, 1992). Una vez concluido este análisis se define el sistema de objetivos, estrategias y preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades (CCED, 1999).

El proceso de planeación estratégica es el proceso de llegar a un consenso claro acerca de dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar, y cómo va a lograrlo. Es el entendimiento común de su empresa en el presente y en el futuro, es por tanto el entendimiento común y consenso acerca de:

- El potencial de su industria respecto a rentabilidad y crecimiento.
- Los factores que determinan el éxito competitivo en esa industria, en este momento y en el futuro.
- Sus objetivos y orientación estratégica actuales y futuras.
- Las declaraciones sobre los valores, la misión y visión que describe dicha organización estratégicamente y, cómo las actividades se guiarán en esa dirección.
- Cómo varias ramas de negocios o funciones se apoyarán mutuamente y contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos.

El proceso descrito hasta aquí se orienta hacia el desarrollo de una estrategia deliberada y es necesario destacar que las estrategias evolucionan continuamente en respuesta a los cambios en el ambiente, siendo vitales las estrategias emergentes para el proceso estratégico. Las estrategias evolutivas representan signos de cambios en el negocio y deben dar lugar a una revisión del plan.

Entonces, cabría preguntarnos, ¿ se puede considerar la planeación estratégica un proceso dinámico y flexible, que nos permita modificaciones en los planes, a fin de

responder a las cambiantes circunstancias del entorno? Sí, como proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro de la empresa, la planeación estratégica toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre y cómo la empresa con sus recursos actuales y potenciales puede insertarse de la mejor forma en él, para dar respuesta al problema estratégico (Garciga, 1999).

Nótese de lo expuesto anteriormente que las palabras claves son:

- Horizonte : ¿dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su misión, visión y estrategias identificadas?
  - Cambio : La única constante que tenemos a futuro es **C A M B I O**. Ellos son inevitables, mientras que otros son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos. Un proceso de planeación eficaz debe abarcar con eficacia ambos tipos de cambios (Morrissey, 1996). El directivo debe ser capaz de interpretar y monitorear el entorno de forma sistémica, siendo fundamental conocerlo todo, desde las necesidades del cliente hasta conocer el comportamiento de los competidores y apreciar quienes pueden ser sus mejores aliados. Para el logro de estos objetivos se hace necesario otro planteamiento del management: pensamiento flexible y creativo que posibilite la rápida adaptación de la empresa al cambio.

Todo aquel que busque un éxito constante debe cambiar su conducta de acuerdo con los tiempos.

#### **Nicolás Maquiavelo.**

- Actitud : Tercera palabra clave. Una actitud adaptativa al entorno constituye la base de la actitud estratégica ( Menguzzato y Renao,1991). Adaptarse al entorno consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos y supone también aprovechar ciertas oportunidades que el entorno ofrece. La actitud estratégica es una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de las propias concepciones y práctica administrativa, la cual supone la capacidad de cuestionarlo todo, salir de lo rutinario para poner en practica soluciones nuevas, constituyendo este aspecto uno de los más difíciles en cumplirse en la actitud estratégica.

Detengámonos en este aspecto un poco más. El asumir una actitud estratégica ante el negocio implica tener una base sólida que incluye la aplicación del juicio basado en la

experiencia para determinar las direcciones futuras, la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, y justamente a esto es a lo que se le llama por algunos autores: Pensamiento estratégico (Morrissey, 1996). Este autor valora en el análisis que efectúa sobre la planeación estratégica que 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 y además plantea que el pensamiento estratégico es importante por varias razones que expondremos a continuación.

1. El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada es lo más importante que una empresa espera de sus directivos.
2. Que para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes tomen las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
3. La visión de la empresa se basa más en la forma en que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático
4. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
5. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, ya que garantiza la salud a largo plazo de la empresa (Morrissey, 1996), un pensador estratégico eficaz, tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio. Esto en el sentido tradicional significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización y comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios y virajes potenciales del mercado (Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall, 1997).

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es en gran medida de naturaleza intuitiva: lleva a la perspectiva, mientras que la planeación a largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica al rendimiento; trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viraje

exitoso, la misión visión como conceptos actuales y futuros y la estrategia como la dirección en que debe avanzar la empresa.

El desarrollo del pensamiento estratégico en una organización lleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un compromiso personal, una identificación con el proyecto y sus estrategias y un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización. Cualquier cambio que se quiera introducir se pondrá en práctica mucho más fácil si se tiene el apoyo de todo el personal directivo de la empresa. De aquí que, un punto importante de todo el proceso ha de ser el de generar un sentimiento de que la dirección pertenece al equipo completo.

Es propio del proceso de pensamiento estratégico dividirlo en cinco fases:

- a. Reflexión: Reflexionar sobre los conceptos claves es vital, de forma tal que seamos conscientes de cómo estamos al inicio de este proceso.
- b. Análisis : Constituye la fase más extensa del proceso, en ella ha de estudiarse todas las partes esenciales de la empresa y su entorno, procurando relacionarlas entre sí. Este análisis deberá efectuarse en presente y futuro y tendrán que tenerse en cuenta qué decisiones se deberán tomar hoy con perspectivas de futuro.
- c. Decisión : Resultado de las anteriores y objetivo final del modelo, intentando plantear la práctica total de las cuestiones claves para una empresa, procurando hacer visible todas sus interrelaciones.
- d. Evaluación : Consiste simplemente en intentar detectar posibles incoherencias o fallos en las decisiones tomadas.
- e. Implantación : La puesta en practica corresponde a la ejecución del resultado final de este proceso de pensamiento estratégico.

Las teorías y escuelas que abordan el pensamiento estratégico van desde un análisis conceptual hasta un análisis ideológico, con diferentes enfoques y planos de análisis acorde a los cambios que se operan en el entorno. Uno de los teóricos que desarrolla una conceptualización más completa sobre el tema es Henry Mintzberg (1990) quien hace una identificación de las escuelas y las agrupa en dos grandes ramas que son las dos escuelas del pensamiento estratégico. Estas dos escuelas han tenido un crecimiento distinto y coherente, pero frecuentemente también se han producido interrelaciones.

A modo de conclusión debemos recalcar que la planeación estratégica implica tanto la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que la empresa necesita alcanzar, pero además en su esfuerzo por encontrar una solución al problema estratégico quedaría en gran parte estéril sin la adecuada preocupación por proporcionar a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada. Constituyendo éste uno de los motivos por lo que alguno de los teóricos como Ansoff y Hayes (1983) consideren la planeación como un proceso que no da respuesta completa al problema estratégico, ya que ésta solo hace énfasis en la formulación y no en la implementación

La formulación e implantación de las estrategias para el negocio constituyen las funciones directivas fundamentales del management. Poco importa que directivos de alta calificación diseñen estrategias inteligentes, si no son capaces de implementarlas. La ejecución intensa de una estrategia es la guía para lograr el éxito de una empresa y será la oportunidad que tenga la organización de convertirse en líder en su sector industrial. De aquí depende la necesidad de concebir la estrategia dentro de un proceso más amplio: *La dirección Estratégica*.

#### Bibliografía.

Bowman Cliff: La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall, 1996. Edición en español, 150 Pág.

Buenos Campus, E.. Dirección estratégica de la empresa, Metodología, técnicas y casos. Edit. Pirámide, 5ta edic. Madrid 1996. 399 Pág.

Garciga Marrero, Rogelio. Formulación estratégica . Un enfoque para directivos. Edit. Félix Varela 1ra. Edic. 1999.

Gimbert Xavier. Enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. Edic. Deusto SA. Única edic. 98. 193 Pág.

Menguzzato Boulart, M. Renao. JJ (1991). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. 427 Pág.

Morrissey George L. Planeación a largo plazo. Creando su estrategia. Edit. Prentices Hall. Hispanoamericana SA. Edic. español 1996. 109 Pág.



Morrissey George L. Pensamiento estratégico. Edit. Prentices Hall. Hispanoamericana SA.  
Edic. español 1996. 60 Pág.

Thompson/ Strickland. Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas.  
Mc Graw Hill. Edic. En español 1998. 1034 Pág.

## ***Las Mega tendencias , proyección en el turismo mundial.***

***Autores: Msc. Lourdes de León Lafuente.***

***Msc. Maribel Rodríguez Rivero.***

El inicio del siglo XXI estará claramente marcado por tres megatendencias. La primera, la globalización de las economías por la complejidad resultante del énfasis que las empresas multinacionales ponen en los nuevos mercados. Una segunda mega tendencia es la masificación de la información, dado que la sociedad humana está duplicando su conocimiento cada seis años con niveles de organización, soporte y transmisión, sin precedentes, lo que ha dado lugar a una nueva organización del trabajo en torno a la información.

Junto a estas dos megatendencias se ha sumado la conservación del ambiente puesta de manifiesto por la falta de sostenibilidad de los modelos de desarrollo que han pasado de ser asuntos aislados de algunos sectores de ciertos países a una corriente universal que está orientando los comportamientos políticos, sociales y económicos. El Perú no puede ni debe sustraerse a esas megatendencias; su intensidad y escala hacen evidente la conveniencia de adscribirse a ellas. La larga discusión entre los que ven en el entorno una oferta ilimitada de recursos naturales con una capacidad regeneradora capaz de resistir una explotación irrestricta y donde el desarrollo pasa por alto las consideraciones ambientales; y aquellos otros grupos proteccionistas que buscan el aislamiento de los recursos como el único modelo que garantice su estabilidad, termina siendo un conflicto entre posiciones extremas de difícil solución. Este conflicto aún no resuelto no debe ser un impedimento para empezar a realizar esfuerzos ambientales serios. Es imprescindible por tanto crear las bases de un uso sostenible de los recursos naturales. Los mercados están adoptando de manera rápida y creciente las preocupaciones ambientales.

Ello puede comprobarse en las condicionalidades ambientales al crédito y a la inversión, las regulaciones ambientales de la Organización Mundial de Comercio (antes GATT), el control de los subsidios ambientales o "ecodumping", la norma ISO 14000, la propiedad en biotecnologías, la restricción de la International Tropical Timber Organization (ITTO) al comercio de maderas de bosques tropicales no sujetos a manejo, el eco etiquetado, etc. A estos se suman los

tratados internacionales firmados por nuestro país, asociados a la Conferencia de Río de 1992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la Declaración de Río, la Convención sobre Cambios Climáticos, la Convención sobre Diversidad Biológica y otros 23 tratados internacionales de connotación ambiental.

Todos estos elementos conforman una nueva visión mundial, la del desarrollo sostenible, entendida como "un proceso de cambio en el que la utilización de los recursos, la dirección de las inversiones y la orientación de los cambios tecnológicos e institucionales acrecientan el potencial actual y futuro para entender. Las necesidades y aspiraciones humanas." (Comision Brundtland).

A continuación se relacionan las actuales megatendencias en el turismo.

- ❖ Globalización >< Localización.
- ❖ La tecnología electrónica se convertirá en un factor todopoderoso.
- ❖ Viaje por vía rápida.
- ❖ Los clientes “llevarán la voz cantante”
- ❖ Polarización de los gustos de los turistas.
- ❖ El mundo será cada vez más pequeño para los turistas.
- ❖ Destinos como accesorios de moda.
- ❖ Desarrollo de mercados por productos (especialmente los temáticos) - objetivo orientado a una, o a una combinación, de las tres Entretenimiento, excitación y educación
- ❖ Más destinos centrándose en la "imagen"
- ❖ Todos al acecho del turista asiático.
- ❖ Creciente impacto de las campañas lideradas por los consumidores para el desarrollo turístico sostenible y el “comercio justo” en el turismo
- ❖ Creciente impacto de las campañas lideradas por los consumidores para el desarrollo turístico sostenible y el "comercio justo" en el turismo
- ❖ Conflicto entre la creciente concienciación socio-medioambiental del consumidor y la necesidad imperiosa de consumir viajes

Bibliografía:

Búsqueda en internet. Unamosapunte.