

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: CENTRO NEURÁLGICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE TRANSFORMA LA VISIÓN EN ACCIÓN¹

Darcy Luz Mendoza Fernández² - Danny Daniel López Juvinao³

Universidad de la Guajira, Colombia - Artículo Tipo 2.

Reflexión – Recibido: 26 de Mayo 2015 – Aceptado: 24 de Junio 2015

doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.36.1.2015.26>

RESUMEN

El presente artículo de reflexión tiene por objetivo analizar cómo el pensamiento estratégico se constituye en un instrumento valioso para la planificación estratégica organizacional, de tal manera que permita a la empresa alcanzar sus objetivos y resolver problemas dentro de un marco contextual concreto. La metodología utilizada en la investigación es de carácter documental, con apoyo bibliográfico y análisis de la información de autores como Cendrós, Fred, Morrisey, entre otros. Para el pensamiento estratégico el presente no solo es el punto de partida del plan sino su objeto. Es acción con dirección. Se puede concluir que el pensamiento estratégico es el aspecto principal de lo planificado estratégicamente por la organización, conlleva al logro de avances significativos, explora la capacidad de innovación, competitividad y vuelve acción lo que en la planeación es sólo visión.

Palabras Clave:

Pensamiento estratégico, Planificación estratégica, Acción, Visión.

JEL: O21, L20, L21

Si va a referenciar este artículo

Mendoza, D. & López, D. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC*, 36(1), 153-179.

doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.36.1.2015.26>

¹ Artículo de reflexión. Derivado del proyecto de investigación: Pensamiento estratégico como base para la responsabilidad social en universidades públicas autónomas. Línea de Investigación: Universidad y Sociedad. Entidad adscrita: Universidad de La Guajira.

² Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia Empresarial. Licenciada en Administración de Empresas. Docente investigadora de la Universidad de La Guajira. Grupo de investigación: Financo. Email: dmendoza@uniguajira.edu.co

³ Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia Empresarial. Ingeniero en Minas. Docente investigador de la Universidad de La Guajira. Grupo de investigación: Contacto con la comunidad. Email: dlopezj@uniguajira.edu.co

INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende reflexionar acerca de cómo el *pensamiento estratégico* hace realidad la planificación estratégica de la organización, tomando como fundamento teórico lo planteado por Cendrós (2001), quien manifiesta que una modalidad del pensamiento estratégico es la que hace énfasis en la planificación, y es aquí donde surge la planificación estratégica que según Fred (2006), abarca el proceso de formulación de estrategias, elaboración de la misión de la empresa, detecta oportunidades y amenazas externas de la organización, definición de fortalezas así como las debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias alternativas y la elección de estrategias concretas que se implementarán.

Lo anterior es concomitante con lo que afirma Morrisey (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. Esta fase del proceso está diseñada para crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen los cimientos a partir de los cuales, se tomarán todas las decisiones importantes sobre la planificación. En otras palabras, el pensamiento estratégico se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios, valores y sus estrategias.

De esta manera, el proceso de la planificación organizacional involucra principalmente tres etapas, la primera el plan operativo, la cual establece planes de acción, de trabajo y presupuestos a un año; la segunda es el plan táctico que hace énfasis en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción también a un año; el tercero es el plan de largo plazo en el que interviene el análisis de asuntos críticos,

los objetivos de largo plazo y los planes de acción estratégicos que abarcan de 3 a 5 años, en la cual está inmerso el *pensamiento estratégico* allí se establecen los valores compartidos, la misión, la visión y la estrategia; esta etapa constituye lo que hoy en día se conoce como la planificación estratégica.

DESARROLLO

Pensamiento estratégico:

Pilar de la estrategia organizacional

El pensamiento estratégico según Arellano (2004), hace referencia a la forma de pensamiento que está dirigido a la creatividad, imaginación, la búsqueda de alternativas innovadoras; pero con realismo, como potenciación de lo posible enmarcado dentro de un proyecto de construcción intencional de la realidad.

Por su parte, de acuerdo a lo expuesto por 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, pero es, mucho más que una “caja de herramientas”. Es, sobre todo, una afirmación de ese futuro que se quiere crear, que se quiere inventar, combinada con una voca-

ción normativa y una voluntad de allegar los medios necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas que permitirán la realización de ese futuro.

Por consiguiente, tal como lo menciona, el *pensamiento estratégico* es un sueño que permite visionar hacia donde se quiere llevar a la empresa, este sueño le permite a sus directivas plantear interrogantes como ¿Dónde estaba la empresa ayer?, ¿Dónde está la empresa hoy?, ¿Hacia dónde se quiere llevar a la empresa mañana?, ¿Cómo se hará para conseguirlo?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?, ¿Cuáles son sus amenazas y oportunidades?; luego entonces, la forma de cómo hacer realidad ese mañana es lo que se denomina la planificación estratégica.

De esta manera, se tiene que el *pensamiento estratégico* es una forma de visionar a la empresa, utilizando la creatividad, como mecanismo transformador, teniendo claro un horizonte factible, creíble y realista, con una prospectiva que lo lleva a evolucionar la actual realidad para lograr con hechos el escenario escogido dentro de las distintas alternativas transformadoras e innovadoras analizadas previamente para dar respuesta a los interrogantes resultantes de investigaciones que dieron origen a ese futuro deseable.

No obstante, Gimbert (2006), indica que para lograr un *pensamiento estratégico* que apunte a una buena planificación

estratégica y cumpla con su finalidad, es necesario llevar a cabo unas fases o etapas, lo cual constituye un proceso en donde deben participar los directivos empresariales, así como los directores de las diferentes áreas funcionales de la organización, lo cual hace de la organización un ente capaz de enfrentarse a los desafíos que el presente siglo trae consigo.

En este mismo sentido, Castañeda (2001), propone la siguiente tabla que identifica las fases del pensamiento estratégico en tres (3) componentes (ver tabla 1), las cuales asocia con una pregunta para luego esbozar los pasos a dar en la planificación estratégica, estas fases o etapas condensan las expuestas por el autor mencionado, eso es prever el futuro organizacional, comprenderlo identificando los escenarios estratégicos posibles, para luego después de escoger la mejor opción, implementarlo.

Al considerar esta clasificación, se puede establecer que 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, de tal manera que se llegue a la acción después de la visión, de allí que es necesario percibir lo que ocurre en la empresa, comprenderlo para luego entrar a razonar acerca de lo que conviene.

Tabla 1.
Fases del Pensamiento Estratégico

Fase	Pregunta asociada	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 las posibilidades con las capacidades.
Razonamiento	¿Qué haremos al respecto?	Elección de una estrategia principal. Implementación de la estrategia.

Fuente: Castañeda (2001)

Sintetizando esta aparte, se entra a precisar que la planificación estratégica implica tanto la intuición como el análisis para establecer las perspectivas futuras que la empresa necesita alcanzar, pero además en su esfuerzo por encontrar una solución al problema estratégico quedaría en gran parte improductivo sin la adecuada inquietud por proporcionar a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

*Fundamentos estratégicos del pensamiento:
Un norte empresarial para un modelo organizacional*

Los fundamentos estratégicos del pensamiento estratégico, son aquellos elementos que conllevan a la organización a un modelo organizacional coherente con la realidad cambiante de su entorno.

En virtud de ello, Ocaña (2006), considera que estos fundamentos constituyen el norte de la empresa y son el soporte que le permite a la empresa crecer y mantenerse en un mercado flexible. Le da respuesta a interrogantes del presente como ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, también permite interrogarse sobre un futuro queriendo conocer ¿Hacia dónde vamos?, y es con la intervención del plan estratégico que se logra conocer ¿Cómo vamos hacia allá?

En este mismo orden de ideas, Morrissey (1996), señala que el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información), los cuales se constituyen en fundamentos estratégicos, que al llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo se constituye en un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

Así las cosas, de acuerdo a lo planteado por los autores mencionados, se considera que los elementos fundamentales del pensamiento estratégico que deben existir en las organizaciones se destacan los valores como cimiento organizacional, la visión de futuro como mirada de largo plazo, la misión institucional, las estrategias organizacional como una forma de competencia, y 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.

Valores:

Cimiento organizacional y verdades fundamentales

Los valores según Dolan & García (2000), citado por Seijo & Ávila (2009), constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización, son los principios o verdades fundamentales para la organización, a partir de los cuales se estructura su curso de acción y que, según un número creciente de analistas y observadores adquirirán una importancia cada vez mayor en los procesos de planificación y desarrollo organizacional.

En este sentido, Gómez (2009), señala que los valores generalmente tienden a ser 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), sostiene que un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización, los cuales son un conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, definen aspectos importantes de la misma y deben ser compartidos por todos, lo que constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

El autor 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. Los principios corporativos, como normas que regulan un comportamiento, son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Así las cosas, los valores constituyen para el pensamiento estratégico un elemento esencial porque se consideran el cimiento de la organización, está estrechamente relacionada con la ética, generan beneficios para las personas y para las empresas. En síntesis, los valores definen la personalidad de la organización, hacen parte de la norma de vida corporativa y del soporte de la cultura organizacional como son los principios corporativos conjuntamente con las normas y creencias organizacionales.

Visión:

Una mirada hacia el futuro

Piñeiro (2007), considera que el propósito del establecimiento de una visión es expresar los sueños y aspiraciones de las personas que conforman un equipo o una empresa. La declaración de una visión, por definición, está orientada al futuro, esta

declaración por lo común incluye palabras como llegar a ser, convertirse, transformarse, esforzarse por. Una buena declaración de visión crea una imagen mental de un estado futuro y esta imagen debe ser compartida por aquellos que la crearon.

Por su parte Soderquist (2005), puntualiza que la visión es ver lo que otros no ven. Una visión es mucho más que una declaración sobre un pedazo de papel puesto en un tablero en el comedor o destacado con un marcador en el informe anual. Es su razón de vivir, debe ser la pasión del líder que debe estar motivado por un fuerte deseo de hacerla realidad, debe impactar todas las decisiones, debe ser algo desafiante pero alcanzable, debe ser emocionante, que su gente se motive para alcanzarla. El papel de un líder es pintar la imagen de esa visión, la tracen y la hagan propia, para que la energía de la organización esté enfocada en el mismo objetivo.

La visión tiene los siguientes elementos, un panorama del futuro que constituye el entorno regulatorio, económico y competitivo para competir; un marco competitivo que lo conforman los negocios y lugares en que la empresa competirá; unos objetivos fundamentales que definen el rol que la empresa adoptará; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro y unas ventajas competitivas que constituyen las habilidades que la empresa desarrollará como apoyo fundamental.

En este marco de ideas, establecer una visión es necesariamente un objetivo a largo plazo, pues conlleva al establecimiento de metas hacia un horizonte lejano que empuja a las personas a lograr más de lo que actualmente están logrando y, necesariamente, el compromiso para hacerla cumplir debe estar impregnado tanto en el líder como en los encargados de llevarla a cabo, es decir, operacionalizarla.

Establecer una Visión, requiere de unos principios básicos como son proveer una dirección clara y evitar ambigüedades, no focalizarse en la competencia porque limita su alcance, debe ser creativa e innovadora, debe integrar todos los sistemas de la organización. La visión debe ser desafiante pero no imposible.

Misión institucional:

La razón de ser de la empresa y una manera de inducir comportamientos

La misión institucional según Seijo & Ávila (2009), es la enunciación de los propósitos y valores de una organización que la distingue de otras organizaciones en cuanto a sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta el accionar de la empresa hacia el beneficio, tomando en cuenta al cliente como parte elemental de la actividad de la organización, asimismo, manifiesta que cada organización es única, porque sus principios, valores, misión y filosofía de sus diseños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son todos diferentes.

De acuerdo con lo establecido por, la misión es interpretada como la razón de ser de la empresa, una explicación atemporal de la identidad del equipo, el grupo o la organización, la misión define el propósito macro del grupo u organización. Usualmente asume la forma de una declaración simple acerca de lo que la empresa es y cuál es su negocio. En este sentido, el mismo autor considera que la misión no es un objetivo a cumplir, pero es algo más que una explicación ilimitada, es guiar a las personas en el futuro incluso cuando es incierto, provee una razón de ser y justifica su existencia. La declaración de la misión debe ser clara y comprensible, corta, distintiva y alcanzable.

Siguiendo esta lógica, 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. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, le da identidad y razón de ser a la organización.

En este mismo sentido, la misión de la empresa, según el mismo autor, 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; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

Con estas bases conceptuales o fundamentos teóricos descritos, se puede considerar que hablar de la misión institucional es conocer a la empresa y su entorno, tener un amplio espectro de la funcionalidad institucional, de tal manera que se conjuguen el pasado y el presente en una forma de administración que la empresa logre consolidar con sus colaboradores, de allí que es necesario que la misión responda una serie de preguntas que ayudarán a tener claridad sobre el papel que está llevando a cabo la empresa, que no dé una impresión de contradicción, donde se exprese en papel una misión y la realidad de la institución sea diferente, esto deteriora

notablemente el clima organizacional y los comportamientos inducidos no sean los más apropiados.

Estrategia Gerencial:

Una forma de competencia

De acuerdo con lo establecido por Garrido (2007), la estrategia es el centro neurálgico de la empresa, es el objeto de conocimiento del pensamiento estratégico, el cual está centrado en torno a la competencia cuyo detonante común se vincula centralmente con la necesidad de triunfar al competir. Así las cosas, el pensar estratégico está puesto en competir para solucionar necesidades en la sociedad para mejorar posición en la participación del mercado.

Para Serna (1999), las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo establecido.

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.

Argumenta De León (2000), que es importante reconocer que sin estrategia no existe dirección establecida a seguir, ningún mapa a consultar, ningún plan de acción coherente que produzca resultados deseados y la adaptación de la em-

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

Así las cosas, se establece que la estrategia es el nervio central del pensamiento estratégico, pues ella define lo que se piensa desarrollar en el curso de acción, cual es el camino que se piensa seguir y el escenario escogido para accionar lo que ya se tiene visionado, en el medio o entorno a actuar, de manera creativa e innovadora. Es por ello considerada una declaración de intenciones que define dónde desea ubicarse la empresa en el largo plazo, lo cual implica entender los procesos y la manera de evitar dificultades, para luego entrar en competencia, de allí la necesidad de desarrollar un pensamiento estratégico.

Objetivos estratégicos:

Atractores para lograr la visión empresarial

Arellano (2004), considera que los objetivos son una expresión lógica de la relación entre la misión, el diagnóstico para la decisión y el proyecto de integración, como interrelaciones sistemáticas de elementos de la intención y de la constitución de la dirección. Pero, para ser viables y no solo intenciones en su camino racional, los objetivos estratégicos deberán incorporar la lógica de la lucha política y administrativa por la hegemonía de los proyectos alternativos.

Para Iglesias (2004), los objetivos estratégicos se convierten en un conjunto articulado de grandes logros que representan los atractores para lograr la visión a través de un posicionamiento deseado. Para que

estos objetivos se conviertan en atractores es importante que se satisfagan de manera coherente tres premisas: Que sean valiosos en términos sustantivos, que sean legítimos y políticamente sostenibles, es decir, deben ser capaces de atraer continuamente tanto autoridad como el entorno político autorizador al cual se deben rendir cuentas en último término y que estos puedan traducirse operativamente y sean administrativamente viables.

En este mismo orden de ideas, Serna (1999), enfatiza que los objetivos globales son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. Con los objetivos estratégicos se identifican las áreas de énfasis de concentración de todos los esfuerzos de las áreas claves, éstos son el resultado del análisis realizado del entorno, los cuales deben ser mensurables, comprensibles, factibles, conocidos, aceptados, relacionados con la misión y obligatorios para alcanzar la visión.

De esta manera, 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.

Por lo antes expuesto, se dice que los objetivos estratégicos son las actividades consideradas más importantes para alcanzar el horizonte deseado en el largo plazo, por lo general este plazo es considerado entre dos (2) y cinco (5) años, son los que acompañan a la visión, sirven como guía para el desarrollo de las actividades del día a día, generalmente son más concretos que la visión, deben servir al cumplimiento de la misma, para establecerlos se requiere del pensamiento estratégico

de los directivos que conjuntamente con los valores, la misión, la visión y las estrategias constituyen la planificación estratégica.

Planificación estratégica:

Un camino largo por recorrer

Hablar de planificación estratégica en este contexto, es involucrar de manera directa el pensamiento estratégico pues éste es considerado como una herramienta para llevar a cabo todo lo que la organización ha planificado. Así las cosas, se hace necesario explicitar algunas teorías de esta temática expuestas por autores investigadores de la misma.

En este sentido, Fred (2006), acota que la planificación estratégica consiste en decidir sobre en qué negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo se asignarán los recursos, la conveniencia de extender operaciones o diversificarse, el ingreso a mercados internacionales, la fusión o constitución de una empresa de riesgo compartido, entre otros aspectos que le van a permitir a la empresa posicionarse y sostenerse en el mercado.

Burgwal (1999), sostiene que planificar estratégicamente es transformar la realidad, se requiere del análisis de las condiciones del entorno, de los cambios dados en él, las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar. Pero, la transformación de la realidad será una empresa infructuosa si al mismo tiempo no se construye una visión de futuro donde señale de manera clara, precisa hacia donde ir y de una misión acompañada cotidianamente de los pasos a dar. En todo caso, los elementos integradores de una estrategia de largo plazo, considerados como una condición para la superación de problemas son: entorno, cambio, oportunidades, visión de futuro y misión.

De esta manera, 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.

Así las cosas, la empresa u organización podrá establecer a cuales aspectos tendrá que dedicar su mayor esfuerzo, esto necesariamente acarrea unos costos, sin embargo, es el camino más seguro y de menor riesgo porque al final se tendrá la certeza de haber escogido el enfoque con mayor posibilidad de crecimiento empresarial, y los costos se transformarán en beneficios para la empresa.

**Proceso de planificación estratégica:
Un enfoque global para el logro
de las estrategias gerenciales**

La planificación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

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. Las dos primeras fases del proceso se consideran

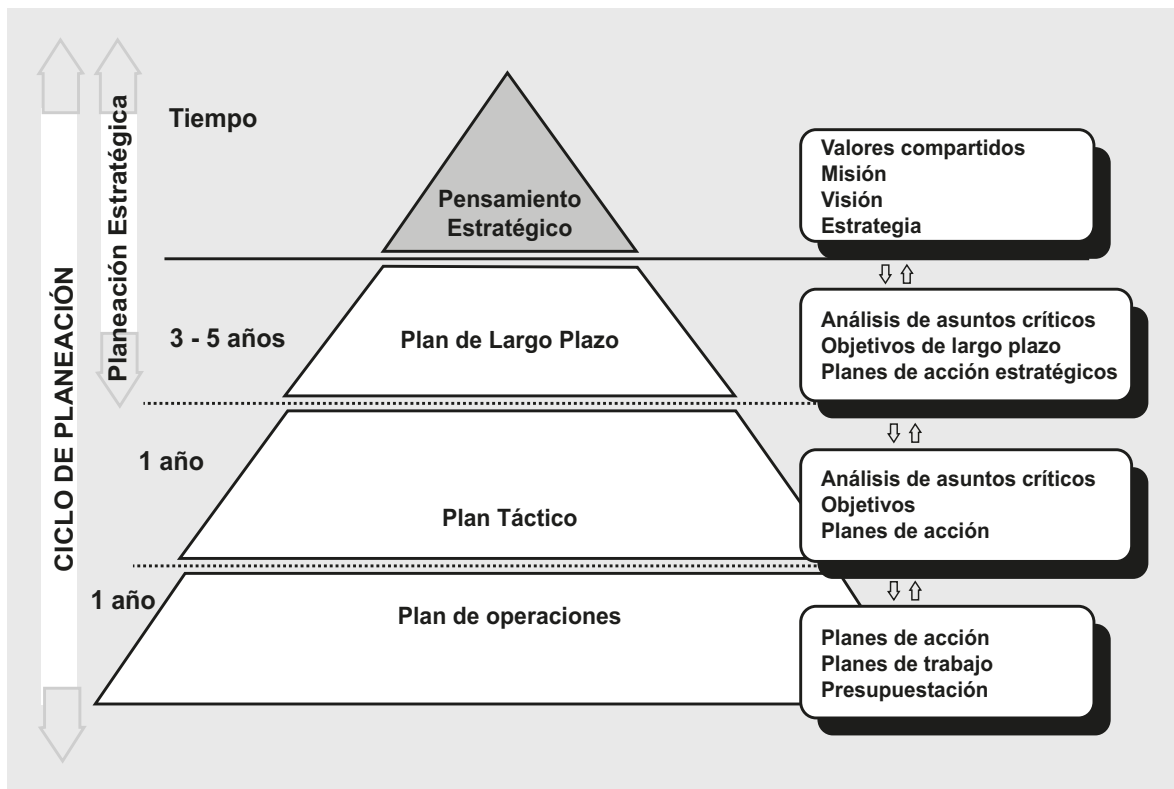


Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Navajo (2009)

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. Tal como se presenta en la figura 1.

En este mismo sentido, Boland (2007), hace mención al proceso de planificación el cual se materializa en diferentes tipos de planes, como son: Planificación estratégica, operativa y táctica. En donde la planeación estratégica es comprensiva, a largo plazo, relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa al igual que su supervivencia durante muchos años.

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 planeación estratégica interviene en el análisis de asuntos críticos, objetivos de largo plazo, planes de acción estratégicos, interviene la alta dirección y la organización como un todo, se involucra el pensamiento estratégico, se establecen los valores compartidos, la misión, la visión y la estrategia.

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 costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

Por su parte, la planificación táctica se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. 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.

Así las cosas, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verán condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales a largo plazo requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos de corto plazo son propios de la planificación operativa. Son tres las planificaciones que llevan a un camino de éxito organizacional, las cuales cada una tiene su objetivo, su para qué, se hace necesario que los empresarios enrumben sus organizaciones a través de este camino, y el pensamiento estratégico debe estar presente en la cúspide piramidal puesto que éste da perspectiva, mientras que la planeación de largo plazo conduce a la posición y la planeación táctica conduce al desempeño.

Pensamiento estratégico y planificación: Un sueño hecho realidad

Como ya se ha esbozado en los acápites anteriores, el pensamiento estratégico es la cúspide del proceso de la planificación estratégica, se presenta entonces a continuación unos ítems donde se refleja la

relación que existe entre estas dos categorías:

El pensamiento estratégico considera López (2005), proporciona las bases para la planificación estratégica y es en gran medida de naturaleza intuitiva lleva a la perspectiva, mientras que la planificación a largo plazo lleva a la posición y la planificación táctica al rendimiento; el pensamiento estratégico 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, la estrategia como la dirección en que debe avanzar la empresa, es el sueño de hacia dónde quiere ir la organización, es la perspectiva, mientras que la planificación estratégica es la forma cómo lograrlo, el plan.

Ocaña (2006), en este mismo sentido analiza otra posición, considera que la planificación estratégica y el pensamiento estratégico son diferentes lados de la misma moneda y cada uno es necesario, pero no suficiente para un marco estratégico eficiente de la gerencia, por eso se hace necesario que el pensamiento estratégico y la planificación deben trabajar de común acuerdo para cosechar la ventaja al máximo.

Queda claro entonces, que una planificación por muy estratégica que sea si no tiene el pensamiento estratégico no se cumplen con esos objetivos que están visionados. El pensamiento estratégico se convierte entonces en esa herramienta para hacer realidad esa planificación en el largo plazo, de hecho, cuando no se tenía claro el uso de esta herramienta, muchas organizaciones no lograban cumplir sus objetivos, de allí que a partir del análisis crítico y concienzudo se inicia en las organizaciones la implementación del pensamiento estratégico en las planeaciones de largo plazo, y es cuando se presentan

resultados sorprendentes y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según análisis realizado sobre la planeación estratégica por Morrisey (1996), 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.

El autor considera que incorporar pensamiento estratégico a la planificación, mantiene concentrada la atención en el futuro y presente; refuerza los principios adoptados tanto en la misión como en visión y estrategia; apoya la comunicación, planificación de funcionamiento holístico, motiva a los directivos a observarla desde un marco perspectivo-prospectivo; ahorra tiempo, reduce el conflicto, aumenta el poder del esfuerzo humano; transforma la planificación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición; acentúa la planificación del equipo, da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados, proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo para asegurar la comprensión y compromiso hacia ellos.

Desde esta perspectiva se tiene que en la actualidad muchas organizaciones han realizado su planificación estratégica teniendo en cuenta la incorporación del pensamiento estratégico como un factor que invita a innovar, a pensar en ese futuro de manera holística e integral, siendo incluyente, agregando valor a la sociedad, adoptando términos que la sociedad acoge, incluyendo factores que este mundo globalizado y cambiante exige.

CONCLUSIONES

El desarrollo del pensamiento estratégico en una organización conlleva a la creación de un pensamiento dirigido a la creatividad, a la imaginación, a la búsqueda de alternativas innovadoras que permiten visionar el futuro, teniendo en cuenta el pasado sin descuidar el presente, por lo tanto lo sitúa como un nuevo paradigma gerencial que ayuda a conquistar la orientación estratégica haciendo realidad la planificación de este tipo, logrando así una cultura estratégica organizacional.

Por ello, el pensamiento estratégico de una empresa involucra valores, misión, visión al igual que las estrategias constituyendo el direccionamiento estratégico de la organización, que da claridad a la empresa hacia donde se dirige, permite al equipo directivo un análisis prospectivo de los distintos escenarios futuros en el que puede participar para optimizar sus ventajas competitivas en un mercado globalizado.

De allí que la planificación estratégica al ser un proceso en el cual se expone la visión y la misión de la empresa, se involucra necesariamente, el pensamiento estratégico como una herramienta para alcanzar los objetivos organizacionales, sin embargo, el pensamiento estratégico no se debe considerar sólo como una caja de herramientas, puesto que va más allá debido principalmente a la necesidad de afirmar ese futuro que se quiere crear, que se quiere inventar, para llevar a cabo las acciones estratégicas que permitirán la realización de ese futuro deseable, convirtiendo a la organización en un ente proactivo y anticipatorio con la participación activa de los actores organizacionales.

El pensamiento estratégico se convierte en la cumbre del proceso de la planificación estratégica y vuelve acción lo que en la planeación es sólo visión. El pensamiento estratégico y la planificación son variables intrínsecas, porque sin pensamiento estratégico, la planificación no tiene sentido y sin planificación, el logro de éxito de la gestión sería sólo una imaginación, es por eso que la planificación estratégica debe estar sostenida en el pensamiento estratégico y este a su vez en una planificación táctica, que conlleve a hacer realidad el sueño visionado.

La construcción del pensamiento estratégico como parte de un sistema de planificación estratégica debe tomarse con compromiso, esta no debe verse como la elaboración de palabras que concuerdan y se enuncian con cierta locuacidad como la parte cúspide de un discurso, una inspiración o una poesía. El propósito de la administración estratégica es organizar, direccionar, es apoyar las actividades que aunque sean disidentes son a la vez complementarias.

El pensar estratégicamente implica salir de los sistemas convencionales, salir de lo común, es incorporar la lógica del pensamiento, tener la capacidad analítica, ser deductivo, poseer alta dosis de creatividad, ser intuitivo, gran capacidad imaginativa, no ser lineal, ser innovador, descubrir estrategias novedosas. Por su parte, la planificación estratégica es aplicar las estrategias desarrolladas por el pensamiento estratégico, apoyando su proceso.

De esta forma, el pensamiento estratégico supera el problema de la planificación estratégica convencional que ha centrado sus preocupaciones en el futuro, mientras construye el presente por otras vías informales y otros criterios.

Para el pensamiento estratégico el presente no solo es el punto de partida del plan sino su objeto, su meta, su principal objetivo por el cual se va a trabajar. De allí que el pensamiento estratégico es considerado como un mecanismo que transforma en realidad, en acción, la planificación estratégica, es el centro neurálgico de la misma, que hace tangible lo que se ha planificado estratégicamente, vincula el hoy con el mañana, se formulan programas de acción, la estrategia, es la primera y primordial jerárquicamente dentro del proceso de la planificación estratégica. Es acción con dirección, es hacer hoy lo que visiono ayer y visionar hoy lo que hará mañana. Cuando se sueña de manera planificada se obtienen los resultados esperados, de allí que la recomendación en este sentido es pensar estratégicamente para hacer realidad lo soñado.

REFERENCIAS

- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13314206>
- Boland, L. (2007). *Funciones de la administración*. Bogotá: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Burgwal, G. (1999). *Planificación estratégica y operativa, aplicada a gobiernos locales*. Quito: Abya Yala Publicaciones.
- 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.
- Cendros, J. (2001). *Pensamiento Estratégico. Ensayos*. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo: Ediciones Gato Azul.
- De León, L. (2000). *Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica*. La Habana: Universidad de Cienfuegos.
- Dolan, S. & García, S. (2000). *Managing by Values in the Next Milenium: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change*. Recuperado de: <http://www.econ.upf.es/deehome/what/papers/postscripts/486.pdf>
- Fred, D. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. México: Editorial Printice Hall Hispanoamericana, S.A.
- García, E. (2008). *La Prospectiva en Cuba y su Vinculación con los Esfuerzos de Integración Latinoamericana, Observatorio Cubano de Ciencia y Tecnología*. Recuperado de: <http://issuu.com/metadata/docs/prospecal/199>
- Garrido, F. (2007). *Pensamiento estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gimbert, X. (2006). *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Madrid: Edición. Deusto SA.
- Gómez, P. (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. Madrid: Editorial Narcea S.A. Ediciones.
- Iglesias, A. (2004). *El Planteamiento Estratégico de las Organizaciones Públicas, una visión desde la teoría de caos*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid: Editorial Dykinson.

- López, M. (2005). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Ciudad de México: Editorial Narcea.
- 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.
- 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.
- Piñeiro, A. (2007). Pensamiento Estratégico y eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. *Negotium*, 3(008), 133-156
- Seijo, C. & Ávila M. (2009). Valores éticos y responsabilidad social empresarial: una plataforma gerencial en universidades privadas. *Revista Redhecs*. 6(4), 26-40.
- Serna, H. (1999). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología* (6 Ed.). Colombia: 3R Editores.
- Soderquist, D. (2005). *El Estilo Wal-Mart*. EEUU: Caribe Betania Editores. Editorial Caribe, Inc. U.S.A.

STRATEGIC THINKING: THE NERVE CENTER OF STRATEGIC PLANNING TRANSFORMING VISION INTO ACTION¹

Darcy Luz Mendoza Fernández² - Danny Daniel Lopez Juvinao³

Universidad de la Guajira, Colombia - Artículo Type 2.
Reflection – Received: May 26th 2015 – Accepted: June 24th 2015
doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econucuc.36.1.2015.26>

ABSTRACT

This reflection study is to analyze how strategic thinking becomes a valuable tool for organizational strategic planning, so that it allows the company to achieve its objectives and solve problems within a particular contextual framework. The methodology used in the research is documentary, with bibliographic support and analysis of information from authors like Cendrós, Fred, Morrisey, among others. For strategic thinking this is not only the starting point of the plan but its object. It is action with direction. It can be concluded that strategic thinking is the main aspect of what is strategically planned by the organization, it leads to the achievement of significant progress, it explores the capacity of innovation, competitiveness and transforms into action what in the planning is just the vision.

Keywords:

Strategic Thinking, Strategic Planning, Action, Vision.

JEL: O21, L20, L21

If you need to reference this article

Mendoza, D. & López, D. (2015). Strategic thinking: the nerve center of strategic planning transforming vision into action. *Económicas CUC*, 36(1), 153-179. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econucuc.36.1.2015.26>

¹ Reflection article. Derived from the research project: Pensamiento estratégico como base para la responsabilidad social en universidades públicas autónomas. (Strategic thinking as a basis for social responsibility in autonomous public universities). Research Line: University and Society. Affiliated entity: Universidad de La Guajira.

² PhD in Management Science. Master in Business Management. Degree in Business Administration. Research professor at Universidad de La Guajira. Research Group: Financo. Email: dmendoza@uniguajira.edu.co

³ PhD in Science in Management. Master in Business Management. Mining Engineer. Research Professor at Universidad de La Guajira. Research Group: Contacto con la comunidad. Email: dlopezj@uniguajira.edu.co

INTRODUCTION

This article aims to reflect on how *strategic thinking* makes the strategic planning of the organization reality, taking as the theoretical basis what is affirmed by Cendrós (2001), who stated that one form of strategic thinking is the one that emphasizes planning, and this is where the strategic planning which according to Fred (2006), covers the formulation of strategies, the development of the company mission, it identifies opportunities and external threats to the organization, the definition of strengths and weaknesses, the setting of long-term goals, the alternative strategies generation and the choice of specific strategies to be implemented.

This is related to what Morrisey (1996) says, he considers that strategic thinking is focused on the most intuitive factors of the process, which will allow the execution of the mission, vision and the organization strategy. This phase of the process is designed to create the future perspective of the organization, while the foundations from which, all major planning decisions are taken. In other words, strategic thinking focuses on the processes that lead to the development of the company's mission, vision, principles, values and strategies.

In this way, the organizational planning process involves three main stages, the first one is the operational planning, which establishes action plans, work plans and one-year-budget plans; the second stage is the tactical planning that emphasizes the analysis of critical issues, objectives and one-year action plans; the third one is the long term planning which involves the analysis of critical issues, long-term objectives and strategic action plans ranging from 3-5 years in which *strategic thinking* is involved, values sha-

red are established there, as well as the mission, vision and strategy; this stage is known today as strategic planning.

DEVELOPMENT

Strategic thinking:

The pillar of organizational strategy

According to Arellano (2004), strategic thinking refers to the way of thinking that is aimed at creativity, imagination, the search for innovative alternatives; but realistically, as promotion of the possible framed within an intentional construction project of reality.

Meanwhile, according to the statement made by Ocaña (2006), *strategic thinking* is synergistic, because it takes an active role that accommodates the outside to the inside, influencing the market, while articulating and doing marketing feedback with corporate policies ; is analytical, flexible, creative and rational because it establishes valuation criteria for decision making, because it is less expensive, it gives maximum profitability or can enhance the corporate image, it is a system of perception of reality that opens new competitive possibilities .

To Garcia (2008), strategic thinking involves the creation of a representation of the future, as an interdisciplinary scientific effort, and considers that the prospective will give instruments to develop those representations, but it is so much more than a "toolbox". It is, above all, an affirmation of that future to create, to invent, combined with a legislative purpose and a willingness to raise the necessary means to accomplish strategic actions that will allow the realization of that future.

Therefore, as it is mentioned, *strategic thinking* is a dream that allows the

knowledge on where to take business, this dream permits its directives contemplate questions such as Where was the company yesterday?, Where is the company today?, Where should the company be taken tomorrow?, What will be done to achieve it?, What are the strengths and weaknesses of the company?, What are its threats and opportunities?; thus, the way to make that tomorrow reality is what is called strategic planning.

Thus, it is concluded that strategic thinking is a way of viewing the company, using creativity, as a transforming mechanism, knowing clearly a feasible, credible and realistic horizon with a prospective that takes it to evolve the current situation to achieve with facts the scenario chosen within the different transformative and innovative alternatives previously analyzed to answer the resultant questions from investigations that led to that desirable future.

However, Gimbert (2006), indicates that for a *strategic thinking* to point to good strategic planning and to achieve its purpose, it is necessary to accomplish some phases or stages, which constitutes a process in which business managers should participate as well as the directors of the different functional areas of the organization, making the organization an entity able to face the challenges that this century brings.

In this sense, Castaneda (2001) proposes the following table which identifies the stages of strategic thinking in three (3) components (see Table 1), which associates with a question and then chart the steps in strategic planning, these phases or stages condense the ones presented by the author mentioned, that is to anticipate the organizational future, understand it by identifying possible strategic scenarios, then after choosing the best option to implement it.

Considering this classification, it can be established that the theories and schools that address strategic thinking from a conceptual analysis to an ideological analysis, with different approaches and levels of analysis according to the changes taking place in the environment, so that it can be transformed into action after the vision, hence the need to perceive what happens in the company, understand it and then think about what is advisable.

Summarizing this part, it is noted that strategic planning involves both intuition and analysis to establish the future prospects that the company needs to achieve, but also in its efforts to find a solution to the strategic problem it would be largely unproductive without adequate concern for the company to provide structural and instrumental necessary conditions to successfully complete the proposed strategy.

Table 1.
Phases of Strategic Thinking

STAGE	ASSOCIATED QUESTION	STRATEGIC PLANNING STEPS
Perception	What seems to be happening here?	Visualize the field, participants and the environment. Envision the Future.
Comprehension	What possibilities are being faced?	Identification of strategic possibilities. Comparison of the possibilities capabilities
Reasoning	What will be done about it?	Choice of a main strategy. Implementation of the strategy

Source: Castañeda (2001)

*Strategic fundamentals of thought:
A business focal point to an organizational model*

The strategic fundamentals of strategic thinking, are those elements that lead to a consistent organization of an organizational model coherent with the changing reality of its environment.

According to this, Ocaña (2006) considers that these fundamentals are the focal point of the company and the support that allows the company to grow and stay in a flexible market. It gives answer to present questions such as Who are we?, Where are we ?, it can also let wonder about the future requiring to know Where are we going ?, and with the intervention of the strategic plan is possible to know how are we going to be there?

In this same order of ideas, Morrissey (1996) says that strategic thinking incorporates values, mission, vision and strategies intuitive elements (based on feelings) rather than analytical (based on information), which become strategic fundamentals, and when they achieve an agreement on these elements among the members of a management team, form an essential prerequisite for effective planning.

Subsequently, according to the points made by the authors mentioned, it is considered that the main elements of strategic thinking that should exist in organizations highlight the values and organizational foundation, the vision of the future as a long-term perspective, the institutional mission, the organizational strategies as a form of competition, and strategic objectives as attractive ways to achieve the vision of the organization, these elements are discussed below to have a clear idea of their characteristics.

*Values:
Organizational basis and fundamental truth*

According Dolan & Garcia (2000), quoted by Seijo & Avila (2009), Values form one of the main components of the strategic formulations of the organization, they are principles or fundamental truth for the organization, from which is structured its direction to action and that, as a growing number of analysts and observers stated, will take on a growing importance in planning and organizational development processes.

In this sense, Gomez (2009) notes that values generally tend to be elements that establish the creation of the behavior from people working in an organization, and they should be anything that is considered vital to achieve significant and enduring changes within the organization, for example, a strategic alliance in the traditional strategic thinking, or teamwork even though they usually have been considered only as leadership values, honesty, discipline, etc

Serna (1999), argues that a strategic planning process begins by identifying and defining the principles of the organization, which are a set of values, beliefs, standards that regulate the life of an organization, define important aspects of it and should be shared by all, which is the standard of corporate life and the support of the organizational culture.

The author makes a relevant clarification by saying that corporate principles are not part of the vision nor the mission, but the support themselves, hence when the vision and mission of the company are defined, these should be considered within the principles of the company and cannot be contrary. Corporate principles as standards that regulate behavior are the frame of reference in which the stra-

tegic direction of the company should be defined.

Subsequently, values constitute an essential element for strategic thinking because they are considered the basis of the organization; it is closely related to ethics, generate benefits for people and for businesses. Summarizing, values define the personality of the organization are part of the standard of corporate life and the support of an organizational culture such as corporate principles together with organizational standards and beliefs.

Vision:

A preview of the future

Pineiro (2007), considers that the purpose of establishing a vision is to express the dreams and aspirations of the people who form a team or a company. The statement of a vision, by definition, is forward-looking, this statement usually includes words similar to become, transform, strive for. A good vision statement creates a mental image of a future state and this should be shared by those who created it.

On his behalf, Soderquist (2005), specifies that the vision is seeing what others cannot. A vision is much more than a statement on a piece of paper placed on a board in the dining room or highlighted with a marker in the annual report. It is its reason to exist, it must be the leader's passion who must be motivated by a strong desire to make it become reality, it must make an impact on all decisions, it must be something challenging but doable, it should be exciting, so people can be motivated to achieve it. The role of a leader is painting the picture of that vision, devise it and take ownership of it, so that the energy of the organization is focused on the same goal.

The vision has the following elements, an overview of the future which form the regulatory, economic and competitive environment to compete; a competitive framework that is defined by business and places in which the company will compete; some basic objectives that describe the role that the company will adopt; a description of what it is expected to achieve; References to assess the level of future success and competitive advantages which are the skills that the company will develop a essential support.

In this order of ideas, establishing a vision is necessarily a long-term objective, as it involves setting goals towards a distant horizon that pushes people to achieve more than what they are currently achieving and, necessarily, the commitment to make them happen must be permeated both the leader and the responsible for accomplishing them, that is, make them feasible.

Establishing a vision requires some basic principles such as providing a clear direction and avoid ambiguity, not to focus on competition because it limits its scope, it must be creative and innovative, must integrate all organizational systems. The vision should be challenging but not impossible.

Institutional mission:

The rationale of the company and a way to induce behavior

The institutional mission according to Seijo & Avila (2009), is the statement of the purposes and values of an organization that is distinguished from other organizations in their operations, products, markets and talent management that supports the actions of the company towards the benefit, taking into account the customer as an elemental part of the

activity of the organization, it also states that each organization is unique, because all its principles, values, mission and philosophy of its designs, partners and groups it interacts with in the market are different.

According to the previously said, the mission is interpreted as the reason for the company to exist, a timeless explanation of the group, organization, or members' identity; the mission defines the macro-purpose of the group or organization. It Usually takes the form of a simple statement about what the company is and what is its business. In this regard, the same author believes that the mission is not a goal to achieve, but is more than an unlimited explanation, it is to guide people in the future even if it is uncertain, it provides a rationale and justifies its existence. The mission statement should be clear and understandable, short, distinctive and achievable.

Following this logic, Mintzberg (2007), considers that the Mission is a statement that describes the concept of the company, the nature of business, the reason of its existence, the people it serves and the principles and values under which it is intended to function. It is in the Mission where the basis that allows us to explain to others the meaning of the organization in the society. An organization without a mission would be like a group of friends who meet because they have nothing else to do, they cannot tell the reason they have gathered. The Mission is the present; it gives the organization identity and rationale.

In this regard, the mission of the company, as the author says, refers to the way in which the company is incorporated, its essence and its relationship with its social context, so that it can be

defined as a philosophy related to the contextual framework of the society in which it operates. This in turn should be specific enough to provide guidance in establishing priorities and evaluating the strategic value; however, it should not be too specific as to include the objectives and goals.

With these described conceptual base and theoretical fundamentals, it can be considered to discuss the institutional mission is knowing the company and its surroundings, having a wide range of the institutional functionality, so that the past and present combine in a form of management that the company may consolidate with its partners, hence the need for the mission to answer a series of questions that will help be clear about the role being accomplished by the company, which does not give an idea of contradiction, where it expresses a mission and the reality of the institution is different, this makes the organizational climate becomes declined remarkably and the induced behaviors are not the most appropriate.

Management strategy: A type of competition

According to the established by Garrido (2007), the strategy is the nerve center of the company, is the object of knowledge of strategic thinking, which is centered on competition whose common trigger is centrally linked with the need to succeed when competing. So, the strategic thinking is set to compete to solve society needs to improve position in market share.

To Serna (1999), the strategies are the actions that should be taken in order to maintain and support the achievement of the objectives of the organization and

each unit of work and thus to realize the expected results when defining strategic projects. The strategies are the ones that allow strategic projects to be defined and executed, they are the how to achieve and make each established objective become reality.

In this regard, the business strategy permits to set the company goals and courses of action according to essential characteristics of the competitive environment and the current potential and specific conditions of the company in order to achieve the latter is inserted into the socio-economic environment to which it belongs.

De Leon (2000), states that it is important to recognize that without strategy there is no set course to follow, no map to consult, no coherent action planning to produce desired results and adaptation of the company to the changing environment, in fact, it becomes the intended direction of change towards achieving the competitive advantage in business, where the environment imposes the rules, the potentially available strategies for the company and finding the key to the various organizational skills to face them.

Therefore, it is established that the strategy is the nerve center of strategic thinking, as it defines what is thought to develop in the course of action which the way intended to be followed is and the chosen scenario to operate what has been already foreseen, in the field or environment to act in a creative and innovative way. It is therefore considered a declaration of intent that defines where to locate the company in long term, which involves understanding the processes and how to avoid problems, and then compete, hence the need to develop a strategic thinking.

Strategic Objectives:

Attractive elements to achieve the business vision

Arellano (2004), considers that the objectives are a logical expression of the relationship between the mission, the diagnostic for the decision and the integration project as systematic interrelations elements of the intention and constitution of management. But to be viable and not just intentions in the rational way, strategic objectives must incorporate the logic of the political and administrative effort for hegemony of alternative projects.

To Iglesias (2004), the strategic objectives become an articulated set of great achievements that represent attractive elements to achieve the vision through a desired position. For these goals to be attractive elements it is important to satisfy consistently three premises: To be valuable in substantive terms, to be legitimate and politically sustainable, that means, they must be able to continually attract both authority and the authoritarian political environment to which they should be ultimately accountable and that these can be administratively feasible and operationally explained.

In this same order of ideas, Serna (1999), emphasizes that the overall objectives are the long-term results that an organization expects to achieve to make the mission and vision of the company or business area, real. With the strategic objectives, the emphasis-concentration areas of all efforts of the key areas are identified, these are the results on the analysis of the environment, which should be measurable, understandable, feasible, known, accepted, related to the mission and required to achieve the vision.

In this way, the strategic objectives form a shared understanding of what the organization intends to accomplish, how it will achieve it, hence the strategic objectives of short and mid-term are set to fulfill the mission to work towards the view.

Due to the previously mentioned, it is said that the strategic objectives are considered the most important activities to achieve the desired long-term horizon, this period is usually considered between two (2) to five (5) years, they accompany the vision, serve as a guide for the development of the activities of the day, they are generally more concrete than the vision, they should serve to comply with it, to set them, it is required strategic thinking from managers who along with the values, the mission, the vision and strategies form the strategic planning.

*Strategic planning:
A long way to go*

Talking of strategic planning in this context is directly involving strategic thinking since this is considered as a tool to accomplish everything that the organization has planned. So, it is necessary to explain some theories on this subject by research authors of it.

In this sense, Fred (2006), notes that strategic planning consists of deciding what businesses are suitable to participate, which can be rejected, how resources can be assigned, whether to extend operations or diversify, entering international markets, the fusion or the establishment of a joint venture, among other aspects that enable the company to position and hold in the market.

Burgwal (1999), argues that planning strategically is to transform reality, it

requires the analysis of environmental conditions, of the given changes in it, the opportunities that can and should be made the most of. But the transformation of reality will be an unsuccessful enterprise if at the same time a vision of the future which clearly, precisely points at where to go and a daily accompanied mission of the steps to proceed are not built. In any case, the integrating elements of a long-term strategy, seen as a condition for overcoming problems are: environment, change, opportunity, future vision and mission.

Thus, strategic planning is the process of creation, collective concept of future, identifying ways to achieve this, linking it to activities and individual responsibilities for optimal performance, this process involves the vision of the company, the organizational mission, inter and extra organizational analysis and strategic objectives.

Consequently, the company or organization may establish which aspects it has to allocate its best efforts, this necessarily entails a cost, however, is the safest and less risky path because in the end the certainty of having chosen the approach with the most suitable opportunity for business growth, and the costs will be transformed into profits for the company.

*Strategic planning process:
A global approach to the achievement
of management strategies*

Strategic planning is done at the level of the organization, that is, it considers a global approach of the company, so it is based on objectives and general strategies, as well as strategic plans, involving a great variety of activities, but they seem simple and generic.

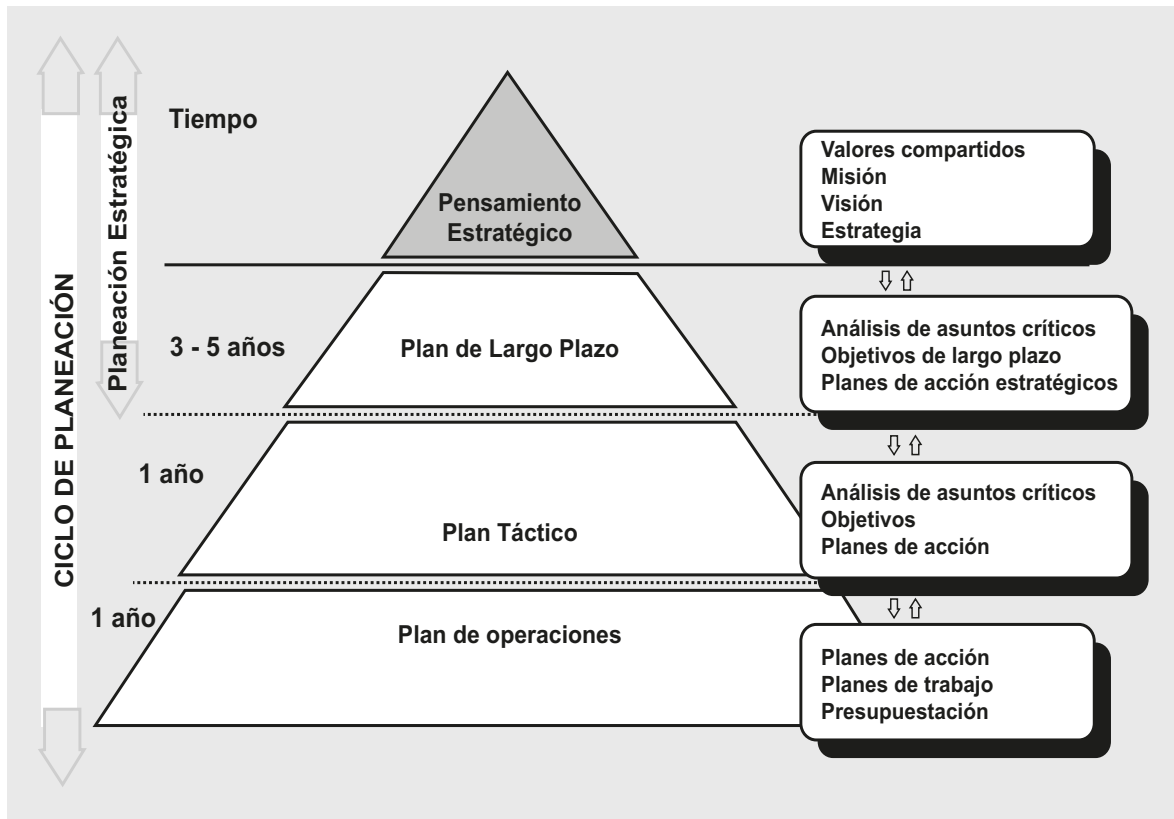


Figure 1: Strategic Planning Process

Source: Navajo (2009)

The strategic planning process, according to Navajo (2009), basically considers three namely plans: an operational plan, a tactical plan and a strategic plan formed by long-term plans and strategic thinking. The first two stages of the process are considered short-term, as they are developed in a shorter period than a year and the last stage takes place over a period of more than three years time, it is where corporate values, mission, vision and strategies are inserted. As it is shown in Figure 1.

In this regard, Boland (2007), mentions the planning process which is embodied in different types of plans, such as: Strategic, operational and tactical planning. The strategic planning is

comprehensive, long-term, and relatively general. Strategic plans are focused on large and enduring subjects that ensure the effectiveness of the company as well as its survival for many years.

The strategic plan establishes the purpose of the organization and can describe a set of goals and objectives to take the company forward into the future. For instance, as a purpose, it can establish supremacy worldwide in its specific product areas, by entering new markets based on the research aiming at the customer as a goal to achieve. In this regard, strategic planning participates in the analysis of critical issues, long-term objectives, strategic action plans, the senior management and the

organization contribute as a whole, it involves strategic thinking, shared values, the mission, vision and strategy are established.

Operational planning is short-term established, specific and oriented to the achievement of certain goal. Operational planning transforms the strategic plan general concepts into clear figures, concrete steps and measurable short-term goals. Operational planning demands a resource implementation to be efficient and cost-effective in solving problems and achieving the established goals.

Meanwhile, tactical planning is located in the link established between the strategic planning and operational planning processes. It is more limited, specific and mid-term compared to the strategic planning. The tactical one is more concerned with efficiency issues than with the long-term effectiveness. This planning emphasizes the analysis of critical issues, objectives and one-year action plans, formed of middle managers, major divisions and their respective roles.

Therefore, the kind of planning process to be followed may be conditioned by the type of goals and / or objectives to be achieved through the plan. The broader long-term objectives require strategic planning; the precise short-term objectives are specific operational planning. There are three plans that lead to an organizational success path, which each one has its own purpose, its why, it is necessary that employers guide their organizations through this path, and strategic thinking must be present at the pyramid apex because it gives perspective, while the long-term planning leads to the position and tactical planning leads to the performance.

Strategic thinking and planning:

A dream come true

As it has been already outlined in the foregoing sections, strategic thinking is the apex of the strategic planning process, some items where the relationship between these two categories is reflected, are presented as it follows:

Lopez (2005), considers that strategic thinking provides the bases for strategic planning and it is largely from intuitive nature, it leads to the perspective, while the long-term planning leads to the position and the tactical planning to the performance; strategic thinking is about values, philosophical convictions of executives responsible for guiding their company to a successful turnaround, the mission, vision as current and future concepts, the strategy and direction that the company should make progress, it is the dream to where the organization needs to go, it is the perspective, while strategic planning is the way on how to achieve it, the plan.

Ocaña (2006), analyzes in this sense another position, he considers that strategic planning and strategic thinking are different sides of the same coin and each one is necessary but not sufficient for an efficient strategic management framework, therefore, it is necessary that strategic thinking and planning work by mutual agreement to reap the maximum benefit.

It is clear then, that planning, as strategic as it may be; if it does not have strategic thinking those objectives that are already foreseen cannot be achieved. Strategic thinking then becomes the tool to realize that long-term planning, in fact, when the use of this tool was not clear, many organizations failed to

achieve its objectives, hence from critical and meticulous analysis, the implementation of strategic thinking in the long-term planning, starts in the organizations and it is when surprising results and compliance with the proposed objectives are presented.

According to the analysis conducted on strategic planning by Morrisey (1996), the stage of strategic thinking gives perspective, the long-term planning leads to the position, and tactical planning leads to the performance. Strategic thinking establishes what future is expected for the organization. The purpose of strategic thinking is to help exploit the many, both predictable and unpredictable future challenges more than only prepare the manager for a probable unique tomorrow.

The author believes that incorporating strategic thinking into planning, keeps attention focused on the future and present; It strengthens the principles adopted in both the mission and vision, as well as, strategy; it supports communication, holistic planning operation, and encourages managers to observe it from a perspective-prospective framework; It saves time, reduces conflict, increases the human endeavor; it transforms the long-term planning into specific measurable results; it emphasizes planning team, gives participants ownership in the plan and projected results, it also provides a means to accomplish short-term plans to ensure understanding and commitment to them.

From this perspective it is currently known that many organizations have made their strategic planning taking into account the incorporation of strategic thinking as a factor that encourages innovation, it invites to think about the

future in a holistic and integral way, being inclusive, adding value to the society, adopting terms that society receives, including factors that this globalized and changing world demands.

CONCLUSIONS

The development of strategic thinking in an organization leads to the creation of a thought directed to creativity, imagination, to the search for innovative alternatives that let envision the future, having into consideration the past without neglecting the present, therefore, this places it as a new management paradigm that helps conquer the strategic orientation by making this type of planning reality, achieving in this way, an organizational strategic culture.

Therefore, the strategic thinking of a company involves values, mission, vision, as well as, the strategies constituting like this, the strategic direction of the organization, which gives clarity to the company towards where it is led, it allows the management team to have a prospective analysis of the different future scenarios in which it can participate to optimize its competitive advantages in a globalized market.

Consequently, the strategic planning as a process in which the vision and mission of the company are exposed, necessarily involves strategic thinking as a tool to achieve organizational objectives, however, strategic thinking should not be considered only as a toolbox, since it goes beyond mainly due to the need to assert that one future to create it, to invent it, to accomplish strategic actions that may allow the fulfillment of this desirable future, by transforming the organization into a proactive and anticipa-

tory entity with the active participation of the organizational actors.

Strategic thinking becomes the summit of the strategic planning process and transforms into action what in the planning, is only the vision. Strategic thinking and planning are intrinsic variables, because without strategic thinking, planning is meaningless and without planning, achieving successful management would be only an imagination, that is why strategic planning should be supported by strategic thinking and at the same time in a tactical planning, which leads to make the envisioned dream come true.

The construction of strategic thinking as part of a strategic planning system should be taken with commitment, this should not be seen as the development of words that match and outline with some loquacity as the top part of a speech, an inspiration or a poem. The purpose of strategic management is to organize, route, is to support activities that whether dissidents are complementary at the same time.

Thinking strategically means leaving the conventional systems, leaving the ordinary, it is incorporating logical thinking, having the analytical skills, being deductive, possessing high dose of creativity, being intuitive, great imaginative capacity, not being linear, being innovative, and discovering new strategies. Meanwhile, strategic planning is implementing the strategies developed by strategic thinking, supporting its process.

Thus, strategic thinking overcomes the problem of conventional strategic planning that has focused its concerns on the future, while building the present by other informal means and other criteria.

For strategic thinking the present is not the only the starting point of the plan but also its purpose and goal, its main objective to start working. Hence, strategic thinking is regarded as a mechanism that transforms into reality, into action, strategic planning is the nerve center of it, it is what makes tangible what has been strategically planned, linking a today with a tomorrow, programs of action are formulated, strategy, is the first and primary hierarchically within the process of strategic planning. It is action with direction; it is doing today what it was envisioned yesterday and envision today what it will be done tomorrow. The expected results are obtained when dreaming in a planned way, hence the recommendation in this regard is to think strategically to make the dream come true.

REFERENCES

- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. Retrieved from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13314206>
- Boland, L. (2007), *Funciones de la administración*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Burgwal, G. (1999). *Planificación estratégica y operativa, aplicada a gobiernos locales*. Quito: Abya Yala Publicaciones.
- 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.
- Cendros, J. (2001). *Pensamiento Estratégico. Ensayos*. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo: Ediciones Gato Azul.

- De León, L. (2000). *Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica*. La Habana: Universidad de Cienfuegos.
- Dolan, S. & García, S. (2000). *Managing by Values in the Next Milenium: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change*. Retrieved from: <http://www.econ.upf.es/deehome/what/wpapers/postscripts/486.pdf>
- Fred, D. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. México: Editorial Printice Hall Hispanoamericana, S.A.
- García, E. (2008). *La Prospectiva en Cuba y su Vinculación con los Esfuerzos de Integración Latinoamericana, Observatorio Cubano de Ciencia y Tecnología*. Retrieved from: <http://issuu.com/metadata/docs/prospecal/199>
- Garrido, F. (2007). *Pensamiento estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gimbert, X. (2006). *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Madrid: Edición. Deusto SA.
- Gómez, P. (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. Madrid: Editorial Narcea S.A. Ediciones.
- Iglesias, A. (2004). *El Planteamiento Estratégico de las Organizaciones Públicas, una visión desde la teoría de caos*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid: Editorial Dykinson.
- López, M. (2005). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Ciudad de México: Editorial Narcea.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico*. Construya los cimientos de su planeación. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- 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.
- Piñeiro, A. (2007). Pensamiento Estratégico y eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. *Negotium*, 3 (008), 133-156
- Seijo, C. & Ávila M. (2009) Valores éticos y responsabilidad social empresarial: una plataforma gerencial en universidades privadas. *Revista Redhecs*. 6(4), 26-40.
- Serna, H. (1999). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Colombia: Sexta Edición. 3R Editores.
- Soderquist, D. (2005). *El Estilo Wal-Mart*. EEUU: Caribe Betania Editores. Editorial Caribe, Inc. U.S.A.

