

Valle de la muerte de las PYMES: la urgente comprensión, diferenciación y aplicación del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica.

Valley of death for SMEs: the urgent understanding, differentiation, and application of strategic thinking and strategic planning

Galvarino Casanueva Yáñez¹

¹Universidad de Las Américas Facultad de Ingeniería y Negocios, Santiago, Chile,
galvarino.casanueva@edu.udla.cl

(2024). Valle de la muerte de las PYMES: la urgente comprensión, diferenciación y aplicación del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *STRATEGOS Research Journal*, 4(1), 1-13.

Resumen

El artículo a continuación compone un estudio y análisis comparativo de los conceptos de pensamiento estratégico y planificación estratégica, el cual está fundamentado en estudios de diferentes autores, posibilitando así poder comprender la importancia de dichos términos además de la correcta aplicación en las empresas, que permite, especialmente, tanto a directivos como dueños de las pymes, como también a emprendedores en general, poder proyectar tanto a las organizaciones o futuros emprendimientos de una forma sustentable en el tiempo evitando con ello la mortandad en el valle de la muerte, a través del desarrollo de descubrimientos tecnológicos planeados desde la filosofía empresarial que implique, como gran desafío para las pymes, ya sea pequeñas y mediana empresas, la fabricación e implementación de planes de acción correctamente articulados, como también de la construcción de escenarios idóneos de crecimiento y desarrollo que beneficien a todos los agentes involucrados, por medio de la generación de ventajas competitivas. O sea, para posibilitar el logro de las pymes a la meta básica financiera que las lleve a crecer y ser competitivas en el mercado desde el pensamiento y planificación estratégica y una innovación tecnológica es que está orientado este diseño de estrategias permitiendo a las pymes verlo materializado.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Este trabajo de investigación es una parte de la tesis doctoral de su autor, doctorado en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez G., que busca explicar la alta tasa de mortandad de la pequeña y mediana empresa (pyme) en la localidad de Melipilla – Chile y, asimismo, fomentar el nacimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones mediante una: “Propuesta de valor: Un modelo de solución de negocios para las pymes Chilenas”.

Palabras claves: estrategia; pymes; cultura empresarial; pensamiento estratégico; planificación y ventaja competitiva.

Abstract

This article constitutes a study and comparative analysis of the concepts of strategic thinking and strategic planning, based on studies by different authors, which makes it possible to understand the importance of both terms and the correct application in companies and which, fundamentally, allows managers and / or owners of SMEs and entrepreneurs in general, project organizations (or future ventures) in a sustainable manner over time and avoid death in the death valley, from the development of technological innovations planned from the philosophy business and that involves, as a great challenge for SMEs (small and medium enterprises), the construction and implementation of correctly articulated action plans and the construction of appropriate growth and development scenarios that benefit all the agents involved, through generation of competitive advantages. That is, it aims to guide the design of strategies that allow SMEs to see and materialize, from strategic thinking and strategic planning, a technological innovation, which enables them to achieve the basic financial goal of growing and being competitive in the market.

This research work is a part of the doctoral thesis of its author, PhD in Management Administration from the University Benito Juárez G., which seeks to explain the high mortality rate of small and medium enterprises (SMEs) in the town of Melipilla - Chile and promote the birth and development of these types of organizations through a: "Value proposition: A business solution model for Chilean SMEs".

Keywords: strategy; SMEs; business culture; strategic thinking; planning and competitive advantage.

Introducción

El tiempo conocido como “El Valle de la muerte” son los escenarios que deben enfrentar tanto las pequeñas como medianas empresas mas conocidas como pymes durante sus primeros



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial- SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

años de vida, que no dejan de ser de diversas complejidades. Este período contempla solo dos opciones ya sea continuar o fracasar. Las tres cuartas partes de las pymes en Chile nacen como microempresas, siendo más de un millón de pymes formales. En porcentajes, el 52,5% de las empresas son constituidas por pymes, empleando al 38,7% de la población. Así también las microempresas que abarcan el 44,4% y 5% respectivamente, pero hay un 15% de pymes que no alcanza a llegar al primer año de vida quedando en el camino y otro 40% permanece más allá de 7 años. (Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas/2019).

La ausencia de un pensamiento estratégico que posibilite el desarrollo de una cultura es una de las principales debilidades de las pymes en Chile. Por otro lado, uno de los factores de éxito en cualquier empresa, es la cultura, ya que actúa como elemento de cohesión, entrega sentido de pertenencia a sus miembros brindando el ámbito propicio para el adelanto y desarrollo de la empresa a través de la motivación. Por lo tanto, el crear una cultura sólida es el desafío de cualquier emprendedor y dueño de pyme, basada en su manera de ver y entender el negocio donde permita crear un ambiente cálido y distinto.

Parte de una investigación realizada a las pymes de la localidad de Melipilla-Chile es el contenido de este trabajo, el cual tuvo entre sus finalidades orientar el diseño de estrategias que permitan a las pymes a través del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica ver y materializar una innovación tecnológica que les permita el logro de la meta básica financiera como crecer y ser competitivas en el mercado.

Esta investigación deja en claro la forma en como las pymes pueden conseguir un crecimiento y desarrollo empresarial desde una innovación tecnológica preparada desde su filosofía empresarial. Además, impone como desafío para estas organizaciones, el desarrollo e implementación de un plan de acción relacionado y la elaboración de escenarios de desarrollo que integren y beneficien a todos los involucrados, dándoles ventajas competitivas y ventajas comparativas.

Con la encuesta de 45 personas de la ciudad de Melipilla-Chile, es realizado este estudio, teniendo como táctica lo planteado por Daft (2005), quien piensa que la estrategia competitiva debe ser diferente, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

3

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Los resultados de la investigación arrojan que las pymes de la ciudad de Melipilla – Chile, no cuentan con una estructura tecnológica adecuada además de no realizar un proceso que les permita el desarrollo y comercialización de nuevos o mejorados productos con éxito. Por otro lado, no se evidencia en que piensen las estrategias desde su filosofía organizacional poniendo en práctica el pensamiento estratégico y, por supuesto, en general tampoco desarrollan una adecuada planificación estratégica.

El resumen de la investigación que aquí se muestra es un análisis sobre la diferencia entre pensamiento estratégico y de planeación estratégica, punto que resulta primordial para que las pymes puedan conseguir un crecimiento y desarrollo empresarial a partir de una innovación tecnológica planeada desde su filosofía empresarial.

Metodología

El presente estudio se realizó bajo el método de una investigación documental que es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros y artículos de revistas.

El artículo constituye un estudio y análisis comparativo de los conceptos de pensamiento estratégico y planificación estratégica, el cual está fundamentado en estudios de diferentes autores, posibilitando así poder comprender la importancia de dichos términos además de la correcta aplicación en las empresas, que permite, especialmente, tanto a directivos como dueños de las pymes, como también a emprendedores en general, poder proyectar tanto a las organizaciones o futuros emprendimientos de una forma sustentable en el tiempo evitando con ello la mortandad en el valle de la muerte, a través del desarrollo de descubrimientos tecnológicos planeados desde la filosofía empresarial que implique, como gran desafío para las pymes, ya sea pequeñas y mediana empresas, la fabricación e implementación de planes de acción correctamente articulados, como también de la construcción de escenarios idóneos de crecimiento y desarrollo que beneficien a todos los agentes involucrados, por medio de la generación de ventajas competitivas. En este contexto la investigación desarrollada en un conjunto de Pymes, de distintos sectores productivos, de una localidad de Chile (Melipilla), identifica a la gestión del Recurso Humano y bajo un enfoque de pensamiento estratégico, como fuentes inagotables de generación de valor para dichas empresas. En particular la función del personal debe verse como una fuente inagotable de ventaja competitiva, y como un verdadero recurso de negocio.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

4

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

De este modo, el artículo como producto de una investigación, titulada “Propuesta de valor: Un modelo de solución de negocios para las Pyme’s de la localidad de Melipilla – Chile, expone una nueva forma de diseñar y administrar la gestión de las personas desde la perspectiva del negocio empleando el pensamiento estratégico.

Resultados

Durante los primeros años de vida las pymes enfrentan difíciles escenarios, este proceso se conoce como “el valle de la muerte” siendo el tiempo que solo tiene dos opciones, el de continuar o fracasar. Es en este “valle de la muerte” donde las habilidades más blandas de los emprendedores deberían dar a conocerse ya que son las que mantienen al grupo unido persiguiendo un objetivo planteado desde el día cero con una visión fija en sus mentes.

Los perseverantes, luchadores, lo de convicción clara en que van a triunfar sin que nada ni nadie los detenga es aquí donde triunfan. Personas que se levantan motivadas cada día más, no dejando mermar sus esfuerzos, ya que está dentro de lo planificado sin ser una carga para llevarlo. Es vital la determinación que debe tener el equipo emprendedor, así también el empleo de estrategias, pensamiento estratégico y de planificación estratégica es crucial.

La conducta de los directivos y/o emprendedores (que no constituyen parte de este estudio) más el empleo de las herramientas adecuadas (que sí son el tema central del presente artículo) permiten, en conjunto desarrollar un análisis estratégico que sirve para favorecer la toma de decisiones de las organizaciones respecto a lo que hacen en la actualidad y a lo que deberán hacer en el futuro para poder ajustarse a los cambios y a las demandas del entorno, alcanzar la eficiencia (disponer de los recursos para conseguir un efecto determinado) y eficaces (lograr el efecto que se desea o se espera), y mejorar la calidad en los bienes/servicios que ofrecen.

Estrategia

Definir estrategia como uno de los primordiales cursos de acción que se llevan a cabo para obtener uno o más objetivos, como también uno de los desafíos más importantes al crearlas es que sean únicas a diferencia de sus competidores. El marco referencial de tipo general proyectado para



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

5

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

conseguir los objetivos institucionales de la organización lo constituye la planeación estratégica con un objetivo básico de establecer guías generales de acción de ésta.

Siguiendo a Hill y Jones (2009) *una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.*

Así también, David (2007) define la administración estratégica *como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.* Hax y Majluf (1995) señalan que *la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilitar su adaptación a un medio cambiante.*

Dentro de las principales características halladas en el estudio del concepto de estrategia tenemos:

- Que se genera a largo plazo
- Su flexibilidad
- Que se basa en el principio del compromiso
- Abarca a la empresa en su totalidad

Por otra parte, también se determinan los elementos que la forman:

- Definir la misión y visión de la empresa
- Fijar los objetivos y metas de la empresa
- Crear estrategias y procedimientos
- La calendarización y presupuesto
- Construcción y establecimientos de políticas y reglamentos

Pensamiento Estratégico

Digamos que pensamiento estratégico es la base para el desarrollo de toma de decisiones estratégicas, ya que busca la factibilidad como también la supervivencia de la empresa a largo plazo. Un pensador estratégico eficiente y eficaz, tiene la capacidad de unir sus acciones cotidianas con los objetivos a largo plazo de la empresa. Davis (2007) nos plantea que el proceso de la



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

6

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. El mismo autor más adelante manifiesta que: La mayoría de las personas reconocen, con base en experiencias pasadas, su buen juicio y sus sentimientos, que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas.

En relación con la idea de incorporar la intuición y el análisis, David (2007) señala en la toma de decisiones, escoger entre un enfoque intuitivo u otro analítico no es una elección excluyente. Por otro lado, Morrissey (1996) nos plantea la interrogante ¿Quiénes son sus pensadores estratégicos y cómo deben funcionar? diferenciando el acto del pensamiento estratégico del proceso de la administración estratégica.

Dentro de las características principales del pensamiento estratégico nos encontramos con:

- Proporciona las bases para la planeación estratégica
- Lleva a la perspectiva
- Los directivos y/o gerentes con mayores éxitos serán aquellos capaces de desarrollar un pensamiento estratégico innovador al interior de su organización

El análisis anterior nos permite descubrir y destacar **las diferencias entre planeación estratégica y pensamiento estratégico.**

Así, la planeación estratégica:

- Identifica y entrega Factores Críticos de Éxito (FCE)
- Muestra donde se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar
- Desarrolla análisis FODA

De acuerdo con Armijo (2009) *la Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.*

Por otro lado, el pensamiento estratégico:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

7

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Define los Factores Críticos de Éxito (FCE) adecuados para los diferentes escenarios previstos
- Evalúa diferentes escenarios con el fin de obtener el fin empresarial
- Su fórmula: $1FCE + 1FODA = 3$ veces más probabilidad del logro de objetivos

La visión es de gran importancia en el pensamiento estratégico, de hecho, los estudiosos sobre el tema bajo análisis, su gran aporte consiste en que se clarifica un término responsable de producir una estrategia organizacional.

El pensamiento estratégico no constituye un conjunto de teorías, sino un punto de vista: **Es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente.**

El estratega visualiza las actividades de las empresas tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las comprende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, desde afuera, como si sus tareas internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica ubicada en su centro. Ello, a diferencia con el gerente operativo, quien ve a la empresa de adentro hacia afuera. Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. El punto de partida más lógico quizá sea la definición de la estrategia en sí. (Gerstein, 1988)

Través de la planeación estratégica es que podemos definir donde se encuentra la empresa al día de hoy y dónde en un “futuro”, como también donde se anhela que ésta se encuentre y cuándo.

Sin duda, esto nos lleva a instaurar el espacio temporal dentro del cual se moverá la organización. Siendo necesario el paso anterior para no caer en un concepto abstracto de la planeación estratégica y, por ende, el análisis del FODA también será abstracto.

¿Por qué la importancia? Es estrictamente necesario para que los directivos y profesionales de la empresa a través de sus ideas, pensamientos y acciones coloquen en marcha el pensamiento estratégico. Precisamente, los que van a cuestionarse el cómo, son estos colaboradores; vale decir, como logran mejorar el nuevo posicionamiento al que aspiran para su empresa en el tiempo esperado. Ellos, una vez estructurado esto tantearán los diferentes escenarios dentro de los cuales



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

8

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

podrán avanzar como organización para lograr los fines deseados. De acuerdo con González (2011) *el pensamiento estratégico es útil para elaborar planes o programas diseñados para alcanzar metas futuras y usar los recursos disponibles. El desarrollo de una estrategia permite diseñar enfoques, que ayudan a hacer frente a los retos planteados por el futuro.*

El escenario que especifican los estrategias debe abarcar Factores Críticos de Éxito (FCE) para que sean aprovechados en la planeación estratégica, y que son distintivos propios de ese contexto. Sin duda, estos FCE son primordiales y determinantes para obtener los resultados, y si la empresa no los tiene o solamente los tiene en forma parcial, ocasionalmente solo podrá alcanzar parte de los resultados, pero escasamente su totalidad. Al contrario, el acto de establecer cuáles son cada uno de esos factores consentirá la viabilidad, desde ese momento, de crear un análisis FODA para cada uno de ellos. Es sabido que las empresas que desarrollan y aplican planeación estratégica basada en esta fórmula encuentran que es explosiva.

Congruente con lo anterior, **la fórmula del Pensamiento estratégico** es:
1 FCE + 1 FODA de ese factor = 3 veces más probabilidad de logro

De lo anterior, queda en evidencia la importancia de desarrollar un FODA en abstracto que hacerlo direccionado para potenciar un factor determinante de los resultados (FCE). ¿Es factible identificarlos matemáticamente? Sí, y, de hecho, se ha creado una plantilla en Excel que posibilita y facilita los cálculos y permite una rápida identificación de éstos (Club Tablero de Comando).

Siguiendo a González (2011) *los planes estratégicos son procesos de reflexión por parte del conjunto de agentes interesados en un proceso concreto (la ciudad, un sector específico de ella, un territorio, etc....) mediante el cual definen el futuro que desean desarrollar, las bases sobre las que sustentarlo, y proyectos concretos a ejecutar a lo largo del horizonte temporal definido.*

Cualquier organización que tenga como objetivo obtener y mantener una ventaja competitiva puede emplear el pensamiento estratégico. Fundamentado en una perspectiva de la mejora continua, y es desde la innovación y creatividad donde el pensamiento estratégico crea una visión de futuro antes de desarrollar un plan estratégico en una empresa.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

9

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Los directivos pueden capturar las oportunidades actuales que ofrece el mercado a través del pensamiento estratégico, además de llevar a la empresa por un nuevo y exitoso futuro. A su vez, ayuda al desarrollo e implementación de un modelo de negocios donde la estrategia se divide en dos áreas; por una parte, se pueda pensar dentro de un proceso innovador, inteligente y creativo que incita un intercambio abierto de ideas y soluciones para enfrentar desafíos muy dinámicos pero también impredecibles de forma a menudo que se confrontan en la economía actual (Strategic thinking) también, por otro lado, como una aplicación sistemática y lógica de las estrategias que aborda una amplia gama de enfoques de gestión, incluyendo el desarrollo e implementación de un plan estratégico de la empresa (Strategic planning).

El pensamiento estratégico es una manera distinta de pensar que utiliza la intuición y la creatividad y, obtiene como resultado, una óptica integrada de la empresa. Se forma y desarrolla como una actividad de pensamiento individual que favorece a la empresa y su propósito, obviamente, es identificar estrategias competitivas para posicionar significativamente y de manera diferente en relación con la situación actual de la empresa. Según González (2011) las *tres características del pensamiento estratégico que vale la pena sean consideradas por separado son: cambio, innovación e improvisación.*

Conclusiones

El estudio visto nos lleva a encontrar un resumen sobre las diferencias entre planeación estratégica y pensamiento estratégico. Donde al aplicar el término estrategia a las empresas se orienta a seleccionar y tomar decisiones, a competir y sostenerse en el tiempo. En cambio, para pensar y reflexionar en forma gradual y ordenada para, lo que más se pueda, prevenir o evitar las malas decisiones que llevan a la empresa a ser viable económica y financieramente en el tiempo es el pensamiento estratégico. Esta característica reflexiva faculta tener los objetivos claros, establece la forma de alcanzarlos y determina las necesidades de recursos que ello involucra.

Así, la planeación estratégica:

- Proporciona Factores Críticos de Éxito (FCE)
- Señala donde se encuentra la organización y a dónde quiere llegar
- Realiza análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Y, el pensamiento estratégico:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

10

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Define los FCE (Factores Críticos de Éxito) adecuados para los escenarios previstos
- Evalúa diferentes escenarios con el afán de lograr el fin organizacional
1FCE + 1FODA = 3 veces más probabilidad de logro de objetivos

No es lo mismo pensar estratégicamente que la elaboración de un plan estratégico. La diferencia entre estos dos términos es evidente: El pensamiento estratégico debe considerarse como primordial para crear, desarrollar y mantener una ventaja competitiva, y es la herramienta de liderazgo que buscan tener la gran mayoría de las empresas de la competencia, donde se puede desplazar una empresa para obtener mejoras, que permita innovar, optimizar, y lograr una mayor productividad.

Con la idea reflexionar e imaginar el devenir de la empresa es donde el pensamiento estratégico se desarrolla y se pone en marcha el pensamiento estratégico, normalmente en zonas de resolución de problemas y toma de decisiones. No así el Plan estratégico que tiene que ver con el análisis y poder estabilizar y formalizar sistemas y procedimientos. Siendo una guía intencionada y formal de las metas y objetivos de la empresa, siendo el medio primordial por el cual una empresa desarrolla una ventaja competitiva. El desafío de establecer la dirección estratégica es básicamente analítico según el formato metodológico de planificación tradicional, así tenemos: Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Siendo una actividad fundamental tanto en el entorno como dentro de la organización. Y, como resultado, ayuda a seleccionar e implementar la estrategia.

No obstante, mientras que la planificación es una función incorporada de la toma de decisiones en general de la organización, el pensamiento estratégico necesita una síntesis mayor de tareas creativas e innovadoras al construir una visión que son diferentes a la que se tiene en la actualidad. La planificación estratégica se fundamenta en el pensamiento racional, lineal y es empleado para permitir el desarrollo solo dentro de una posición estratégica aceptada.

El pensamiento estratégico es un proceso eminentemente reflexivo que permite establecer la intención y el perfil estratégico de lo que una empresa buscar “llegar a ser”. Tiene por meta encontrar y desarrollar la capacidad de anticipación de los sucesos, visualizar un destino y desarrollarlo, y alcanzar el “mañana” que se piensa es más favorable para la empresa. Constituye



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

11

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

un pensamiento flexible, que permite, inclusive, reorganizar todos los recursos cuando el objetivo se pierde de vista, y también es capaz de readecuarse frente a los cambios de escenarios.

Por otro lado, desarrollar e implementar una estrategia, un plan más o menos detallado, en concordancia a los objetivos planteados y a una filosofía, permite anticiparse a los obstáculos y solucionarlos antes de que se presenten.

Mi pensamiento al respecto, y concuerdo con la mayoría de los autores en esta temática, es que la idea básica es desarrollar un pensamiento estratégico y después planear cómo desarrollar ese pensamiento estratégico. Empleando estas herramientas en formar eficiente y eficaz les permitirán a las pymes, con una mayor probabilidad de éxito, evitar caer en “el valle de la muerte”, que es el término que se ha acuñado en las escuelas de negocios para describir el momento en que los emprendedores se quedan sin recursos de financiación para continuar con su negocio y que más que un lugar, es un momento en el tiempo del proceso emprendedor en el que, si no se actúa apropiadamente, las empresas quiebran y cierran. Las pymes que evitan caer en este estado son capaces de utilizar herramientas para el análisis estratégico, de manera que sean capaces de identificar problemas/necesidades a la hora de desarrollar e implementar un plan estratégico, y que además sean capaces de definir los objetivos prioritarios para solucionar dichos problemas/necesidades, que permitan, a su vez, definir la estrategia y las acciones que se llevarán a cabo para lograr dichos objetivos, ya sea a mediano o a largo plazo, pero antes requieren desarrollar necesariamente el pensamiento estratégico.

Dr. PhD Galvarino Casanueva Yáñez

Posdoctor en Ciencias por la Universidad de México; Doctor en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez G., México; Doctor Honoris Causa por la Universidad de Aquino. Bolivia; Doctor Honoris Causa por ITUEM, Instituto Tecnológico y Universitario del Estado de México, México; Doctor Honoris Causa en Educación por la Caribbean University de Puerto Rico; Doctor Honoris Causa por All Nations Kerigma University de EEUU; Doctor Honoris Causa por la Universidad Alva Edison de México; PhD© en Administración de Empresa, Université Libre Des Science De L' Entreprise Et Des Technologies de Bruxelles; Máster en Ciencias de la Administración, Université Libre Des De L' Entreprise Et Des Technologies de Bruxelles; Master Financial Professional (AAFPM); Magister en Finanzas Corporativas por la Universidad Viña del Mar; Ingeniero Comercial (Universidad Católica del Norte; Licenciado en Ciencias de la Administración



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

12

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

(Universidad Católica del Norte); **Diplomado en Marketing Estratégico** (Universidad Benito Juárez G); **Diplomado en Planificación y Gestión Financiera** (Universidad Benito Juárez G); **Diplomado en Finanzas Corporativas** (Universidad Benito Juárez G); y **Diplomado en Docencia Universitaria** (Universidad del Pacífico). Docente por más de 25 años en UNIACC (2015 a la fecha), IACC (2016 a la fecha), IPCHILE (2015 a la fecha), Uvirtual, Universidad del Pacífico, Instituto Profesional La Araucana (2012 – 2015), ESANE del Norte (1995 – 2000), Universidad de Antofagasta, Universidad Arturo Prat, Universidad Mayor, Universidad de las Américas (UDLA) y Universidad Benito Juárez G. (México). **Más de 25 años de asesorías y capacitaciones a las pymes chilenas. Conferencista internacional. Publicaciones en Scopus Q1 y Q2. Conferencista Internacional. Director Internacional del Colegio Oficial Internacional de Doctores para la región de Chile.**

Referencias

- (2015,10). Pensamiento Estratégico o Planeamiento estratégico. ClubEnsayos.com/temas-Variados/Pensamientos-Estratégico-ó-Planeamiento-Estratégico/2849640.html
- Armijo, Mariela (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL
- Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1995). Gestión de Empresa con una visión estratégica, Ediciones Dolmes, Chile.
- Certo, Samuel C. Administración moderna 8° Edición
- Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica – Octava edición – Mc Graw Hill – México (2009)
- Fred R. David. (2007) Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera Edición – Pearson – Prentice Hall, México.
- Gerstein, Marc S. (1988). Pensamiento Estratégico. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- González, M. (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio de territorio.
- Morrisey, George (1993). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. /Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Prof. Mario Héctor Voguel youtube.com/watch?v=sKsuMMbtgKU



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

13

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>