

## Pensamiento estratégico: Herramienta indispensable para la gerencia en Venezuela

Nathalí Pérez Bracamonte\*

Jaqueline Sierra Páez\*\*

---

### Resumen

En este artículo, producto de una investigación de tipo documental, descriptiva, se reflexionó sobre el pensamiento estratégico como herramienta para el ejercicio de la gerencia en el contexto venezolano. Aparte de los retos que plantean los nuevos entornos empresariales, dada la globalización, las empresas en Venezuela ven afectadas sus actividades por diversos factores políticos y económicos. Este escenario hace apremiante la actuación de un gerente creativo, con visión prospectiva y conocedor de herramientas como el pensamiento estratégico. Como conclusión, se destacó la importancia de la innovación como parte del estilo gerencial venezolano y a tal fin se propone la implementación de la estrategia del océano azul, para marcar un nuevo camino hacia el éxito de las empresas en Venezuela.

**Palabras clave:** pensamiento estratégico, innovación, estilo gerencial.

\* Abogada (LUZ). Magíster en Derecho Mercantil (URBE). Doctorante en Ciencias Gerenciales (URBE). Diplomada en Medios Alternos de Resolución de Conflictos (URBE). Docente en la Maestría en Derecho Mercantil (URBE). nathali\_perezb@hotmail.com

\*\* Abogada (LUZ). Magíster en Dirección y Gestión Pública Local para el área Andina (UIM, España). Magíster Scientiarium en Ciencias Políticas y Derecho Público: mención Derecho Público (LUZ). Especialista en Derecho Administrativo (LUZ). jaquelinesierra123@yahoo.com

## *Strategic Thinking: An Essential Tool for Management in Venezuela*

---

### **Abstract**

This article, product of documentary, descriptive research, reflected on strategic thinking as a tool for the exercise of management in the Venezuelan context. Apart from the challenges posed by new business environments, given globalization, companies in Venezuela see their activities affected by various political and economic factors. This scenario urgently requires the performance of a creative manager with prospective vision, who knows tools such as strategic thinking. In conclusion, the study emphasized the importance of innovation as part of the Venezuelan management style and to this end, proposes implementation of the Blue Ocean Strategy, to chart a new path to success in Venezuelan businesses.

**Key words:** strategic thinking, innovation, management style.

### **Introducción**

El comienzo del nuevo milenio ha afianzado la acción de la globalización como una fuerza activa en la política, la economía y en las relaciones empresariales, dado, entre otros factores, al flujo vertiginoso de la información, cuestión que implica que actualmente las fronteras entre los países tengan una connotación político-territorial, mientras dichos límites desaparecen de la esfera del mapa de las estrategias competitivas de aquellas empresas que han decidido perdurar en el tiempo y desarrollarse, posicionándose en el mercado nacional para lograr posicionarse en el internacional.

De esta manera, en las organizaciones se gestan necesidades a nivel del capital humano, centrándose en la búsqueda de un estilo de liderazgo que conduzca al éxito, lo cual crea desafíos para el sistema de dirección empresarial, especialmente para el gerente, que ostenta el poder para hacer crecer y evolucionar los sistemas organizacionales, induciendo y promoviendo la implantación de nuevas herramientas para hacer eficaces los procesos gerenciales.

Según Robbins y Coulter (2010), el rol que desempeña un gerente en la actualidad consiste en coordinar y supervisar el trabajo que realizan

otras personas con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, es decir, su labor es ayudar a otros a ejecutar sus tareas, pero además, desarrollan actividades operativas, en virtud de que los gerentes son capaces de cumplir diversos roles.

De acuerdo con lo planteado se observa que el trabajo del gerente no sólo se fundamenta en habilidades de tipo conceptual, pues requiere también de habilidades técnicas y humanas “las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto de manera individual como en grupo” (Robbins y Coulter, 2010:11).

Cabe agregar, que el gerente es precisamente que con su estilo y forma individual de ejercitar la gerencia, está equipado con herramientas y técnicas apropiadas, para consolidar con sus acciones el logro de los objetivos vitales de una empresa, a través de la toma de decisiones racionales y prudentes, lo que traerá, el éxito de la organización y del talento humano que allí labora.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el proceso requerido para determinar la dirección de una corporación no es la planificación estratégica sino la reflexión estratégica, ya que es el proceso que permite a los gerentes reunirse y pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos del negocio y del ambiente que enfrenta. Los gerentes deben entonces decidir sobre una visión y estrategia comunes y compartidas para el futuro (Robert y Días, 2000).

Dentro de este marco, el pensamiento estratégico se caracteriza por la creatividad, originalidad e imaginación, con capacidad de producir visiones trascendentales alternas para evaluar el equipo gerencial, generar productos nuevos, armar escenarios hipotéticos, identificar los criterios para la toma de decisiones y diseñar una nueva cultura orientada a la estrategia (Cruz, 2008).

El presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre la efectividad del pensamiento estratégico como herramienta empleada por los gerentes en el contexto venezolano, con la finalidad de lograr una gerencia exitosa para afrontar los retos y sacar provecho de las oportunidades que ofrecen los nuevos entornos empresariales.

En este sentido, el pensamiento estratégico es determinante para alcanzar los objetivos propuestos, siendo necesario contar con un claro proceso que se sustente en el propósito deseado. Es por ello que se requiere de una visión clara y explícita para formular, aplicar y comunicar con

éxito una estrategia organizacional. A su vez, desarrollar una estrategia exige el diseño sistemático de un proceso.

Ahora bien, el entorno empresarial venezolano se caracteriza por estar compuesto en su mayoría por sociedades familiares, dirigidas por personas que son parientes o por amigos muy cercanos al núcleo familiar, quienes en definitiva hacen frente a los problemas y retos, tanto internos como externos, que pueden suceder en la organización; entre estos se incluyen los resultados de los cambios acelerados que se presentan, en virtud de la facilidad de acceso a la información y la introducción al mercado de nuevos productos y servicios, consecuencia directa de la globalización de la economía (Pérez, 2005).

Por la propia concepción de la denominada economía globalizada, la gerencia en Venezuela se enfrenta a nuevos mercados y/o competidores, con lo cual se ha puesto en evidencia la existencia de esquemas de trabajo o producción vetustos, adosada a un ambiente turbulento y riesgoso. Ante esta realidad, para el gerente venezolano es indispensable hacer uso efectivo del pensamiento estratégico, lo que le facilitará impulsar la organización en la cual está actuando, para superar el ambiente de incertidumbre económica imperante en el país.

En efecto, para que el gerente logre recorrer con éxito el trayecto empresarial, debe avanzar de la mano de los nuevos enfoques, a fin de obtener un nivel de trabajo superior, satisfacer las nuevas exigencias y cumplir a cabalidad con las responsabilidades, lo cual se traduciría en ventajas competitivas para la organización que lidera (Werter y Davis, 2000).

### **Pensamiento estratégico: visión gerencial eficiente**

El pensamiento estratégico es el punto de vista que tenga el estratega en los negocios, el cual observa e interpreta su entorno de forma diferente; en este sentido, se descarta que el pensar estratégicamente tenga como base el conocimiento de un conjunto de teorías.

Las autoras de este artículo consideran que el pensamiento estratégico debe ser reflexivo, con una evaluación cuantitativa, no absolutamente cualitativa, siempre enfocado tanto en lo interno como en lo externo; exige síntesis, debe ser realista, analiza clara y razonadamente así como revisa y cuestiona la dirección estratégica actual.

Según Huerta y De Bourg (2009:121), el pensamiento estratégico es “intuitivo, (...) dialéctico, muy ligado al arte y bajo la perspectiva cognoscitiva, es un proceso mental de naturaleza descriptiva que se estructura en base a componentes clásicos de la administración y del pensamiento analítico”.

En base a las consideraciones anteriores, como consecuencia de aplicar el pensamiento estratégico, la alta dirección y gerencia pueden moldear la trayectoria futura de la organización, puesto que define el posicionamiento estratégico deseado y sirve para tomar el resto de las decisiones estratégicas.

Dentro de este marco, Ohmae (1982) señala que la mente de un estratega involucra percepción y determinación, lo que le permite dirigirse hacia la consecución de una misión. Este proceso mental es creativo e intuitivo y menos racional; con esto no se afirma que el estratega sea poco analítico, de hecho emplea el análisis para impulsar el proceso creativo y así perfeccionar las ideas que posean implicaciones estratégicas y asegurar las ejecuciones de aquellas de alto potencial.

Por otra parte, Morrissey (1996) argumenta que la base para tomar decisiones de carácter estratégico es precisamente el pensamiento estratégico, ya que permite definir, implementar y ejecutar la visión, misión, plan estratégico, principios y valores primordiales de la organización.

Resulta entonces indispensable, que los gerentes desarrollen el pensamiento estratégico como instrumento que coadyuve en la orientación futura de la organización, en virtud de que este facilita el proceso de transformación de la empresa y su adecuación al entorno competitivo (Pelekais, Ferrer, Cruz y Romero, 2007).

De los anteriores planteamientos se deduce que, al implementar y desarrollar un pensamiento estratégico empresarial, existirá en la organización una unión de mentes concertadas para prosperar y avanzar de manera eficiente. Asimismo podrá el gerente conocer a cabalidad los aspectos diarios que le corresponden y discernir cualquier conflicto, con una perspectiva distinta de la empresa y su entorno.

El gerente que actúa con orientación estratégica, constantemente se encuentra en la búsqueda de ventajas competitivas que beneficien a su organización, pues está consciente de su entorno cambiante; en este sentido, debe permanentemente adaptarse con un plan de acción flexible y

que se ajuste a las necesidades, no sólo de la organización, sino del cliente y, por supuesto, del mercado en el cual participa.

### **Estrategia y táctica: criterio definido y visión prospectiva**

El modelo gerencial tradicional se caracteriza por ser rígido, con una estructura de mando piramidal, toma de decisiones centradas en el poder, las cuales debilitan y limitan la visión creativa del equipo de trabajo, ha quedado en el pasado, pues este tipo de gerencia trae como consecuencia el desánimo de los colaboradores, fomentando la falta compromiso con las metas y los objetivos trazados en el plan estratégico, lo cual, en definitiva se ve reflejado en la insatisfacción de las exigencias del mercado (Borghino, 1998).

En contraste, el gerente de la actualidad se visualiza como parte activa del equipo de colaboradores, lo que le permite desarrollar un trabajo inteligente, orientado hacia la mayor productividad y el alcance de la estrategia propuesta (Connat, 1999). De manera que, el gerente venezolano debe preservar y experimentar una visión de futuro que sea innovadora, basándose en el desarrollo de un pensamiento estratégico que le permitirá actuar con intuición, anteponiéndose incluso, a las posibles situaciones inciertas o turbulentas de la cotidianidad del mercado o entorno en el cual desarrolle su actividad: Con ello podrá ir más allá del cumplimiento de metas y objetivos, en virtud su actuación como estrategia creativo y persuasivo.

Ahora bien, la estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando un gerente formula un plan fundamentado en proyecciones, lineamientos, objetivos y acciones, está preparando el componente formal de la estrategia. Por otro lado, existe un componente informal, que consiste en aquellas actuaciones que probablemente algunos de los protagonistas –miembros del equipo– tengan previsto realizar, que no están plasmadas en la presentación formal de la estrategia. Estas acciones pueden o no reflejar una agenda oculta de la gerencia (Villalba, 2006). Por su parte, Francés (2008) opina que, en forma amplia, la estrategia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Y, en forma restringida, la estrategia es un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de la incertidumbre.

Y precisamente, siguiendo a Matus (1997) la estrategia consiste en el arte de lidiar con la incertidumbre, con lo impreciso y confuso del futuro, pero con sujetos bien determinados, interactuando en un escenario que los motive a la cooperación y/o al conflicto, donde la personalidad y creatividad de cada sujeto interviniente se presenta con perfiles particulares y donde cada intervención es única y original.

Tal como se ha visto, la estrategia consiste en hacer las cosas distintas, pero sumamente convenientes, en beneficio de la organización y sus actores, siendo necesario realizar un efectivo plan de acción, donde la toma de decisiones sea coherente, tanto interna como externamente. Además, se debe tener presente continuamente incluir al cliente en la cadena de valor; así como innovar constantemente, a fin de superar las expectativas del plan estratégico establecido.

En palabras de Robert (2000), es fácil desarrollar una estrategia, lo difícil es su implementación; sin embargo, según su experiencia ha logrado comprobar que exactamente lo contrario es cierto. Si un gerente piensa que tiene una estrategia firme y, aún así, no la está implementando, puede estar sucediendo una de dos cosas: primero, el equipo no conoce o no comprende la estrategia (es muy difícil implementar una estrategia secreta) o, segundo, se comprende la estrategia pero aún así no se implementa, porque algunos de los miembros del equipo de trabajo no están de acuerdo con ella y pueden estar, de hecho, saboteándola.

En cuanto a la táctica, que puede definirse como el uso de los recursos escasos en la producción del cambio situacional inmediato (Matus, 1997), ésta se compone de las cosas o acciones que el gerente y su equipo de colaboradores ejecutan para llevar a efecto el plan estratégico, y puede variar o ser reorientada a lo largo de la ejecución de la planificación.

En virtud de que las estrategias que se desarrollan en forma efectiva se ejecutan a través de las medidas –tácticas– más diversas e incluso inesperadas, se infiere que no hay un procedimiento específico o regla prescrita para lograr una estrategia eficaz. En consecuencia, sería deseable que el gerente venezolano se trazara un modelo de estrategia empresarial a partir del compromiso que asuma con las tácticas reales aplicables al negocio en particular que tenga a su mando, para así superar las situaciones no planificadas que en el contexto social, político y económico marcan los cambios día a día en el país.

Según Sachse (1996), la táctica contesta a la pregunta acerca de ¿cómo se puede respaldar a la estrategia? Es por ello que, en definitiva, la suma de un grupo de tácticas debe ser igual a la estrategia correspondiente y, la suma de todas las tácticas, debe ser igual a la suma de todas las estrategias en la planeación.

A manera de colofón, de acuerdo a lo ya expuesto y conforme a la opinión de Michaelson y Michaelson (2004), se pueden distinguir algunas diferencias entre estrategias y tácticas, las cuales se resumen de la siguiente manera:

- § La estrategia busca los medios para ejecutar, mientras que la táctica es el medio para poner en práctica el pensamiento gerencial.
- § La estrategia determina la asignación de recursos, es el plan de acción. La táctica trata del uso de los recursos; es decir, consiste en la implementación del plan.
- § La estrategia es hacer lo que hay que hacer. La táctica es hacer de forma excelente las cosas.

## **Desempeño del estratega en el contexto venezolano**

En opinión de Francés (2008), el gerente que trabaja en Venezuela necesita manejar su entorno muy particular, atípico en el mundo de hoy; un país con un ingreso petrolero alto, una economía volátil, una población que se empobrece y un gobierno que promueve una nueva versión del socialismo. Las actividades de producción primaria se han venido estancando, las de producción secundaria se han reducido mientras que las actividades terciarias han crecido de manera sostenida.

De manera que, para tener éxito en Venezuela, el gerente necesita, lo mismo que en otros países, conocimientos, contactos y juicio. Sin embargo, estos componentes adquieren significados particulares de acuerdo al contexto.

Por ejemplo, para alcanzar un conocimiento eficaz del entorno, el gerente debe agudizar su percepción, descartar clichés y ver más allá de las apariencias. No basta con el conocimiento racional: se requiere sensibilidad e intuición.

De igual forma, el abanico de contactos necesarios es muy amplio y no debe estar sometido al filtro de los prejuicios sociales o políticos. El medio empresarial venezolano ofrece considerable facilidad para estable-

cer y mantener la red de contactos, pero ésta no se debe fosilizar, sino acrecentarse y renovarse continuamente.

Y en cuanto al juicio, la evaluación de las opciones debe ser amplia, creativa y libre de convencionalismos. El gerente venezolano, inmerso en un entorno complejo, incierto y turbulento, necesita una actitud abierta, capacidad de respuesta, rapidez, adaptación y creatividad. Este entorno no está exento de tentaciones y dilemas éticos que el gerente debe ser capaz de superar, para mantener su integridad y credibilidad.

Finalmente es importante acotar que, tal como plantea Rojas (2002), el gerente debe asumir los nuevos modelos empresariales y una actuación novedosa sensible a la acción e interacción del talento humano, esto implica una motivación hacia la construcción de un liderazgo sobre principios participativos y valores objetivos, tanto para el gerente como para sus colaboradores, lo cual redundará en el éxito de la gestión empresarial en Venezuela.

### **La innovación en la estrategia como estilo gerencial venezolano**

La innovación es necesaria para el éxito de los negocios en la actualidad y bajo esta perspectiva los gerentes deben desempeñarse en las organizaciones, pues constantemente estas requieren crear productos y/o servicios, así como renovar los ya existentes, para lograr competir de forma que alcancen conquistar el mercado. Según Robbins y Coulter (2010:271), “la innovación requiere de un adecuado entorno empresarial que estimule el establecimiento del proceso de transformar ideas creativas en productos útiles y métodos de trabajo”.

De lo expuesto se infiere la necesidad de que el gerente venezolano posea una mentalidad estratégica para el desarrollo de planes, lo cual permitirá alcanzar los objetivos organizacionales y la permanencia a largo plazo para la empresa. Además, conforme a la opinión de Rodríguez (2006), se obtendrá como resultado que la actividad empresarial se desarrolle de forma autónoma, sin limitaciones o condiciones producto de los cambios de gobierno o períodos económicos recesivos o de abundancia.

Las organizaciones venezolanas en los últimos años se han orientado hacia los nuevos paradigmas, como son el conocimiento y el capital intelectual, creando así un cambio en la gestión gerencial (Pérez , 2005).

En este sentido, el gerente –estratega– venezolano del siglo XXI, debe destacarse por su alto nivel de desempeño y habilidad de pensamiento estratégico, para poder cumplir múltiples roles en la empresa. Además, debe poseer inteligencia emocional o autocontrol, gran capacidad para la integración de su equipo y adaptarse a la necesidad que se requiera suplir.

Del párrafo anterior se puede colegir que el gerente –estratega– de este siglo debe estar en condiciones de asumir tres roles de suma importancia: el primero, como administrador que impulsa a la correcta ejecución de las actividades; en segundo lugar, como gerente, realizando personalmente lo que es correcto; y, como tercer rol, debe ser un líder que modele el comportamiento de su equipo de colaboradores (Kastener y Morgan, 1997).

De esta forma, la innovación en el uso de herramientas gerenciales permite maximizar el rendimiento de la planificación empresarial, evitando posibles problemas, anticipándose a los cambios y no únicamente reaccionado ante estos.

En opinión de Ohmae (1982), cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres principales participantes: la compañía, el cliente y la competencia, los cuales componen el “Triángulo estratégico”. Cada una de estas “tres estratégicas C” es una realidad con intereses y objetivos propios. En efecto, la tarea del estratega consistirá en lograr un desempeño superior, en relación con la competencia y los factores clave de éxito del negocio. Al mismo tiempo, el estratega debe estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la organización con las necesidades de un mercado claramente definido.

En este orden de ideas, el estratega perspicaz siempre tratará de ver en perspectiva las tres “C” estratégicas, e influir en la dinámica de las relaciones entre ellas con el fin de ampliar la ventaja relativa de la organización. Por tanto, el estratega debe ser: inteligente, analítico, disciplinado, curioso, de mente abierta y buen comunicador.

Entre las herramientas innovadoras que el gerente puede usar, se encuentra la “Estrategia del Océano Azul”, que consiste, según Chan y Mauborgne (2005), en no competir con los rivales, sino convertirlos en un factor sin importancia. Esta es una nueva tendencia estratégica, que evita que la competencia produzca –expresándolo en una forma simbóli-

ca- océanos rojos, teñidos de la sangre de los rivales, que pelean por una reserva de utilidades cada vez más reducida.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las organizaciones atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer la competencia, construyendo una muralla defensiva dentro del orden existente en la industria. Por su parte, los creadores de océanos azules sorprenden porque no utilizan la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, que se ha denominado innovación en valor (Cuadro 1).

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul; se le ha dado ese nombre ya que, en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que esta piedra tome importancia, al dar un gran salto cualitativo en valor, tanto para los compradores como para la organización, abriendo así un espacio nuevo y desconocido en el mercado.

Además, la innovación en valor pone igual énfasis en el valor y en la innovación, pues equilibra estos dos elementos. En este sentido, tal como afirman Chan y Mouborgne (2005), el valor sin innovación suele quedarse en el plano de la creación gradual de valor, es decir, algo que me-

---

### **Cuadro 1**

#### Diferencias entre el océano rojo y océano azul

---

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente en el mercado.	Crear un espacio sin competencia, único en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia, la torna irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva del valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito estratégico de lograr diferenciación y bajo costo.

---

Fuente: Chan y Mauborgne (2005).

jora poco a poco, pero no es suficiente para sobresalir en el mercado. Entonces, la innovación sin valor tiende a girar alrededor de la tecnología, del concepto de ser pionero o futurista, lo cual hace que termine más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y a adquirir.

Hechas las observaciones anteriores, la estrategia del océano azul pretende desmitificar la creencia de identificar a los ganadores con el hecho de poseer la tecnología de punta o la habilidad de identificar el momento perfecto para introducir al mercado un producto o servicio; claro está, no debe negarse que estos factores están presentes algunas veces, pero en la mayoría de los casos no es así.

Es inmediato entonces, que la innovación en valor sólo se presenta cuando las compañías logran alinear la capacidad de innovar con factores como la utilidad, el precio y las perspectivas de costo, pues suele ocurrir, cuando los innovadores de la tecnología y los pioneros del mercado no refuerzan la innovación con el valor, que ven sus esfuerzos como el éxito de otras empresas.

Siguiendo a Chan y Mauborgne (2005), la innovación en valor es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia. Es importante señalar que, la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia, como lo es la disyuntiva entre el valor y el costo.

Por último, es importante mencionar que el concepto convencional viene definido en el momento en que las organizaciones pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto, o bien, crear un valor apenas razonable a un costo menor. Es decir, desde ese punto de vista, la estrategia consiste en elegir entre el valor y el bajo costo; pero definitivamente, quienes innovan buscan crear océanos azules para lograr el valor y el bajo costo de forma simultánea.

## **Reflexiones finales**

El desarrollo del pensamiento estratégico es indispensable como instrumento para la determinación de la orientación futura de la empresa. Es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de la organización a las realidades de su entorno competitivo. Debido a que el pensamiento estratégico se basa en las suposiciones sobre tendencias,

siempre habrá la aparición de acontecimientos imprevistos que requerirán la modificación de ciertos componentes del plan. Es por ello que la innovación en las organizaciones implica sondear nuevos territorios con el propósito de hacer las cosas de una forma diferente, donde la toma de decisiones de los gerentes es determinante para que una compañía sea capaz de lograr su propósito.

El proceso de elaboración de estrategias señala que, las organizaciones deben enfatizar en el logro de una vía que propicie el cambio y la adecuación a las fuerzas del entorno para obtener una transformación favorable, que internalice el concepto de pensamiento estratégico en el gerente venezolano como estado de conciencia, actitud, forma de actuación y de cultura. Ello conlleva a enfrentar con éxito la complejidad que reserve el futuro; debe recordarse además que la estrategia es como un mapa que orientará a la dirección y a la institución hacia su destino.

Indudablemente, el gerente venezolano, al asumir un liderazgo visionario, perceptivo, que propicie el cambio e innove en la elaboración de las estrategias y tácticas de su plan de acción, podrá impactar de forma positiva su entorno, e incluso logrará transformar la mente de su equipo de colaboradores.

Las estrategias deben ser elaboradas por las organizaciones para lograr una posición más favorable. Estas deben incluir un círculo de aprendizaje y entendimiento de los deseos y las necesidades de la empresa, sus clientes, accionistas y el entorno en el que se desenvuelven e implementar los posibles cursos de acción y la velocidad con la cual esas acciones pueden implantarse.

Ciertamente, los desvíos ocasionales en el plan serán inevitables, pero al pensar estratégicamente puede anticiparse la necesidad de efectuar cambios y convertirlos en oportunidades para realizar mejoras en el programa. En este sentido, toda organización se encuentra amenazada, bien sea por elementos extrínsecos o intrínsecos, mercados nuevos, inversiones de capital, personal sin experiencia o innovaciones de producción, trayendo en muchos casos como consecuencia períodos de crisis, los cuales hacen necesaria la presencia de la reflexión estratégica para estabilizar la organización.

La estrategia del Océano Azul es una idea innovadora que consiste en ver a la competencia como un elemento sin importancia, en donde el estratega se preocupa por la diferenciación de sus productos y el bajo costo,

al mismo tiempo que transforma los mercados o crea unos nuevos. Esta novedosa estrategia podría resultar beneficiosa para Venezuela, donde políticos, estrategias económicos, y por supuesto gerentes de las diferentes organizaciones, lograrán implementar políticas creativas tanto públicas como privadas para contrarrestar los problemas de inseguridad, vivienda, educación, salud, economía, producción de bienes, entre otros, y así contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los venezolanos.

## Referencias bibliográficas

- Borghino, M. (1998). **El nuevo paradigma de Liderazgo**. Editorial Grijalbo, S.A. de C.V. México.
- Connant, J. (1999). **Psicología para gerentes**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. México.
- Chan, K. y Mauborgne, R. (2005). **La Estrategia del Océano Azul**. Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Cruz, A. (2008). **Temas sobre gerencia política y gobierno**. Fondo editorial de la Contraloría General del Estado Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Francés, A. (2008). **Antología, debates del IESA**. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Huerta, E., y De Bourg, J. (2009). Pensamiento Estratégico: El entramado epistémico en gerencia de Salud Pública. **CICAG** Revista Electrónica. Vol.10, N° 1. p. 117-130. Obtenido el 12 de Marzo de 2011. Documento en línea. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/488/1215>
- Kastener, G. y Morgan, M. (1997). ¿Qué tipo de gerente es usted? Revista **Resumen Gerencial**. N° 22. p. 17-18. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela.
- Matus, C. (1997). **Chimpancé, Macquiavelli y Ghandy**. Fondo editorial Altadir. Caracas, Venezuela.
- Michaelson, G. y Michaelson, S. (2004). **Sun Tzu para el éxito**. Ediciones Deusto. España.
- Morrisey, G. (1996). **Pensamiento estratégico**. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Ohmae, K. (1982). **La mente del estratega**. Mc Graw Hill. Editorial Torino. Caracas, Venezuela.

- Pelekais, C.; Ferrer, J.; Cruz, A. y Romero D. (2007). **Responsabilidad Social Compromiso de las organizaciones**. Contraloría General del Estado Zulia. Ediciones Astro Data S.A. Venezuela.
- Pérez, D. (2005). La gerencia venezolana frente a los nuevos paradigmas del conocimiento y el capital intelectual. Revista **Multiciencias**. Vol. 5, Nº 1. p. 30-36. Obtenido el 10 de Marzo de 2011. Documento en línea. Disponible en: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/viewFile/184/169>
- Robert, M. (2000). **El nuevo pensamiento estratégico**. McGraw Hill. México.
- Robert, M. y Días, C. (2000). **Estrategia pura un simple**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración**. Editorial Pearson Prentice Hall, décima edición. México.
- Rojas, L. (2002). La gerencia necesaria, visión, revisión y discusión. Revista **Te-los**. Volumen 1, Nº 1:183-191. Editorial Astro data S.A. Maracaibo Venezuela.
- Rodríguez, J. (2006). **Dirección Moderna de organizaciones. Internacional** Thomson Editores, S.A., de C.V. México.
- Sachse, M. (1996). **Planeación estratégica en las empresas públicas**. Editorial Trillas. México.
- Villalba J. (2006). **Menú Estratégico**. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Werter, W. y Davis, K. (2000). **Administración de personal y recursos humanos**. Editorial McGraw-Hill Iberoamericana, C.A. México.