

# **TEORÍA DEL NEGOCIO PARA EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL**

## **IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**Jaime A. Villegas Quiroz**

**Faneth Serrano Ledesma**

**Profesor – Consultor – Gestor del conocimiento**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ, D.C. 2011**

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado en el que los aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos, convergen a nivel empresarial en un escenario que muestra negociaciones a nivel mundial, una creciente y veloz transmisión de información, la unificación de los mercados y culturas, entre otros. Es necesario utilizar, apropiar e implementar la planeación estratégica y las diferentes herramientas gerenciales existentes, ayudando a proyectar, comprender y mejorar los procesos manejados dentro de las empresas, para que la competitividad aumente y por ende su desempeño.

Es necesario que la planeación estratégica junto a algunas herramientas gerenciales sean entendidas a plenitud, para que los directivos puedan aplicarlas e implementarlas en las organizaciones de hoy, las cuales están cambiando constantemente y dando giros impredecibles, difíciles de percibir a simple vista o con poca información. En consecuencia, los instrumentos de gestión deben ser explicados y percibidos de la mejor manera, que permita el desarrollo dentro de las empresas y disminuya la incertidumbre.

Varias organizaciones aún no entienden la importancia de la utilización de la planeación estratégica y de las herramientas gerenciales, quizás por escepticismo, resistencia al cambio o simplemente porque piensan que son instrumentos que retrasan procesos y generan costos que no justifica realizar. En estos casos que lamentablemente se observan aun en el siglo XXI, es necesario que los directivos comiencen a pensar globalmente y a comprender que si no son competitivos, el mercado y la competencia sin duda alguna los va a eliminar.

Cuando los gerentes de hoy y las empresas de hoy puedan entender la importancia de las herramientas gerenciales, las cosas empiezan a cambiar y a brindar horizontes fructíferos. Aunque es difícil implementar la planeación estratégica, es necesario que todos los esfuerzos vayan encaminados a una apropiada adopción, lo cual es alcanzado únicamente cuando se cuenta con buen talento humano guía, claridad en los conceptos, eliminación de la resistencia al cambio, dedicación, persistencia y discernimiento de lo que es, hace y quiere la organización.

La información que se presenta a continuación mostrará cómo una adecuada implementación de la planeación y prospectiva estratégica, además de un buen uso de las diferentes herramientas gerenciales por parte de los directivos, pueden llevar a un mejor desempeño empresarial a las organizaciones del siglo XXI, las cuales están en constante desarrollo tecnológico, social, político y económico.

Las empresas que no adopten los instrumentos de gestión que se expondrán en seguida, sufrirán inevitablemente la desaparición, permitiendo que la competencia los absorba por completo. Hoy mas que nunca es indispensable pensar estratégicamente para que puedan existir niveles de competitividad desafiantes.

Cuando los directivos de las organizaciones contemporáneas consideren realmente el valor de la planeación estratégica, de la ayuda significativa que ésta les brinda, de su estado incesante hacia el futuro, de su incansable labor para enfrentar la incertidumbre; en algún momento sentirán que están trabajando en algo que conocen y sienten. Así hallarán un camino que llevará al éxito empresarial.

Con el texto que se presenta, se quiere hacer un llamado a todas las personas que quieran cambiar una rutina organizacional, basada en fundamentos empíricos y poco planeados por una que ofrece la oportunidad de diseñar, crear y transformar futuros deseables en posibles; la sensibilidad y el conocimiento pragmático y técnico harán parte activa del ejercicio empresarial del siglo XXI. En el que los gerentes observan un mundo de posibilidades, minimizando el riesgo y atenuando los impactos externos e internos, a través del desarrollo de herramientas gerenciales y del potencial intuitivo de cada uno.

Los conceptos de planeación y prospectiva estratégica deben ser imprescindibles para desarrollar un proceso gerencial apropiado dentro de las organizaciones, en los que la persistencia, la acción y la visión serán importantes vectores para conseguir futuros posibles. Se explicará cada una de ellas por separado y luego se expondrán sinérgicamente, evidenciando la capacidad para construir un horizonte promisorio.

El futuro para muchas personas es un concepto que trae consigo incertidumbre, miedo, fascinación y otros sentimientos de temor, sorpresa o alegría y es por este motivo que muchos teóricos han buscado maneras de modelar el futuro, beneficiando a todos los que aplican modelos de certeza. Sin duda alguna el futuro es un tiempo imperfecto en el que los sucesos o acontecimientos aun no han sucedido y siempre hay expectativa de lo que pueda acontecer. Es necesario comprender que la planeación es la manera mas adecuada de interpretar el futuro anticipándose a hechos que se desean conseguir o evitar.

Planear es diseñar escenarios esperados, es proyectar lo que se quiere y lo que se anhela, pero para eso es necesario analizar, explorar, describir, apropiar y estudiar el presente para saber con qué se cuenta y qué se tiene que obtener para empezar a construir el futuro. Gracias a la información, a los modelos y a los datos que se presentan, hoy es posible mirar un devenir del futuro y poder actuar o crear un escenario que se adapte a lo que se quiere a nivel personal u organizacional.

La planificación, o elaboración de un plan, consiste en la determinación por adelantado, en el espacio y en el tiempo, de la posición de una serie de acciones, sucesos y decisiones dispuestas alrededor de objetivos, en un todo coherente. La utilización de los medios se prevé en el supuesto de que ninguna contingencia amenazaré su utilización proyectada ni la coherencia del plan. En su sentido más general, la planificación puede definirse como un proceso de decisión orientado hacia el futuro que incluye la percepción de un medio ambiente dado, la definición de los propósitos de los cambios que se desea efectuar en dicho medio y el diseño de las acciones mediante las cuales se modificará el medio ambiente. Laverde Jairo César (2009)

La visión es inevitable para crear futuros, así que la decisión de planear depende de quien quiera hacerlo, porque solo el que tenga la capacidad de cambiar paradigmas, de analizar el entorno a profundidad y de buscar incesablemente información, podrá fijar horizontes que prometan cosas realizables y ambiciosas, midiendo los pros y los contras.

Toda forma de predicción es una impostura. El futuro no está escrito sino que queda por hacer. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. El futuro es en parte fruto de la voluntad. Godet Michel (2007)

Los teóricos hacen observaciones con respecto a la planeación, las cuales consagran al pensamiento con información valiosa, haciendo que se tomen decisiones con mayor grado de certidumbre; en algunos casos los datos obtenidos no servirán para nada pero en cambio otros serán de gran ayuda para visualizar horizontes de manera más clara. Actualmente se maneja información del siglo pasado e incluso de más atrás como soporte, para comprender la planeación u otros conceptos que se aplican en las organizaciones.

Como lo menciona el principio de planeación de Taylor Frederick, sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico – práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo. Referencia de Chiavenato Idalberto (2006) en su libro Introducción a la teoría general de la administración.

Aún se maneja información del pasado y es gratificante observar que todavía brinda gran ayuda para el proceso de planificación. Significativo es el momento en el que la planeación toma forma y muestra su grandeza e importancia dentro de una empresa o a nivel personal. Porque proyectar en lugar de improvisar es señal de fortaleza y solidez a corto, mediano y largo plazo. Carecer de la habilidad de planear es como caminar hacia un abismo con los ojos vendados.

La planeación debe ser adoptada por todas las personas, para que realmente pueda afectar a las organizaciones, debido a que actuar para anticiparse a los hechos es un estilo de vida, un hábito y una costumbre; primero debe acogerse individualmente y luego con confianza y compromiso cada ser humano lo transmitirá a su labor diaria, ya sea dentro de una empresa o no. Esta práctica transmite certidumbre para realizar cualquier tarea propuesta y con seguridad las probabilidades de realización aumentarán.

Porque cuando existe certeza de lo que hay y de lo que se debe encontrar, la posibilidad de alcanzar objetivos se incrementa en altas proporciones; el fin de la planeación es minimizar riesgos, buscar rutas apropiadas de éxito y anticiparse a sucesos que pueden afectar a personas y organizaciones, alimentándose y adaptándose indudablemente del carácter y la pericia de quien lo ejecute o aplique.

La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. Chiavenato Idalberto (2006)

Entonces el futuro no es motivo para temer, ni mucho menos para esperar a que suceda lo que el destino depare. Simplemente es un concepto que impulsa a buscar, crear, diseñar y construir lo que se desea, además de lograr cambios tanto personales como empresariales y de comenzar a mejorar lo inmejorable. Las barreras se deben dejar en el pasado; el futuro debe ser un hábito en donde los objetivos se pueden alcanzar a través de un adecuado manejo del proceso de planeación.

La planificación y la prospectiva son muy similares; la diferencia de estos dos conceptos radica en que la primera se fija un horizonte a alcanzar y la segunda diseña un escenario en el que empezará a desarrollar del futuro hacia el presente, con la ayuda de información del pasado y del hoy. La semejanza es extremadamente grande y la planificación definida por Ackoff como la de concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo, referencia de Godet Michel (2007) en su libro *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*.

Esta definición no difiere en absoluto a la que se dio anteriormente. Por eso saber que la complementariedad de estas dos palabras es necesaria para crear y diseñar prospectos que brindan consecuencias positivas dentro de una organización.

La prospectiva es entendida hoy como un concepto que quiere concebir futuros deseados en posibles, (futuribles) además de poder actuar sobre lo desconocido en el presente, manejar los hechos para el beneficio propio, modificando, creando, evitando, adquiriendo, eliminando, en fin todo lo que al que la acoja le parezca para alcanzar sus objetivos.

Modo de investigación del futuro en el que la adopción de decisiones no se considera sólo en función de la situación actual y como respuesta a las necesidades presentes, sino también en función de las consecuencias a largo plazo de las decisiones que se adopten. Se considera que ese futuro es el resultado de la totalidad de las decisiones tomadas hoy día, por lo cual estas decisiones sólo pueden tomarse en función de la idea que se tenga del futuro y en la creencia de que éste puede orientarse, al menos parcialmente, y no simplemente sufrirse. Laverde Jairo César (2009)

A partir del futuro tomamos decisiones en el presente para alcanzar lo diseñado y proyectado, obviamente los resultados obtenidos dependerán del esfuerzo, compromiso, conocimiento y habilidades con las que se hayan trabajado durante todo el proceso.



De acuerdo a Berger Gaston, la prospectiva es la ciencia basada en el método científico que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.

Entonces es una ciencia en la que la investigación, observación, métodos y comprobación juegan un papel muy importante para que se puedan obtener resultados. Aunque el futuro es incierto, las probabilidades de ser predecible aumenta cuando se siguen los modelos diseñados y demostrados, (unos con acierto, otros no) de manera correcta, con el asesoramiento de personas idóneas que entiendan el riesgo que conlleva llevar a cabo un proceso prospectivo.

No es viable pensar que la prospectiva únicamente sea una ciencia, debido a que en el transcurso del trabajo prospectivo no solo se ven observaciones, estudios, análisis y comprobaciones; sino que además influye la pericia, la intuición, el corazón y sentimientos que permiten tomar disposiciones y por esta razón también debe llamarse arte.

Es posible que durante la puesta en marcha de modelos prospectivos se vislumbren dudas y quizás sentimientos de rechazo y de eliminación del estudio, pero para cuando se den estos impases lo más apropiado es tranquilizarse y observar el escenario que se había propuesto o diseñado, además de conseguir toda la información posible y tener en cuenta que el que quiere consigue. En estos procesos es de vital importancia: planteamiento del problema, compromiso y visión personal, diseño del escenario y adopción del modelo adecuado para la resolución del conflicto. Así como se expone en la biografía de Berger Gaston:

Una teoría del conocimiento entendida como "teórica pura", según la cual el sentido de las cosas no reside en ellas mismas, sino que proviene de un Yo trascendental, condición de todo posible significado. En cuanto al conocimiento de lo empírico, lo que importa no es preguntarse sobre su existencia o naturaleza, sino sobre su significación en relación con el sujeto que las observa. Igualmente, en el terreno ético, el sujeto afirma la intencionalidad a través de un compromiso personal, que no se entiende como simple voluntad subjetiva, sino como relación al Yo trascendental, identificado con Dios. Biografías y Vidas, S.C.P. (2004)

Así que el yo o la persona que quiere empezar a transformar su futuro debe tener presente que la capacidad de persistencia y de voluntad juegan un papel primordial dentro del desarrollo prospectivo y es fundamental que la persona que está trabajando modelos futuristas cuente con la mayor cantidad de datos, (Empíricos o teóricos) para que la relación sujeto – objeto sea enriquecedora para las dos partes.

Ahora el centro de atención va a ser la estrategia, la cual se puede definir como el curso de acción más apropiado para alcanzar metas y objetivos, es la que indica el camino apropiado para llegar al lugar proyectado y deseado. Este concepto aunque data de siglos atrás, aún hoy en día sigue utilizándose. Las organizaciones saben que sin buenas estrategias lamentablemente van a ser poco competitivas y su desempeño irá en decremento. Para plantear estrategias efectivas es necesario que las empresas tengan diagnósticos verídicos e información precisa y útil.

Forma como una organización se vincula con el entorno. En un sentido amplio se usa el término para abarcar los principales aspectos de un plan estratégico: objetivos, estrategias, planes operativos. También se lo usa, de manera más estricta, para identificar la forma de cómo lograr una ventaja comparativa dinámica. Una estrategia es una serie de reglas, independientes del tiempo y del espacio, con arreglo a las cuales se utilizarán los recursos disponibles para obtener, durante cierto tiempo, una ventaja sobre un contrato (que, por ejemplo, puede ser un desastre natural, una situación económica desfavorable o un aumento de la competencia internacional). Si, es un cierto momento, esta serie de reglas resulta ineficaz, se modificará la estrategia. Laverde Jairo César (2009)

Indiscutiblemente la estrategia nos dirá qué hacer para solucionar algo o alcanzar un objetivo, así que familiarizarse con el concepto y pensar estratégicamente en cada circunstancia o problema que acontezca a nivel organizacional será de gran utilidad.

Cuando se toman decisiones dentro de las empresas inevitablemente los riesgos estarán presentes, pero el objetivo de la estrategia es encaminar las determinaciones por direcciones menos propensas al fracaso. Aunque se supone que los gerentes siempre quieren optar por lo más conveniente, sin buena información, conocimiento y técnica seguramente los problemas se verán venir

tarde o temprano. Lo importante aquí es apropiarse de la estrategia y de las herramientas gerenciales como directrices indicadas para mejorar o establecer buenos procesos en las instituciones. (Privadas y públicas)

Pensar estratégicamente, es saber qué hacer para alcanzar lo planeado, minimizando costos, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y de los clientes. Estrategia es conocer qué se quiere, qué se tiene y qué se debe hacer para lograr lo proyectado. Hay estrategias de mercadeo, producción, humanas, directivas; pero todas van encaminadas a encontrarse con el futuro deseado a través de la suspicacia, conocimiento, práctica y sentimiento de quien las plantee. La estrategia encuentra caminos viables y empieza a integrar todos los recursos para alcanzar los objetivos fijados.

La estrategia es el estándar o plan que integra los objetivos globales de una organización y las políticas y acciones en un todo coherente. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar los recursos organizacionales en una postura única y viable basada en sus competencias internas para anticiparse a los cambios ambientales y moverse de forma contingencial frente a los oponentes inteligentes. Cuanto más mutable se hace el ambiente, más necesaria se hace la estrategia, principalmente cuando los otros actores inteligentes disputan los mismos clientes y proveedores afectando los objetivos organizacionales deseados. Chiavenato Idalberto (2006)

En las organizaciones diseñar una buena planeación, y crear estrategias que contengan a los objetivos y políticas de manera adecuada es bastante complicado; por esta razón, las habilidades y capacidades de los gerentes deben ser las mejores. Cuando se une la estrategia y un buen líder, las probabilidades de éxito se incrementan.

Un gerente puede planear y prospectar con conocimiento técnico y profesional, pero si no emplea la estrategia dentro del proceso, con seguridad lo recopilado no tendrá ningún valor organizacional; debido a que la estrategia es sinónimo de hechos concretos, de la puesta en marcha, del inicio de la batalla y del empezar a caminar el camino trazado. Si solo se planea y prospecta se sueña, pero si se

planea y prospecta estratégicamente, con altas posibilidades lo imaginable se hará realidad.

La unión de planificación y prospección junto a la estrategia demuestra que las organizaciones actúan y toman decisiones que indican si lo planeado funciona o se deben tomar medidas correctivas para cambiar los objetivos. Esta asociación pretende brindar beneficios y mejoramiento de los procesos que se manejan en las diferentes áreas (Comercial, financiera, contable, humana, control interno, entre otras) de las empresas.

La complejidad de los procesos internos depende del tipo de unidad de negocio u objeto social al cual se dedica la institución, sedes en actividad, número de empleados, ingresos totales, costos, entre otros, los cuales van a diseñarse a través de un plan que permita tomar decisiones viables y factibles, en las que la flexibilidad y la holgura juegan un papel fundamental para que se dé la planeación adecuadamente. A continuación se abordará la planeación estratégica, seguida de la prospectiva estratégica, exponiendo herramientas relevantes dentro de cada concepto.

La planificación estratégica es un concepto que data de los años sesenta, por el gurú de la administración estratégica Igor Ansoff, el cual reconocía que la planeación de las organizaciones debía tener en cuenta los cambios, fluctuaciones o turbulencias del entorno y adaptarlas a los objetivos planteados. Aunque ha habido algunos aportes, la verdadera importancia radica en las anteriores palabras; debido a que las empresas deben fijarse planes u horizontes de tiempo en los que el ambiente es eje principal para tomar decisiones o adoptar modelos administrativos.

Proceso que permite definir el rumbo que debe seguir una organización. Función que permite maximizar, en el largo plazo, los beneficios y la contribución de los recursos de los que se dispone, mediante la definición de misiones, objetivos, metas y actividades. Laverde Jairo César (2009)

Estructurar las ideas y los sueños (alcanzables) a largo plazo proporciona seguridad para realizar las actividades con menor desconfianza, al reducir las sorpresas, atenuantes e inseguridades que se puedan presentar durante el camino de ejecución.

Hoy las grandes organizaciones adoptan la planeación estratégica como una herramienta administrativa que brinda la oportunidad de realizar proyecciones y planes realistas y realizables física, tecnológica, social y económicamente, en donde el estudio o diagnóstico actual de las compañías es vital para poder iniciar el proceso de forma adecuada. Es necesario poseer información acerca de lo que es la empresa, de lo que tiene, de su situación actual y de lo que quiere.

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Mintzberg y waters.

Un diagnóstico organizacional da las bases para poder diseñar e implementar esta herramienta, debido a que los datos actuales son fundamentales para poder crear planes que puedan ser alcanzables y brinden resultados. La planeación estratégica es una opción que permite trazar horizontes a largo plazo, (mínimo tres años) en donde la pericia y el conocimiento por parte de los gerentes pesan bastante para lograr un buen trabajo.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Evoli (2001)

Esto permite elaborar planes para la compañía con miras a largo plazo, (porque la planificación estratégica no piensa en la inmediatez) creando ventajas competitivas a través del estudio del contexto, debido a que éste está en constante cambio y no permite hacer las cosas como se quieren o esperan, impidiendo obtener metas; la labor fundamental es minimizar los riesgos e impactos que puedan afectar el buen funcionamiento de lo planeado. A continuación se abordarán los contenidos o las fases de la planeación estratégica, lo cual no quiere decir que sea una estructura rígida ni mucho menos inmodificable.

Como se comentaba anteriormente, la capacidad de un gerente para transformar o adicionar etapas dentro del proceso es un arte que solo él puede hacer. Posiblemente lo que se explicará ahora no sea suficiente para una organización y vea necesario introducir otros apartes que permitan conseguir sus objetivos de una mejor manera.

La primera de ellas es la misión de una compañía; busca mostrar qué hace la empresa, a qué se dedica, qué ofrece, a quiénes beneficia; es el foco de trabajo en el que participa, además de los plus que quiera agregar, como satisfacción de cliente, trabajos con responsabilidad empresarial, actividades especiales, entre otros. Pero que evidencien y aclaren las funciones a la comunidad y en especial a los clientes.

La misión se refiere a la finalidad o motivo por el cual la organización se creó y para lo que debe servir. La misión significa la razón de existencia de una organización. En la práctica la misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Así, la misión involucra los objetivos esenciales del negocio y esta generalmente enfocada fuera de la empresa, es decir, en la atención en las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Si los miembros no conocen la misión de su organización, ellos desconocen por qué existe y hacia dónde se dirige. Chiavenato Idalberto (2006)

Es primordial que los directivos entiendan qué actividad desempeña la organización, parece fácil decir o mencionar que hace un negocio, pero en muchas instituciones este es un problema que perjudica todos los procesos internos y externos y la ubicación es vital para hacer un buen trabajo. Primero saber en qué tipo de empresa se encuentra (industrial, comercial, servicios o mixta), luego el sector, (metal quirúrgico, automotriz, ganadero, entre otros) después a quiénes va a beneficiar con su trabajo, qué tipo de personas van a comprar, qué necesidades se deben satisfacer.

Hay que tener en cuenta que la misión es una palabra pequeña pero con una fuerza inmensa para plantear planes que den frutos dentro de las empresas. No es lo mismo dedicarse a comercializar juguetes, que, dedicarse a comercializar juegos didácticos de alta calidad satisfaciendo las necesidades de todos los niños de Colombia u otro país o continente. Todo depende de cómo se observe el entorno y de lo que se quiere. Un trabajo con pasión, convicción y conocimiento permite tener una perspectiva más clara del contexto en el que se vive día tras día.

El enunciado de la misión define el negocio al que la empresa se dedica, y traza las líneas generales del rumbo que la organización está tomando. Graham Friend y Stefan Zehle (2008)

Por consiguiente la misión es mucho más que, el qué hacer; la perspectiva de los gerentes o los altos directivos debe ser mucho más amplia, tiene que abrirse, debe plantearse nuevos paradigmas, además de pensar en los clientes, trabajadores y todos los stakeholders; (Personas que se ven afectadas por la organización) para que al menos puedan plantearse mejores propuestas.

La visión debe ser entendida en tiempo futuro, debe fijarse un horizonte, en tiempo y en objetivos; es aquella que permite soñar y actuar, es la que traza una meta para que todos los esfuerzos se dirijan hacia ella. Es lo que muchos sueñan pero

pocos alcanzan. Debido a que no todos poseen la habilidad para conseguir lo que hace falta, ni mucho menos el liderazgo y la perspicacia para incentivar a un grupo de trabajo que acompañe el trayecto de la visión o proyección hasta verla realizada; se requiere incluir una visión organizacional que brinde ubicación para alcanzar prospectos deseados.

La visión es la imagen que la organización tiene al respecto de sí misma y su futuro. Es el acto de verse a sí misma en el espacio y en el tiempo. Generalmente, la visión está más enfocada en aquello que la organización pretende ser desde lo que realmente es. Dentro de esa perspectiva, la visión significa, la visión significa el proyecto de lo que a la organización le gustaría ser dentro de un determinado periodo y el camino futuro que pretende adoptar para llegar a ese punto. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para hacerlo rápidamente un éxito. Así, la visión organizacional representa el destino que se pretende transformar en una realidad. Chiavenato Idalberto (2006)

Esta palabra debe ser adoptada por todas las empresas que participan dentro de un mercado, debido a que cuando se poseen miras a futuro las cosas pueden convertirse en un éxito real y palpable. Pero para plantear una buena visión es necesario que la organización conozca lo que hace, a lo que se dedica, es la base que permite proyectar, debido a que si hay certeza de lo que se tiene y con lo que se puede contar, diseñar la visión será mucho más sencillo.

Es posible decir que la visión responde a la pregunta ¿En qué quiere que se convierta una empresa? Que sea igual que hoy, que mejore en los procesos, que sea líder en el mercado, que participe a nivel mundial, tener franquicias, abrir nuevos puntos, entre otras. Ésta fortalece estratégicamente a cualquier compañía, debido a que lograr metas a futuro implica manejar estrategias y cursos de acción a largo plazo. El hecho de saber hacia dónde se dirige, proporciona alternativas o caminos que ayudarán a que una compañía sea competitiva.

Teniendo la misión y la visión establecidas, es mucho más sencillo construir los objetivos corporativos, ya que son bases que permiten tener claridad de qué hace



la compañía y qué quiere; para lograr esto es indispensable tener objetivos que estructuren el camino organizacional.

Los gerentes y los altos directivos tienen que comprender la importancia de los objetivos debido a que ellos sistematizan la forma de lo que se va a alcanzar. Identificarlos lleva consigo análisis e interpretación del entorno, así que de nuevo los administradores del negocio deben conocer, querer y comprender lo que están haciendo.

Para que los objetivos sean planteados de forma adecuada deben ser: Claros, cuantificables, medibles, específicos, factibles dentro del tiempo establecido y relevante dentro del contexto actual. Son una manera de medir si la visión se está consiguiendo o alcanzando, cuando se alcanzan, todas las partes van a estar satisfechas con el trabajo que ha realizado la administración.

Establecer objetivos demanda análisis y estudio del contexto en el que se trabaja o participa a diario; éstos estipulan lo que se quiere hacer y qué se debe hacer, orientan el proceso estratégico. Así que la concentración, experiencia y conocimiento son fundamentales para estructurar las metas. Los buenos gerentes siempre indagan hasta en lo más mínimo debido a que los detalles más pequeños o cambios que parecen insignificantes pueden afectar de manera radical el funcionamiento de la compañía.

Las tres palabras explicadas anteriormente (Misión, Visión y Objetivos corporativos) son parte fundamental de la planeación estratégica, las cuales son definidas por la alta dirección y transmitidas a todos los participantes de la organización. En donde el conocimiento y la comprensión juegan un papel primordial para que las metas estratégicas sean alcanzadas con mayores probabilidades de éxito.

Si los trabajadores no conocen su empresa, no saben a qué se dedica y ni a dónde se dirige, con seguridad su labor va a ser poco productiva. Es trascendental que tengan certeza de lo que hace su organización para que los beneficios sean los esperados.

Dentro de la lógica del triangulo griego, el color azul de la anticipación solo puede transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la adaptación de los actores implicados. Godet Michel (2007)

Michel Godet quería mostrar con esto, la importancia que tienen todos los participantes dentro de los procesos que los involucra, ellos son los que benefician, perjudican o paralizan a la empresa. Así como el triangulo griego en el que el azul muestra la reflexión estratégica, el verde la voluntad estratégica y el amarillo la motivación y movilización colectiva. Las compañías deben adoptar pero también apropiar y eso solo se consigue cuando todos saben qué hacer en el momento adecuado.

Un verdadero gerente o líder no es aquel que plantea los mejores objetivos, la mejor misión o una deslumbrante visión, es el que al formular la misión, visión y objetivos pueda transmitirlos a toda la empresa, a todos sus empleados, que se sientan parte activa dentro del proceso, que exista compromiso y que den lo mejor de sí cada día. La información y la comunicación son preponderantes para hacer bien las cosas; los trabajadores deben comprender, ¿Qué hace la organización?, ¿Qué herramientas posee? ¿Cuál es su futuro?, suministrar datos es complejo pero necesario para que las directrices se cumplan a cabalidad.

La planificación estratégica radica en los altos mandos o la parte directiva de la organización, analizando y estudiando las turbulencias del entorno, generando un mundo de posibilidades y de soluciones para los problemas que se presentan a diario a nivel corporativo, trazando horizontes y planes de largo plazo en el que la audacia, conocimiento y compromiso por parte de los gerentes es vital. Además

de saber transmitir y comunicar esa información a todas las personas que están dentro de la empresa.

Los pilares de la planeación estratégica están en la misión, visión, objetivos corporativos y muchos otros adoptan los valores corporativos. Con éstos datos, bastante relevantes, se utilizan herramientas y modelos que se adoptan dependiendo de lo que se busca o desea realizar. De ellos hay cientos, a continuación se mencionarán unos pocos que permitan visualizar qué tiene la estrategia dentro de la organización.

La matriz F.O.D.A o D.O.F.A y en ingles S.W.O.T es el acrónimo de: 1) Debilidades, 2) Oportunidades, 3) Fortalezas y 4) Amenazas. Es la herramienta o técnica gerencial más utilizada a nivel mundial por las compañías, para mostrar la situación estratégica actual de la empresa.

Ha sido un mecanismo para incrementar el desempeño empresarial y para generar ideas competitividad en los mercados. Es la que permite diagnosticar el comportamiento organizacional, saber las cualidades, defectos y cualificar procesos. Las cuatro palabras que están inmersas en éste método tienen características únicas, que permiten dimensionar los problemas o las ventajas dentro de una matriz fácil de comprender y de manipular. Enseguida se explicará rápidamente cada una de ellas.

Las fortalezas son representaciones de las habilidades que posee la empresa, lo mejor que hace y maneja, lo que la hace competitiva, son cualidades que le brindan un plus. Las fortalezas son a nivel interno de la organización, por ejemplo, los procesos de manufactura, comunicación interna, tecnología de punta, entre otros. Las oportunidades son aquellos sucesos o hechos externos que le permiten a la compañía crecer en varios niveles, ya sean económicos, tecnológicos, legales, entre otros.

Las debilidades evidencian variables que no permiten un buen funcionamiento dentro de la empresa y empeoran su imagen, como la mala atención al cliente, altos inventarios, mala infraestructura, personal no calificado, entre otros. Las amenazas muestran eventualidades externas que ponen en riesgo el desarrollo normal de la institución, como tratados de libre comercio, prohibiciones de producción, aumento de impuestos, imposición arancelaria. Muchos de los sucesos se pueden convertir en oportunidades.

Se observa que dos de ellas (Fortalezas y debilidades) se encuentran en la parte interna de la empresa, lo cual quiere decir que son manejables y modificables y dos (Oportunidades y amenazas) que participan en el entorno, que en la gran mayoría de casos no son controlables, ni permiten modificación alguna lo que obliga a crear estrategias con bastante riesgo.

Luego de haber socializado toda la información y haber destinado las características pertinentes a cada cuadrante (Fortalezas – Debilidades – Amenazas – Oportunidades) llega el momento de tomar decisiones para crear estrategias que ayuden a empoderar las fortalezas, eliminar o fortalecer las debilidades y a minimizar los riesgos o aprovechar las situaciones que generen las amenazas y las oportunidades.

Por lo general muchos teóricos manejan la transversalidad para generar estrategias aunque la creatividad y el arte de administrar nunca termina. Ésta se refiere a interrelacionar y comparar las fortalezas con las oportunidades y amenazas y las debilidades con las oportunidades y las amenazas, entonces la calma y el ingenio juegan un papel fundamental en esta labor.

La gerencia y el dominio de herramientas requieren de líderes que tengan pragmatismo y conocimiento, además de la habilidad innata para transformar

pequeñas organizaciones en emporios, dándoles estructuras solidas y perdurables en el tiempo.

Aunque es una técnica cualitativa, cambia perspectivas y enfoques que ayudan a tomar mejores decisiones para empoderar los procedimientos dentro de las diferentes áreas. Todo es compartido y discutido, así que si se hace de forma correcta, la mayoría de procesos van a ser tratados y cualificados.

La técnica es muy utilizada pero también es a veces rechazada, debido a que las personas que la realizan no tienen el suficiente conocimiento para poder adoptarla dentro de una institución y de la falta de motivación e interés de algunos participantes. Hacerla requiere de alguien o varios con experiencia y con el compromiso de que todos los trabajadores van a apropiar la herramienta, participar y llegar a acuerdos comunes.

Un análisis D.O.F.A se puede realizar rápidamente. De cualquier manera, deberá ser corto y sencillo; se deberá evitar la complejidad y el análisis excesivo. Esto implica una fácil comprensión y comunicación del análisis, que además debe ocupar una única pagina. Por tanto, podrá utilizar un análisis de la matriz para realizar una rápida evaluación estratégica. El proceso de creación de una matriz D.O.F.A es valioso, ya que implica el debate entre los gerentes o personas claves en una empresa. Esto estimula el pensamiento de una manera que no es demasiado estructurada o restrictiva. Graham Friend y Stefan Zehle (2008)

Por lo tanto es un proceso de comunicación que permite establecer o plantear puntos de vista en pro y beneficio de la compañía. Aunque es oportuno analizar a fondo las situaciones, porque un estado financiero no se observa rápidamente, un decremento de ventas tampoco, ni mucho menos el retiro de la compañía de unos clientes. Así que requiere tiempo (no mayor a 3 meses) y siempre deben estar presentes los gerentes y personas que manejan información valiosa que merezca el análisis pertinente.

Ahora se mencionará la herramienta PEST, la cual es usada para analizar el entorno; cuando se realiza el proceso de planificación estratégica es utilizada la

PEST y luego la D.O.F.A, debido a que brinda un panorama externo que quizás aclare dudas y genere un mayor número de características en la segunda matriz.

Las siglas traducen, aspectos, políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Los cuales van a ser entendidos factores externos. Luego se va a hacer un proceso con el personal de la empresa en el que se desarrollará una sesión en la que tendrá un moderador sus participantes. Se modelará a través del proceso de lluvia de ideas, seleccionando los aportes a cada cuadrante (Políticos – económicos – Sociales o Tecnológicos). Cuando la información está identificada pasa a ser seleccionada y posicionada, teniendo en cuenta si la incertidumbre es alta o baja y si su impacto es alto o bajo (también se forma una matriz).

Teniendo estructurada la información se van a seleccionar los de mayor incertidumbre e impacto y se crearán estrategias o cursos de acción para poder manejarlos a conveniencia de la organización.

La matriz desarrolla más el campo del mercado y el entorno, en cambio la D.O.F.A es estratégica, atiende una unidad de negocio, idea o propuesta. De igual forma brindan información valiosa para tomar decisiones en momentos difíciles o de crisis.

La planeación estratégica permite mirar a largo plazo y a crear estrategias para llegar al horizonte fijado a través de modelos o herramientas que fortalecen el proceso, poniendo firme interés en las turbulencias del entorno.

La prospectiva estratégica, aunque muy similar a la planeación estratégica, busca otras formas de convertir los futuros deseados en posibles, plantea hacer las cosas del futuro al presente a través de las estrategias, de los cursos de acción que alcancen objetivos.

Por medio de la prospectiva estratégica podemos crear futuros o escenarios deseables, no solo soñándolos sino lográndolos, ponerlos en marcha, accionar a través de diferentes estrategias que permitan acercar a resultados que se visionaron por medio del presente o pasado.

Concepto de los años noventa donde la anticipación de la prospectiva pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa. Godet Michel (2007)

Entonces la realidad para conseguir un futuro promisorio dentro de una empresa es la acción, es la motivación para empezar a actuar, claro está que con muchos recursos necesarios para alcanzar el fin.

Para comprender mucho mejor la prospectiva estratégica es necesario abordar las definiciones básicas (moda, tendencia, mega tendencia, ruptura y germen de cambio) de ella y lograr una visión a futuro, creando escenarios deseables. Se expondrán cada uno de estos términos para ahondar más en concepto que se está tratando.

La moda es una reciente operación, la cual es de dominio público y se difunde rápidamente en la sociedad, ya sea a través de los medios de comunicación (los cuales pueden ser exagerados, distorsionados o falsos, creando distracciones o atracciones) o a nivel social. La tendencia proyecta del presente o pasado al futuro; hay una extrapolación (tiende a futuro de un hecho ya conocido).

La mega tendencia es igual a la tendencia pero es impuesta a largo plazo. El germen de cambio es una pequeña semilla de cambio presente en el hoy, desconocido por las mayorías; desarrollado a través de investigación. Pero que en el futuro se puede convertir en una fuerte mega tendencia.

Se logra evidenciar que los conceptos básicos de la prospectiva estratégica son primordiales para un mayor entendimiento de lo que realmente es, no pensando en ella como una palabra ambigua o efímera y sin valor para la sociedad, sino

adoptándola como una expresión de gran utilidad para diferentes aspectos dentro de un contexto.

La prospectiva estratégica no es más que asumir una posición responsable, creativa e innovadora en la que el compromiso sea proyectar el futuro en el presente, pero accionando todo lo que esté al alcance, para que todo se haga del futuro hacia el presente. Por supuesto las acciones son de hoy pero el prospecto en la mente debe estar vivo y constante dentro del proceso en el que se prospecta.

La visión de futuro es la construcción desiderativa del largo plazo, que permite la orientación de las acciones del presente, a través de escenarios viables y deseables de futuro. Laverde Jairo César (2009)

El futuro debe ser agradable y beneficioso para todas las organizaciones, aunque parezca difícil, es posible, a través de mejoramiento en todos los niveles, de motivación organizacional, de capacitaciones periódicas, de retroalimentaciones internas, de cambios de paradigmas, o sea empoderando a toda la empresa y a su personal.

En esta herramienta se habla de 2 palabras que tienen mucha importancia, pero que dentro de las empresas no lo toman así y lo pasan desapercibido, sin analizar si quiera un mínimo del contenido que poseen. La primera es la pre actividad (en la que se planea, se diseñan futuros, se fijan horizontes) y la segunda es la pro actividad (se adoptan estrategias, los cursos de acción se elaboran, se empieza a hacer). Si realmente se estudian e interiorizan estas dos palabras, la situación dentro de las compañías mejoraría sin lugar a dudas.

Una herramienta gerencial que permite desarrollar futuros posibles es la planeación por escenarios, la cual crea situaciones deseadas, teniendo en cuenta los pro y los contra del entorno y el ambiente interno de la organización a través del conocimiento de especialistas.



El objetivo de la planificación estratégica por escenarios es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competitivo. Godet Michel (2007)

La fortaleza de la técnica radica en crear escenarios, visualizarlos o diseñarlos dentro de un contexto viable y factible, en el que la empresa puede conseguir su prospecto deseado en posible, a través de sus fortalezas y competencias; claro que las compañías también plantean escenarios en los que tienen que conseguir mayores habilidades. Lo cual se hace a través de buenas estrategias.

Los escenarios son descripciones futuras de lo que se desea conseguir con ciertas características que posee la organización. Es pertinente que cuando se construyan escenarios, se puedan medir, que sean realistas y alcanzables en un tiempo determinado.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios. Exploratorios. Partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles y Anticipación o normativos. Construidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva. Godet Michel (2007)

Se explicará el método de planeación de escenarios con más detalle, permitiendo tener una visión más amplia de cómo manejar diferentes variables, con diferentes perspectivas, en un mismo contexto organizacional.

Se busca delimitar el sistema a estudiar y analizar el problema, además de situarlo en un contexto administrativo, que permita desarrollar los talleres de prospectiva. Luego se busca tomar una radiografía a la compañía, cómo se encuentra, es un diagnóstico de la situación actual, en la que descubrir las competencias y las debilidades es fundamental para continuar con el proceso.

Es necesario extraer la mayor información posible, (datos históricos, estados financieros, información de marketing, históricos de ventas, entre otros) para obtener variables clave de la organización y el entorno. Así se busca retrospectivamente las debilidades y fortalezas que caracterizan a la compañía, tanto interna como externamente, esto focaliza el comportamiento competitivo.

Para que el proceso continúe es de vital importancia interactuar con los expertos a través de encuestas que destaquen tendencias, rupturas o gérmenes de cambio que posibiliten acercarse más a escenarios más probables. Cuando los conocedores den su punto de vista, se empieza a recolectar la información que realmente vaya alineada con los prospectos esperados y que tenga coherencia con los escenarios más probables de su entorno.

Si se han obtenido datos valiosos, se realizan las evaluaciones críticas de las estrategias, a través de cualificaciones multicriterio por todos los expertos participes; es en este momento donde finaliza la reflexión antes de tomar la decisión e iniciar el actuar. Se elige la estrategia preponderante, la más coherente con los escenarios manejados dentro de un contexto; resultado de la elección de expertos o comité de dirección.

Si existe consenso se va a trabajar únicamente la puesta en marcha del plan de acción. En el que se establecen los objetivos y se plantean mecanismos de seguimiento y control, que supervisen los procesos de desarrollo y permitan holgura y retroalimentación.

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas. El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, deben estar implicados al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación. Godet Michel (2007)

Todas las herramientas utilizadas por los directivos de las compañías permiten adoptar posiciones competitivas en los mercados, que tan beneficiosas pueden

ser depende de, la herramienta escogida, el contexto en el que se sitúa la empresa, las capacidades y habilidades de los gerentes, entre otras. Pero lo más importante y se ha mencionado a través del texto, es que la apropiación (todos los participantes conozcan y manejen información de la organización) sea adoptada como un mecanismo que establezca sinergias.

## UNA BUENA ELECCION

Cuando las compañías ven la necesidad de ampliar sus negocios, crear nuevas unidades estratégicas, realizar contratos de franquicias, ampliar sus horizontes para desarrollar competencias empresariales e incrementar la competitividad dentro de un mercado, empiezan a adoptar herramientas o modas gerenciales que brindan certeza de cómo hacer mejor las cosas, o de estructurar sus ideas para alcanzar los objetivos propuestos.

En este texto se explicaron algunos métodos gerenciales que permiten encaminar y cohesionar los planes estratégicos, dentro de un contexto volátil y fluctuante, haciendo que los procesos sean sistematizados y trabajados con planeación, organización, dirección y control.

Para que sea posible hablar de eficiencia, eficacia y efectividad en todos los procesos administrativos se requiere tener presente que la forma de cómo se implemente cualquier herramienta, evidenciará o arrojará resultados, que pueden ser positivos o negativos dentro de las empresas.

Si solamente se tuviera que adoptar un modelo y establecerlo, todas las compañías tendrían éxito organizacional, incremento en ventas, satisfacción de clientes y todos los stakeholders estarían sin preocupación alguna. Pero la realidad es que no existe una fórmula matemática que otorgue beneficios perdurables, perpetuos, eternos o perennes. Sino que por el contrario la adaptación continua y los cambios vertiginosos son el estilo de vida empresarial del siglo XXI.

Por eso los directivos y gerentes de las organizaciones tienen que desarrollar habilidades que demuestren que pueden empoderar una institución. Ellos deben poseer valores, conocimiento, experiencias de vida tanto a nivel personal como profesional, inventiva, innovación, en fin adquirir un sexto o hasta un séptimo sentido para los negocios.

Así que cuando se vaya a implementar la planeación estratégica y herramientas gerenciales debe hacerse de manera adecuada, para que el impacto de ésta adopción genere beneficios a corto, mediano y largo plazo; y solo se consigue cuando el personal a cargo de la implementación cuente con fuertes habilidades cognitivas y prácticas, además de las que se mencionaron anteriormente.

Para tener éxito durante la implementación del plan y una vez terminado, es importante no sólo elegir la mejor estrategia sino crear métodos de control para cada una de las acciones, pero esta técnica no sólo debe medir que se cumplió una tarea sino la efectividad y eficacia de ésta. También es importante saber que si bien es una tarea administrativa y gerencial, todos los niveles de la organización deben conocer el plan, hoy día ya no se trabaja bajo el modelo de individuo sino de equipo de trabajo. TORMO Y ASOCIADOS (2011)

La implementación efectiva sucede cuando se analizan todas las variables que existen en el ambiente y dentro de la organización; luego es pertinente hacerle seguimiento y control a través de la comparación o medición de lo planeado con lo ejecutado; tomando decisiones de retroalimentación o formulación de diferentes estrategias.

La pregunta que los gerentes del siglo XXI deben hacerse es ¿La adecuada implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones es importante? Hablando de adecuado, como la forma como se analiza la información, del conocimiento, de la experiencia, del desarrollo espiritual e intelectual, del compromiso y de la convicción.

Muchas empresas pasan por alto estas palabras, pero es necesario que adopten posturas que indiquen la utilización de las mismas. Hay compañías y bastantes que han fracasado por no tener en cuenta información básica como ésta. Se reitera que la planeación estratégica o las herramientas gerenciales no son fórmulas matemáticas, que al realizar una operación o un algoritmo las compañías van a salir de la crisis o van a vender más. Esto requiere de arte y de ciencia además de trabajadores leales y con entusiasmo que generen ideas y fortalezas corporativas.



## CONCLUSIONES

Las organizaciones que negocian continuamente dentro de un mercado fluctuante, en el que diferentes variables son vitales para cualquier negociación que se haga local o internacionalmente, es necesario que se adopten mecanismos o herramientas gerenciales que estructuren las decisiones y la gestión estratégica/administrativa.

Las herramientas gerenciales no son un mecanismo rígido y único, que brindan estabilidad y éxito empresarial inmediato; son un apoyo de gestión que ofrecen diferentes alternativas de utilización y de implementación, en donde la pericia y el ingenio de los gerentes de las empresas juegan un papel importante para que realmente den beneficios en las compañías. No basta con solo conocer las herramientas, se requiere de experiencia, conocimiento, capacidades y habilidades para poder realizar una buena implementación.

La estrategia, la planeación y la prospectiva son conceptos fundamentales dentro de la implementación de las herramientas gerenciales, en la que el complemento y la sinergia se dan cuando se engranan eficazmente. Los empresarios del siglo XXI, no pueden seguir pensando en las partes por separado, sino las partes como un todo. Debido a que las compañías trabajan como un sistema, en donde la interdependencia es obligatoria para alcanzar los objetivos corporativos.

Hoy no es admisible que existan empresas que no implementen la planeación o la prospectiva estratégica dentro de sus organizaciones, unas por temor al fracaso, otras por ignorancia u otras porque piensan que el cambio puede perjudicarlos. Pero la realidad es que las compañías competitivas adoptan las herramientas como un estilo de vida.

Las directivas de las empresas o las gerenciales, son las que implementan la planeación estratégica u otra herramienta gerencial, la conocen, buscan datos y métodos para un mejor diseño y adopción; pero un verdadero líder o gerente es aquel que sabe transmitir la información a todos los trabajadores o colaboradores que se encuentran dentro de la compañía, o en algunos casos pueden utilizar redes o asociaciones corporativas, (ya sea con clientes, competencia o proveedores) en las que saber manejar o intercambiar datos es vital.

Tener experiencia, conocimiento, carisma y muchas otras virtudes gerenciales permiten que la implementación de una herramienta se haga de manera adecuada, que en realidad ofrezca mejoramiento empresarial y competitividad en un mercado local o global. Para poder adoptarla se requiere de entereza, visión a largo plazo, autoconfianza y algo fundamental es el trato humano, entender que las personas permiten que una organización genere ingresos o produzca gastos insostenibles.

Cuando se tienen en cuenta los puntos tratados en este texto seguramente el camino gerencial se hará mas visible, habrá un rumbo el cual seguir, será mucho mas sencillo entender y comprender que es una herramienta gerencial y como se debe implementar adecuadamente dentro de las compañías del siglo XXI.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición, MC Graw Hill.

Friend, G., & Zehle, S. (2008). Como diseñar un plan de negocios. Empresa editora el comercio S.A,

Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica problemas y métodos. Segunda Edición, Prospektiker.

Luther, W. (2003). El plan de mercadeo cómo prepararlo y ponerlo en marcha. Grupo Editorial NORMA.

Velásquez, A., Mendoza, M. R., Rodríguez, L. F., & Ocampo, E. (2008) Administración, diseño y moldeamiento de cadenas de abastecimiento. 1ra Edición, Autoedición, Universidad Autónoma de Colombia.

[http://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/berger\\_gaston.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/berger_gaston.htm)

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/prospectiva>

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne/htm>

[http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA\\_PLANEACION\\_ESTRATEGICA\\_UNA\\_ACCION\\_IMPORTANTE\\_PARA\\_LAS\\_EMPRESAS.html](http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA_PLANEACION_ESTRATEGICA_UNA_ACCION_IMPORTANTE_PARA_LAS_EMPRESAS.html)