



UNAP



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

MARIA DE LOS ANGELES NOLE VARGAS

CONTAMANA, PERÚ

2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

“OFICINA DE ASUNTOS ACADEMICOS”



**ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA**

En la ciudad de Contamana, a los 29 días del mes de AGOSTO del 2019, a horas 9.00 PM. se ha constituido en la Filial de Contamana, el jurado designado mediante **Resolución Decanal N° 1283 -UNAP-DFACEN/19**, integrado por el **CPC. LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr. (Presidente)**, **Lic. Adm. EDWIN SARABIA MURRIETA, Mg. (Miembro)** y el **Lic. Adm. LUIS ABRAHAM TORREJÓN VILLACORTA, Mg. (Miembro)**, para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica de la Bachiller en Ciencias Administrativas **MARIA DE LOS ANGELES NOLE VARGAS**, tendiente a optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N°30220, el jurado procedió al examen oral sobre la Balota N° **01: “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I”**.

El acto público fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

De inmediato procedió a invitar a la examinada a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del Jurado, se dio por concluido el examen oral pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que la examinada ha sido:

aprobado por mayoría
El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público, siendo las 9.56 PM. se dio por terminado el acto académico.

CPC. LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr.
Presidente


Lic. Adm. EDWIN SARABIA MURRIETA, Mg.
Miembro

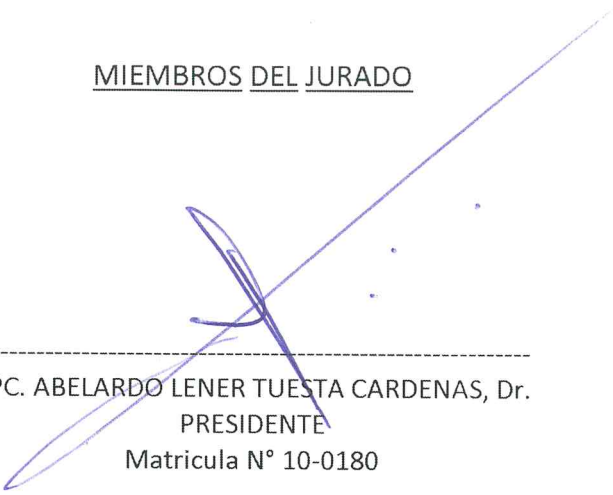

Lic. Adm. LUIS ABRAHAM TORREJÓN VILLACORTA, Mg.
Miembro

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación


Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facenunap@yahoo.es
Teléfonos: #065-243644 /#065-234364 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



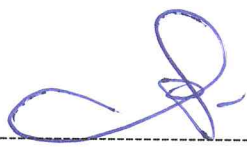
MIEMBROS DEL JURADO



CPC. ABELARDO LENER TUESTA CARDENAS, Dr.
PRESIDENTE
Matricula N° 10-0180



LIC. ADM. EDWIN SARABIA MURRIETA, Mgr
MIEMBRO
Matricula N° 00-1524



LIC.ADM. LUIS ABRAHAM TORREJON VILLACORTA
MIEMBRO
Matricula N° 00-1527

ÍNDICE

Contenido	Página
PORTADA	01
ACTA DE SUSTENTACIÓN	02
MIEMBROS DEL JURADO	03
ÍNDICE	04
RESUMEN	05
1. EL PLANEAMIENTO	06
2. EL TIEMPO	06
2.1. Tiempo Pasado	06
2.2. Tiempo Presente	06
2.3. Tiempo Futuro	06
3. PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO	07
3.1 LOS CRITERIOS DEL PLANEAMIENTO	07
3.1.1. El Criterio Racional	07
3.1.2. El Criterio Normativo	07
3.1.3. El Criterio Participativo	08
4. EL MODELO DE ACKOFF	08
4.1 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	08
4.1.1. Reactivismo	08
4.1.2. Inactivistas	09
4.1.3. Preactivismo	09
4.1.4. Interactivista	09
5. FASES DE LA PLANEACION SEGÚN RUSSELL ACKOFF	10
5.1 La formulación de la problemática:	10
5.2 El planeamiento de fines:	10
5.3 El planeamiento de medios:	10
5.4 El planeamiento de recursos:	10
5.5 Diseño de la implementación y el control:	10
6. LA PROSPECTIVA	10
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	10
6.2 MARCO CONCEPTUAL	11
6.3 TIPOS DE PROSPECTIVA	12
6.3.1 Prospectiva Predictiva	12
6.3.2 Prospectiva Crítica	12
6.4 POTENCIAL DE LA PROSPECTIVA EN EL PERU	12
7. METODOLOGÍA	13
7.1 DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE) :	13
7.2 IMAGEN DEL FUTURO LÓGICO	14
8. MODELOS DE LA REALIDAD	15
9. ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLES (FUTURABLE) SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR	15
10. ANALISIS DE MEDIOS INSTRUMENTOS	16
CONCLUSIÓN	18
BIBLIOGRAFIA	19

..

RESUMEN

Podemos considerar al planeamiento como la primera etapa del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar), aquella donde se establece la orientación de todo nuestro trabajo.

Comúnmente existen dos tipos de gerentes: los que únicamente se preocupan de solucionar los problemas cotidianos (coyunturales) del presente y los que, superando la rutina, poseen la imaginación suficiente para pensar en el futuro de la empresa. Los primeros quedan absorbidos por el presente y se hallan a merced del futuro; para ellos los acontecimientos son siempre sorpresas ante las que hay que improvisar actuaciones concretas. Los segundos se anticipan al futuro, planifican y son artífices, en cierta manera, del destino de sus organizaciones.

Existen diversas acepciones relacionadas con la prospectiva, algunos autores la consideran como una ciencia, algunos otros la definen como un proceso y sin embargo, todos coinciden en que prospectiva a grandes rasgos es la previsión del futuro con el objetivo de tomar acciones adecuadas en el presente que nos lleven a situaciones deseadas y nada fortuitas.

1. EL PLANEAMIENTO

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

2. EL TIEMPO.

Uno de los principales elementos, sobre el cual se basa toda la estructura del Planeamiento, es el Tiempo y sus tipos: Pasado, Presente y Futuro. Como trataremos de explicar, sólo se puede planificar en el presente, proyectándonos al futuro, sobre la experiencia del pasado.

2.1. Tiempo Pasado

Si lo consideramos desde cierto punto de vista, cuando nos referimos al tiempo pasado, nos estamos refiriendo a algo que ya no existe, algo que pasó y que dejó sus secuelas, pero que se fue para nunca más volver.

El tiempo pasado puede mantener su valor, sólo en los casos en que lo que aprendimos en él, pueden servirnos en el presente o en el futuro.

El pasado vive en nosotros sólo por el reflejo de lo que grabamos en nuestro cerebro y que viene a nuestra mente a través del recuerdo.

2.2. Tiempo Presente

Si tuviésemos que establecer las características del presente, diríamos que la rapidez de los cambios parece ser el principal. Hablar del presente significa casi siempre hablar de “el momento que vivimos”, el único en que podemos actuar y modificar la realidad.

Es en este momento, en el presente, cuando también podemos elaborar nuestros pensamientos; analizar el pasado y proyectarnos al futuro. Es en el presente donde, a través de las interacciones sociales podemos influir en las personas y en sus actos.

2.3. Tiempo Futuro

En estricto sentido, hablar del futuro significa hablar de algo que aún no existe. Sin embargo, nuestro lenguaje está plagado de él. Así escudamos

con frecuencia frases como “prepararnos para el futuro”, “el futuro está en los niños”, “construir la sociedad del mañana”, “este producto alterara nuestro futuro”, etc. Se trata indudablemente de frases ideologizadas con propósitos comerciales pero que logran “enganchar y aprovechar” nuestro interés y angustia por el futuro.

Si buscamos en un diccionario la definición de futuro encontraremos que “es aquello que está por venir”. Es profesamente en este “por venir” que el ser humano tiene un papel importante.

Todo está dado. En contraste, el futuro es un horizonte amplio y abierto en el que ciframos nuestros ideales y esperanza, es un ámbito en el que podemos crear e imaginar. Mientras que el pasado pertenece a la memoria, el futuro es el ámbito de la voluntad.

3. PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO

3.1. LOS CRITERIOS DEL PLANEAMIENTO

Tres son los principales criterios que rigen la esencia del Planeamiento:

3.1.1 El Criterio Racional

Este criterio establece que en el desarrollo del planeamiento debe tenerse especial cuidado en utilizar la razón como sustento del proceso. Tanto en la formulación de objetivos, como en el establecimiento de cursos de acción, la razón, el sentido común y el criterio personal basado en la lógica, serán los instrumentos de mayor apoyo.

3.1.2 El Criterio Normativo

Este criterio se refiere a que una vez establecidos los objetivos y las consecuentes acciones a seguir, éstas deben constituirse en normas que guíen el accionar de todos los componentes de la organización. Las normas deber ser conocidos por todos y de ser posible, también adecuadamente entendidas.

3.1.3. El Criterio Participativo

Establece que el Planeamiento debe considerar la participación de todos los integrantes y recursos con que cuenta la organización. Es más, en la misma acción de planear deben tener participación la mayor cantidad posible de trabajadores, aportando ideas o sugerencias. Esto posibilitará más adelante que ellos se sientan más identificados con los planes de la empresa.

4. EL MODELO DE ACKOFF

4.1 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Normalmente se dice q la misión y la visión de las organizaciones se desprendían de las estrategias, la estructura y que todo era cultura empresarial.

Citando a Russell Ackoff decimos que el planeamiento ha pasado por cuatro etapas:

4.1.1. Reactivismo.

A los reactivistas no les satisfacen las cosas tal como están, ni el modo en que ocurre; tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar hacia el cual se dirigen; prefieren tratar con personas y valores en vez de hechos y eficiencia. Sus evaluaciones y juicios están enraizados en la moralidad, no en la ciencia. Se sienten más tranquilos pensando cualitativamente que cuantitativamente. Las organizaciones reactivistas se planean de abajo hacia arriba.

La planeación reactivista trata los problemas separadamente, no sistemáticamente, por lo que pasa por alto las propiedades esenciales del todo y muchas de las propiedades importantes de las partes individuales.

4.1.2. Inactivistas.

Los inactivistas están satisfechos con las cosas tal como están. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad.

Las organizaciones inactivistas tienden a convertirse en instituciones de medio autocrático y fines democráticos. Estas organizaciones se desempeñan bien únicamente cuando las circunstancias que las rodean son favorables.

4.1.3. Preactivismo.

La preparación consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y explotar las oportunidades futuras. Este tipo de planeación se hace de arriba hacia abajo.

Los preactivistas creen en el desarrollo tecnológico, pues consideran que hará el futuro muy diferente del pasado, tienen como principal objetivo el crecimiento.

La planeación preactivista consiste en predecir el futuro y prepararse para él.

4.1.4. Interactivista.

Los interactivistas consideran al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables, de la problemática para la cual se planea; se concentran en todas las orientaciones al mismo tiempo. Esta creencia se debe a que, si no se toman en cuenta los tres aspectos temporales de una problemática, el desarrollo será obstruido.

Los interactivistas piensan que el futuro está sujeto a la creación, por lo que consideran a la planeación como "...el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él."

5. FASES DE LA PLANEACION SEGÚN RUSSELL ACKOFF

5.1 La formulación de la problemática:

El conjunto de amenazas y oportunidades que encara la organización (Análisis FODA).

5.2 El planeamiento de fines:

La especificación de los fines que se van a perseguir. Diseño del futuro deseable.

5.3 El planeamiento de medios:

Donde se seleccionan o crean los medios con los que se van a alcanzar los fines, aproximándose al futuro deseado.

5.4 El planeamiento de recursos:

La determinación de recursos necesarios, disponibles y no disponibles y los medios de su consecución.

5.5 Diseño de la implementación y el control:

La determinación de los responsables de la acción, del quehacer a realizar, del tiempo y lugar de realización y de los medios de control y sus consecuencias.

6. LA PROSPECTIVA

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

Los primeros estudios en Prospectiva se realizaron en Estados Unidos en la década de los años veinte. Lamentablemente, fueron abandonados a consecuencia de la grave depresión sufrida por este país en 1929 y la Segunda Guerra Mundial que siguió a tal suceso.

Años más tarde, Japón, completamente devastado, reinició los estudios de Prospectiva como una alternativa de solución y mejora de sus condiciones sociales, industriales, económicas, etc. Varios años de

perfeccionamiento le permitieron a este país oriental recobrar el tiempo perdido y convertirse en una de las naciones más poderosas a nivel mundial.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Una definición más profunda de Prospectiva implica el manejo de algunos lineamientos o principios básicos relacionados con lo que es el futuro en sí y el papel del ser humano frente a él.

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel,1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

En consecuencia, La Prospectiva debe ser entendida como un proceso participativo y reflexivo de construcción de visión a mediano-largo plazo, que sistemáticamente intenta mirar hacia el futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad para soportar la toma de decisiones del presente y movilizar fuerzas unidas para realizarlas.

Asimismo, desde el punto de vista práctico, la Prospectiva puede ser considerada como un proceso que busca predecir el futuro a manera de una visión, interpretar los resultados potenciales más saltantes y ejecutar las acciones más adecuadas para lograr o evitar estos resultados.

Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una

6.3 TIPOS DE PROSPECTIVA

6.3.1 Prospectiva Predictiva:

Trata de moverse dentro de parámetros científicos. Su premisa básica dice que es posible comprender los mecanismos que provocan la ocurrencia de ciertos hechos y evitar la de otros abriendo así la posibilidad de conocer el futuro.

6.3.2 Prospectiva Crítica:

Crea problemas relacionados a el porqué las cosas son como son y no de otra forma y el porqué tomamos el estado actual de la cosas como su forma natural. La mayor virtud de la prospectiva crítica es su capacidad de ofrecer alternativas, de evidenciar que nada se mantiene igual y que hay que mirar al futuro con una perspectiva amplia y sin prejuicios.

6.4 POTENCIAL DE LA PROSPECTIVA EN EL PERU

El Perú ha entrado tarde a esta corriente mundial de ejecución de estudios de prospectiva, si bien no contamos aún con un Programa Nacional de Prospectiva, se vienen desarrollando acciones en todo el territorio nacional que permitan aprovechar las ventajas de su empleo en el planeamiento nacional, regional y empresarial.

Dentro de estas actividades podemos destacar las que viene ejecutando la Oficina de Innovación y Prospectiva Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), especialmente el desarrollo de una Metodología de Formación de Especialistas en Prospectiva, que ha permitido que más de 300 profesionales de todo el país se hayan ya formado en el empleo de las herramientas metodológicas más usuales en los estudios de prospectiva, y que son recomendadas por el Centro APEC de Prospectiva Tecnológica, como herramientas estándar para hacer comparables los estudios que realicen las diversas economías de la Región Asia-Pacífico.

La formación de especialistas locales está llevando a la constitución de unidades operativas en el campo de la prospectiva, denominadas Observatorios. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ha sido la primera Institución del Estado en crear un Observatorio, especializado en el campo Socio Laboral. Varias Universidades del interior del país vienen formulando sus proyectos para constituir sus Observatorios Regionales de Prospectiva, que conjuntamente con los Gobiernos Regionales recientemente creados, puedan diseñar las mejores estrategias de desarrollo, aprovechando las oportunidades que el futuro generará.

7. METODOLOGÍA

Dentro de esta fase pueden señalarse dos grandes momentos: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico. Estos permitirán responder a las preguntas: ¿cuál es el futuro que deseamos? y ¿cómo pudiera ser nuestro futuro si continuásemos en una dirección similar a la actual?

A continuación, se analizan estos momentos.

7.1 DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE)

En éste se imagina la configuración futurable como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen nuestras expectativas y aspiraciones más profundas, así como un acto de anticipación.

En este mismo sentido, Ackoff menciona en su obra "Rediseñando el futuro", que el "futuro idealizado" parte "desde cero", eliminándose todas las restricciones que no correspondan a la factibilidad tecnológica. Así, señala algunos resultados que este proceso conlleva, además del objeto propio del mismo: la imagen deseable.

Primero, facilita que gran cantidad de personas que participan o tienen interés en el sistema propuesto se involucren directamente.

Segundo, la heterogeneidad de enfoques permite la construcción paulatina de concordancia entre participantes e interesados aparentemente antagonistas. El autor indica que el solo hecho de estar alerta al consenso sobre los fines, produce una subsecuente cooperación en los medios entre quienes de otra manera no buscarían estar interesados en dicha colaboración.

Tercero, el proceso de idealización fuerza a quienes están comprometidos en el mismo a formular explícitamente su concepción de los objetivos de la organización, lo cual facilita la reformulación y consenso progresivos de los propósitos.

Cuarto, la idealización promueve la "toma de conciencia" de los involucrados; al darse cuenta de restricciones autoimpuestas se hace más fácil su eliminación.

Otro de los elementos clave en el diseño del futuro deseable lo constituye el referido a los valores. En el diseño, estos se traducen en una imagen concreta en la que se ven incorporadas y sintetizadas. Sachs señala que, para ser dinámica, la visión del futuro debe incorporar no solo ideales sino también valores estilísticos. El estilo aquí se refiere a la forma en que se hacen las cosas, no a su existencia per se. "El diseño de un futuro ideal tiene que especificar la forma deseada en que el objeto focal emprende sus acciones y se relaciona con sus partes y con el medio ambiente. No es tanto el diseño de un mundo ideal, sino de un mundo en busca del ideal capaz de mejoramiento continuo".

7.2. IMAGEN DEL FUTURO LÓGICO

Paralelamente al diseño de la imagen deseable, habrá que considerar la necesidad de hacer explícito el futuro lógico. Este proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro, identificando claramente sus fuerzas y debilidades. Permite hacer una crítica del presente fungiendo como una caja de resonancia. Amplifica en el discurso las contradicciones latentes que

existen en él. Para ello se emplean diversas técnicas que son conocidas como "proyecciones de referencia".

8. MODELOS DE LA REALIDAD

En esta fase se intenta responder a las preguntas ¿cómo es el presente?, ¿cuáles son sus principales características?, ¿cuáles y como son sus interacciones? Es decir, consiste en la percepción de la realidad. Sachs señala que dicha percepción (modelo) incluye tres elementos: lo que es de interés primordial (objeto focal), lo que influye en lo anterior (medio ambiente) y lo que puede controlar el tomador de decisiones.

En la identificación del objeto focal es necesario especificar los atributos o propiedades relevantes. Por ejemplo, decir que una determinada empresa es el objeto focal del ejercicio no es suficiente, habrá que determinar sus características relevantes, a niveles político, económico, social, administrativo, etc. Cabe decir que este criterio de relevancia va avanzando en la medida en que se desarrolla el trabajo, ya que la imagen del futuro deseable y la explicitación de las causas y razones por las que la realidad presente no alcanza niveles satisfactorios va brindando una orientación para juzgar que es relevante y que no lo es.

9. ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLES (FUTURABLE) SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR

Habiendo seleccionado el futuro deseable (imagen normativa) e identificado las propiedades relevantes, la trayectoria y la dirección del presente, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.

Esta fase responderá entonces a las cuestiones siguientes: ¿qué distancia existe entre el futuro y la realidad?, ¿cómo pueden converger?, ¿cuál debe ser el perfil para que exista la convergencia entre el polo prospectivo (lo ideal) y la situación (lo real) ?, ¿cual habrá de ser la orientación global para que el futuro sea alcanzado?

Como puede apreciarse, esta fase tiene carácter valorativo; en ella se produce cierto tipo de evaluación, elemento primordial en la determinación de los futuros factibles y de las dificultades y potencialidades para alcanzar la imagen diseñada. Representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente.

Como se ha señalado, proyectar desde el futuro hacia el presente conlleva un proceso de convergencia entre la abstracción necesaria para ubicarse en un horizonte de hipótesis y posibilidad, y la concreción del entorno actual. Bajo esta perspectiva, habrá que formular el marco intermedio de orientación futura, el cual se encuentra conceptualmente por debajo de la imagen normativa y en un nivel superior al diseño estratégico; considera el perfil, los componentes, la caracterización procesual y de impacto para alcanzar el futuro. Esta fase implica la síntesis de imágenes (deseable, lógica y real) con el objeto de proporcionar una guía de valores para la determinación estratégica.

10. ANALISIS DE MEDIOS INSTRUMENTOS

Dada la finalidad constructora de la prospectiva, esta debe trascender el exclusivo marco intermedio de orientación futura -delineado en la fase anterior-, para llegar a perfilar estrategias globales o vías de aproximación al futuro. En estricto sentido, esta etapa enfatiza: el ¿cómo hacer posible el futuro?, '¿cómo ir construyendo ese futuro?', y ¿cuáles son las principales vías de acercamiento a él?

En esta etapa vale la pena mencionar la importancia de dos atributos inherentes al diseño de las estrategias: su carácter y su factibilidad. Bajo el primero se busca mantener congruencia entre la conceptualización y el desarrollo prospectivo. Esto es, si la prospectiva presenta como características la visión holística, las variables cualitativas, la apertura del futuro y las relaciones dinámicas, entre otras, esta debe revisarse y actualizarse permanentemente; por supuesto, sin perder de vista los fines establecidos. Obedeciendo a ello, las estrategias a ser planteadas no habrán de ser limitativas, ni mucho menos concebidas como programa cerrado o

determinante. Por el contrario, estas deberán presentar un carácter generador - al provocar la creatividad y la participación- y adaptativo al contar con la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios y transformaciones constantes. Así se propiciará el diseño y rediseño de un conjunto de alternativas, dependientes de un proceso continuo de enriquecimiento e innovación.

Por otra parte, este desarrollo considerará necesariamente el nivel de factibilidad. Al respecto Sachs define que un futuro es factible cuando se sigue una trayectoria de acción practicable que vuelve probable el futuro. Para ello se requiere del análisis del conjunto de instrumentos -disponibles y potenciales- que al aplicarse en una combinación adecuada transformen lo deseable en factible. Dada esta situación, la búsqueda de nuevos instrumentos es fundamental.

Del mismo modo, habrá que estimar la relación existente entre los futuros factibles y el entorno. La complejidad que encierra este binomio justifica de nuevas cuentas el carácter adaptivo de las estrategias, mismas que no habrán de depender en forma crucial del medio ambiente. Consecuentemente, en esta fase se identificarán solo aquellas opciones mayores que nos permitirán un mayor movimiento y creatividad. Para estimar la factibilidad se cuenta con numerosas técnicas cuantitativas que permiten, por ejemplo, el cruzamiento de variables fundamentales; sin embargo, existen situaciones en las que este tipo de recursos no pueden ser empleados, ya que el conocimiento de la realidad no es suficiente para diseñar un modelo en el que a cada evento pueda asignársele probabilidad de aparición.

Surge así nueva mente la participación como componente fundamental de la prospectiva, ya que para determinar la factibilidad puede tomarse en cuenta la opinión de un grupo determinado, reuniéndose un amplio espectro de opiniones y consideraciones.

CONCLUSIÓN.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos.










La planificación es considerada la primera función del ciclo administrativo.

Un gerente debe tomar diariamente muchas decisiones para poder desarrollar su plan estratégico establecido ante cualquier percance que pueda pasar en cualquier momento del tiempo. Algunas de estas decisiones son rutinarias y sin consecuencias, mientras que otras influyen en forma drástica sobre las operaciones de la empresa en la que se desempeña.

La prospectiva viene de un análisis del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable.

La construcción de escenarios no nos dirá cuál será el suceso que realmente se presentará. Pero, mediante el tratamiento probabilístico se va logrando una aproximación y un aprendizaje que posibilita una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno. Y, sobre todo, el análisis de espectro amplio nos asegura, con alto grado de posibilidad, que el suceso a presentarse está incluido como alguna de las alternativas viables. Aun sin saber cuál será, se puede apreciar el probable impacto de sus consecuencias.

BIBLIOGRAFIA

-  http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm
-  [//www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+empresarial&meta=lr%3Dlang_es](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+empresarial&meta=lr%3Dlang_es)
-  Bermejo, M.; Rubio, I. y Vega, I. (1996). La creación de la empresa propia. Madrid. McGraw-Hill e Instituto de Empresa, 11-65.
-  Drucker, P.F. (1986). La gerencia en tiempos difíciles. Barcelona. Orbis.
-  Gibb, S. (1987). «Entreprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training» in Journal of European Training. MCB. Publications, Spring.
-  Kuriloff, A. H.; Hemphill, J. M. (1984). Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia. Bilbao. Ediciones Deusto.
-  Ludevid, M. y Olle, M. (1993). Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión. Barcelona. Marcombo, Boixareu Editores. 2ª ed.
-  Mundet, J. (1991). Creación de empresas. Factores de éxito. Barcelona P.P.U.; S.A. 23-29.
-  Schumpeter, J.A. (1934 [1978]). Teoría del Desarrollo Económico. México. Fondo Cultural de Economía. 9-10: 135-139. «The theory of economics development: and inquiry into profits, Capital, Interest and business cycle». En M.C. Entrepreneurship. 1990. Cambridge. Harvard University Press.