



UNAP



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO II

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

LUIS JOHNNY RONCAL MONGE

IQUITOS, PERÚ

2020

ACTA DE SUSTENTACION



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"COMITÉ CENTRAL DE GRADOS Y TÍTULOS"

ACTA DE EXAMEN ORAL - VIRTUAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA N°119-CCGyT-FACEN-UNAP-2020

En la ciudad de Iquitos, a los **26** días del mes de **octubre** del 2020, a horas **12:00 m.** se ha constituido en la Plataforma: Zoom, el jurado designado mediante **Resolución Decanal N°0873-2020-FACEN-UNAP**, integrado por el **LIC.ADM. MARLO CESAR GARCIA BARBARAN, Mg. (Presidente)**, **LIC.ADM. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI (Miembro)** y el **LIC.ADM. WU KOY FON CHONN CHANG, Dr. (Miembro)**, para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Administrativas **LUIS JOHNNY RONCAL MONGE**, tendiente a optar el Título Profesional de **LICENCIADO 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 virtual sobre el tema: "**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO II**".

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

De inmediato procedió a invitar al examinado 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 el examinado ha sido: **aprobado por mayoría**.

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en **público (virtual)**, siendo las **14:00 hrs.** se dio por terminado el acto académico.

LIC.ADM. MARLO CESAR GARCIA BARBARAN, Mg.
Presidente

LIC.ADM. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI
Miembro

LIC.ADM. WU KOY FON CHONN CHANG, Dr.
Miembro

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

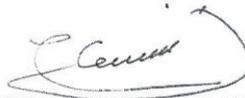
Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facen@unapiquitos.edu.pe
Teléfonos: #065-234364 / 065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



MIEMBRO DEL JURADO

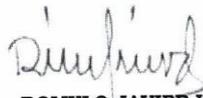
TEMA: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO II"

MIEMBROS DEL JURADO



LIC.ADM. MARLO CESAR GARCIA BARBARAN, Mg.

Presidente
CLAP N°019-VII



LIC.ADM. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI

Miembro
CLAD-03528



LIC.ADM. WU KOY FON CHONN CHANG, Dr.

Miembro
CLAD-18909

INDICE

	Pág.
PORTADA	01
ACTA DE SUSTENTACION	02
MIEMBRO DEL JURADO	03
INDICE	04
RESUMEN	06
INTRODUCCION	07
CAPITULO I.	08
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	08
1.1. Definición	08
1.2. Utilización del proceso.	09
CAPÍTULO II.	11
TÉCNICAS DE ANÁLISIS.	11
2.1. Lluvia de ideas	11
2.1.1. La creatividad como habilidad Cognitiva para emprender	11
2.1.2. Emprendedor e innovación	12
2.1.3. La idea	13
2.1.4. Fuentes de ideas	14
2.2. Ábaco de Regnier	20
2.3. El método de escenarios	24
2.4. Talleres de creatividad	25
2.4.1. Coaching creativo	26
2.4.2. Conferencias	26
2.4.3. Seminarios y talleres sobre creatividad	27
2.4.3.1. El árbol de la imaginación	27
2.4.3.2. El conocimiento de la creatividad	27
2.4.3.3. Como nacen las ideas	28
2.5. La Creatividad como herramienta para el diseño de futuro	29
2.5.1. Diseño de futuro	29
2.5.2. Metodología	29
2.5.3. Generación de ideas empresariales:	30
CAPITULO III.	31
ANÁLISIS DEL ENTORNO (MACRO AMBIENTE Y SECTOR INDUSTRIAL)	
OPORTUNIDADES Y RIESGO.	31

3.1. El entorno de la organización	31
3.2. Análisis del macroambiente	32
3.2.1.1. Entorno demográfico	33
3.2.1.2. Entorno económico	34
3.2.1.3. Entorno social	34
3.2.1.4. Entorno político	35
3.2.1.5. Entorno cultural	35
3.2.1.6. Entorno jurídico	36
3.2.1.7. Entorno tecnológico	37
3.2.1.8. Entorno ecológico	38
3.3. El entorno de la organización (Estructura del sector)	40
3.3.1. Competidores potenciales	40
3.3.2. Competidores existentes	41
3.3.3. Sustitutos	41
3.3.4. Compradores	42
3.3.5. Proveedores	43
3.4. Oportunidades y riesgos o amenazas	43
3.5. Análisis interno	45
CAPITULO IV.	49
MATRIZ FORD O FODA	49
4.1. Matriz FORD	49
4.2. Evaluación y control	50
4.3. Análisis estratégico	52
4.3.1. Análisis FODA: Herramienta estratégica de las organizaciones	52
4.3.2. La Estrategia	53
4.4. El análisis FODA	53
CONCLUSIÓN	55
BIBLIOGRAFÍAS	56

RESUMEN

El Planeamiento Estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventajas de los positivos, para desarrollar estrategias en Post de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico.

El logro de una ventaja competitiva como factor de éxito, proviene de la alineación de los recursos con los que cuenta la organización, en relación a los cambios que se producen en el entorno, logrando de este modo el mejor aprovechamiento de las oportunidades encontradas y evitando aquellas fuerzas negativas que podrían afectarla negativamente.

INTRODUCCION

El proceso de ordenar los recursos con los que cuenta la empresa con los cambios futuros de los escenarios se conoce como planeación estratégica.

El trabajo aborda temas como las TÉCNICAS para generar ideas innovadoras que permitan encontrar la ventaja competitiva adecuada; el análisis de la variables del entorno tanto Macro como Micro, a fin de ubicar Oportunidades y Amenazas; la revisión de las variables internas de la organización con el propósito de encontrar las Fortalezas y Debilidades que ayuden al mejor aprovechamiento de las Oportunidades del entorno, finalmente se desarrolla la Matriz FODA para diseñar las estrategias pertinentes al logro del éxito deseado.

CAPITULO I.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. Definición

Para introducirnos en el concepto de planeamiento estratégico, recogemos las definiciones y pensamientos:

"La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (...) la planeación (...) se anticipa a la toma de decisiones" (Ackoff, 1981, citado en Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998)

Goodstein, et al (1998) señalan que "la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador (...) constituye un medio para establecer el propósito de una organización en termino de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos (...) representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva" (p.6).

"La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo" (Steiner, 1983, p. 22).

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 de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de

determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en a la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión

Anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

En la planeación estratégica, la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

1.2. Utilización del proceso.

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.

Muchas veces los administradores hemos de jugar la ruleta de la fortuna y convertirnos, por momentos, en adivinos. El objetivo de tal juego no es otro que el de anticipar el futuro, visionarlo, palparlo y tratar de plasmarlo en un papel.

Qué curioso nuestro trabajo si pensamos que, ante todo, se compone de grandes dosis de coherencia y lógica. Pero así es.

El futuro, nuestro futuro, lo creamos con las decisiones que tomamos en el presente. Las decisiones que tomamos hoy marcarán el rumbo que tengamos mañana. Por ello, a menos que nuestras decisiones del hoy (presente) formen parte de un futuro que hayamos planeado, serán conjeturas y orientaciones erróneas que no nos servirán.

Pero volviendo a la esencia de nuestro planeamiento el objetivo es responder ¿qué debería ser nuestra empresa?

Para responder hemos de entender que productos, servicios, tecnología y mercados serán nuevos y diferentes para evitar recursos y energía en defensa de lo pasado y para convertir en trabajo toda nuestra prospección.

Es necesario integrar el planeamiento de lo que es la empresa, de lo que será y de lo que debería ser. Pero el trabajo se deducirá de las preguntas:

- ¿A que nos dedicamos?
- ¿Qué actividades debemos abandonar?
- ¿Cuáles debemos impulsar?

CAPÍTULO II.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS.

2.1. Lluvia de ideas

La "Lluvia de ideas" es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación espontánea de todos.

Con la utilización de la "Lluvia de ideas" se alcanzan nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo paradigmas establecidos.

La lluvia de ideas en el planeamiento estratégico facilita identificar las fortalezas y las debilidades en la organización.

El clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

2.1.1. La creatividad como habilidad Cognitiva para emprender

Este módulo trata de trabajar con el alumno unos conocimientos, pero sobre todo unas actitudes fundamentales en la gestión de su futura empresa. De hecho, Gigg define al emprendedor como «Un innovador y oportunista en el sentido que se enfrenta a cosas que previamente no han sido emprendidas o no han sido exploradas» (Gibb 1987). El término emprendedor, lo merecen «aquellas personas que crean nuevas empresas gracias a su iniciativa, decisión y constancia para establecerse como empresarios y efectuar negocios».

Entre los atributos de los emprendedores que Gilolo (1987) sugiere encontramos: iniciativa, flexibilidad, creatividad, imaginación; La personalidad creadora supone:

- Tolerancia de ambigüedad.
- Fluidez de ideas.
- Originalidad.
- Capacidad de nuevas definiciones.

Por consiguiente, hemos de inculcar en los emprendedores las competencias precisas para desarrollar su capacidad de innovación y adaptación a los cambios y demandas del entorno. Los objetivos que persigue el presente capítulo son los siguientes: Valorar la importancia de tener una idea innovadora y factible para crear una empresa. Conocer las pautas para generar y valorar la idea de empresa; Analizar la diferencia entre los conceptos de creatividad, innovación y adaptación; Concienciarse de que toda persona puede ser innovadora y que la capacidad de creatividad y adaptación puede adquirirse y mejorarse.

2.1.2. Emprendedor e innovación

Estudios realizados en distintos países sobre la evolución de los «rankings» de las principales empresas a lo largo del tiempo ponen de relieve que, de forma bastante exacta, cada 20 años desaparecen un 60 por ciento dentro de la lista de las 100 primeras, tendiendo a aumentar cada vez más este porcentaje de salida.

¿Qué causas inciden en ellas para su desaparición? O, si quiere hacerse la pregunta a la inversa, ¿qué características son las que inciden para que algunas empresas permanezcan siempre en este «ranking»?

Una respuesta es que las empresas que permanecen a lo largo del tiempo sólo tienen en común la razón social. Por ejemplo, la actividad desarrollada en los años cuarenta ha evolucionado de tal forma que, comparativamente, no tiene el más ligero parecido con la que se desarrolla en nuestros días.

Por lo tanto, el emprendedor no innova por innovar o cambia por cambiar: sus actividades no tienen significación por sí mismas, sino que su valor está relacionado con su progreso. El sentimiento de avance se manifiesta, de manera aún más intensa, cuando el individuo se encuentra en una situación donde tenga que centrarse en el desarrollo de su empresa.

Una de las ventajas de los emprendedores de las PYMES es que poseen una gran flexibilidad y una rápida capacidad de reacción. Están más preparados para incorporar a sus productos descubrimientos de última hora, aunque éstos tengan un futuro incierto y supongan un riesgo más elevado.

2.1.3. La idea

¿Cómo surge la idea?

Bermejo, Rubio y Vega (1996) presentan los principios básicos que sintetizan la metodología que permiten acceder a la idea innovadora. Estos principios señalan que la innovación debe:

Ser fruto de una búsqueda organizada, sistemática y regular: nadie puede pretender que, sin ningún esfuerzo, nuestro cerebro se vea repentinamente iluminado y comience a generar esas ideas innovadoras. Esto será posible si nos dedicamos a mirar nuestro alrededor; a observar qué ocurre en países o regiones diferentes a las de nuestro entorno inmediato; a estar atentos a los medios de información nacionales y extranjeros; a hablar con gente creativa; a examinar nuestras necesidades y las de quienes nos rodean pero tienen distinta edad, formación o hábitos; a repasar nuestras aficiones; etc. Se deben poner la mente a disposición de captar todo aquello que pueda constituir una buena oportunidad de negocio.

Ser conceptual y perceptiva: se debe convertir la idea genérica en una oportunidad determinada, que se concretará en un determinado concepto de negocio.

Ser simple y centrada: la innovación que más éxito tiene en el mundo de los negocios es aquella que responde a la siguiente pregunta ¿por qué no se me ocurrió a mí?

Iniciarse a pequeña escala: para crear una empresa será recomendable partir de una determinada idea innovadora muy concreta, pues no hay que olvidar que la innovación no se acaba en el momento en que se nos ocurra nuestra gran idea, sino que deberá estar presente a lo largo de la gestión cotidiana de la empresa.

Apuntar al liderazgo rápido: cuando se tenga un producto nuevo, se debe asegurar el lanzamiento adecuado para que éste atraiga la suficiente atención sobre los consumidores, pero a la vez se deben tomar medidas legales, a través de patentes o contratos en exclusiva, para evitar ser imitados por la competencia.

Ideas innovadoras y factibles son un paso esencial en el camino de la creación de una empresa. Ésta surge de conocimientos personales o del hallazgo de un producto o servicio. También se identifican nuevas ideas al estudiar la situación del entorno, detectar las carencias de (mercado y analizar las limitaciones en calidad, rapidez, precio, accesibilidad eficacia de productos o servicios existentes.

La idea es el punto de partida, pero hay que trabajar para convertirla en un proyecto, para ello tendremos que:

Contrastar la idea con otras experiencias similares y con entidades públicas y privadas que trabajen sobre esos temas.

Ordenar la información reunida en torno a dos cuestiones: ¿qué quiero producir? y ¿a quién voy a vendérselo?

Establecer la estrategia de producción y venta a seguir, el trabajo a realizar, el personal necesario y los recursos financieros.

2.1.4. Fuentes de ideas

La innovación se sustenta en un proceso de ideación y, por tanto, su soporte es la generación de ideas que debidamente analizadas en cuanto a su oportunidad se implementan en la forma y momento adecuados para mantener viva la empresa. De hecho, las fuentes de donde pueden obtenerse buenas ideas sobre oportunidades de negocio son muy diversas y suelen hallarse más cerca de nosotros de lo que podría pensarse.

Los autores han establecido diferentes criterios de clasificación para las distintas fuentes de ideas innovadoras. Así tenemos el criterio de oportunidad de Kuriloff y Hemphill (1984); la propia experiencia de Drucker (1986); el proceso de ideación de Mundet (1991); los cambios económicos, sociales o culturales de Ludevid y Ollé (1993) y cambios empresariales de Bermejo, Rubio y Vega (1996).

a) Criterio de Oportunidad: Kuriloff et Hemphill (1984) afirman que las ocasiones se hallan a menudo cerca del propio emprendedor y señalan como las principales fuentes del proceso de ideación, aquellas que están basadas en la oportunidad (Cuadro 3).

En esta misma línea, Stevenson y Jarillo (1990) y Mitton (1997) definen la relación empresarial como el proceso por el cual los individuos siguen oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan actualmente.

Krueger (1998) concluye que el descubrimiento de una oportunidad y el deseo de independencia son los mejores predictores para que un emprendedor comience un negocio.

CRITERIO DE OPORTUNIDAD	
CAUSAS	FUENTES DE LA INNOVACIÓN
Causas internas:	Invención Hobbies Deserción del empleo actual
Causas externas:	Tendencias sociales Deficiencias de los demás Una ausencia Descubrimientos de nuevos usos para cosas ordinarias

b) Criterio de la propia experiencia: otro criterio de clasificación es el propuesto por Drucker (1986), quien hace hincapié en la importancia de partir de la propia experiencia de la empresa o del sector de que se trate a la hora de pensar en fuentes de nuevas ideas.

La innovación o el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio es un término más económico y social que técnico. De ahí, la prioridad de partir del análisis de los cambios que se operan tanto en la oferta como en la demanda de lo que el emprendedor puede conocer mejor, como fruto de su previa experiencia empresarial o económica.

Drucker (1986) señala siete áreas de cambio (internas-externas) para señalar las fuentes de ideas y añade una atípica. (Cuadro 4).

Las cuatro primeras son internas, es decir, están relacionadas con la empresa y son visibles. Sobre todo, para aquel que se halla dentro de ese sector industrial o de servicios específico. Las dos primeras áreas se centran en la oportunidad y corresponden a lo inesperado y a lo incongruente; la tercera corresponde a la necesidad de un proceso y la cuarta depende del análisis de los cambios en la estructura de los sectores industriales.

Las tres restantes son fuentes de ideas externas, que se hallan fuera de la empresa y están, por tanto, al alcance de cualquier observador. Estos cambios se centran en las áreas de modificación de los estilos de vida; los errores de marketing que deben cambiar la percepción, modalidad y significado de sus mensajes y; por último, la discontinuidad. Es decir, expresar los nuevos conocimientos, ya sean científicos o no.

Finalmente, el área de la idea brillante suele ser la oportunidad menos fructífera.

Además de los aspectos señalados existen cuatro indicadores en los cambios de la industria que sirven de señal de aviso, respecto a cambios inminentes en una estructura.

Estos indicadores son:

- ✓ Rápido crecimiento de la industria, a través de una tasa de crecimiento más alta que la del resto de la economía.
- ✓ Cuando una industria ha duplicado su volumen lo más probable es que empiece a percibir y atender a su mercado de forma inapropiada.
- ✓ Convergencia de tecnologías que hasta ahora se consideraban separadas, por ejemplo, computación y comunicaciones ha originado a los conmutadores digitales privados.
- ✓ Rápido cambio en la forma en que una industria realiza sus negocios.

c) Criterio según las causas: Mundet (1991) analiza las fuentes de innovación a través del proceso de ideación basándose en los estudios de Kuriloff y Hemphill, aunque con algunas novedades.

CRITERIO DE PROCESO DE IDEACIÓN	
CAUSAS	FUENTES DE INNOVACIÓN
Causas internas	La propia incongruencia. Desarrollo de hobbies.
Causas externas sociales	Percepción de una necesidad Deficiencias de los demás Aspectos lúdicos Miedos Tendencias sociales y demográficas
Causas externas empresariales	Nuevas aplicaciones de materiales resistentes o incluso subproductos

d) Criterio de los cambios sociales o culturales: Ludevid y Ollé (1993) proponen que las oportunidades pueden surgir a partir de la observación sistemática de los cambios económicos, sociales o culturales. (Cuadro 5).

Si se realiza el ejercicio de observar los factores de cambio social en las tres últimas décadas en España, se obtendría con bastante rapidez una lista de posibles oportunidades de negocio, basándose en las nuevas necesidades que tales cambios están generando.

CRITERIO DE CAMBIOS	
CAMBIOS	FUENTES DE INNOVACIÓN
Económicos	Ingresos personales
Sociales	Nivel educativo Tiempo libre Esperanza de vida Forma de vida Miedo de la población
Laboral	Actividad laboral Mercado de trabajo Entorno energético Entorno económico de las empresas

e) Criterio de cambios empresariales: Bermejo, Rubio y Vega (1996) proponen la búsqueda de oportunidades para los cambios empresariales. (Cuadro 6).

Señalan cambios empresariales en:

Nuevos usos: en este apartado se incluyen nuevas formas de explotación de negocios convencionales o las diversificaciones surgidas a raíz de actividades existentes. Por ejemplo, tratar de aprovechar la riqueza natural de alguna región geográfica para fomentar los usos alternativos de los materiales. De este modo han surgido empresas dedicadas a la fabricación de productos de corcho tan atípicos como agendas; el negocio «outplacement», relacionado

con las consultoras de recursos humanos, que consiste en la recolocación del personal excedente de las empresas.

Nuevas estrategias empresariales: de manera genérica se pretenderá incrementar las ventas, reducir los costes, producir más y más barato, tener un personal motivado, maximizar el valor de la empresa, etc. Todo esto es facilitado por el uso de nuevas técnicas de gestión.

Las ideas donde pueden descubrirse las oportunidades pueden proceder de diversas fuentes, destacando:

Los medios de comunicación: prensa, radio, televisión, internet, que permiten al empresario conocer las tendencias sociales, tecnológicas o aquellas que afectan al público en general.

Los periódicos de economía proporcionan los cambios que se están produciendo en la economía.

Las ferias comerciales exponen los eventos que afectan a una industria en particular.

Es probable que, si somos sistemáticos a la hora de pensar, obtengamos mejores resultados y un mayor número de ideas empresariales. Ello se hace centrándonos en los recursos de que disponemos a nuestro alrededor y en las necesidades e intereses de los potenciales clientes. Elijamos tres de los elementos siguientes y busquemos posibles fuentes de innovación que nos posibilitará pensar en un negocio.

Datos demográficos y poblacionales: existe, por ejemplo, un incremento de la población de nuestros mayores.

También podemos observar las tendencias de ocupación, y comprobar que cada vez la población activa trabaja menos y dispone de menos poder adquisitivo: el tiempo dedicado al ocio es mayor pero la inversión posible es menor, por lo que deben cambiar las formas y actividades de ocio.

Cambian las formas de trabajar y la cultura del trabajo: contratos a tiempo parcial, a domicilio (en EEUU más de 20 millones de personas trabajan fuera de una empresa, aunque no siempre es una decisión voluntaria), desolación del campo y recursos rurales infrautilizados.

Cambios sociales, culturales y económicos: se exige mayor calidad y especialización en las tiendas y comercios.

Se produce una vuelta a lo natural y a la naturaleza: se sobrevalora el estado y el aspecto físicos, aumenta la importancia de las comunicaciones, de las redes informáticas y telemáticas, etc.

Relaciones entre empresas: las grandes empresas tienden a subcontratar a otras empresas más pequeñas o a subdividirse en filiales para hacerse más flexibles y adaptarse al mercado. Por ello, también aquí hay oportunidades de negocio.

Aparecen nuevas normativas como la Educativa, las materias transversales, la obligatoriedad de la escolarización hasta los 16 años, etc.), normas de la U.E. sobre la Seguridad e Higiene en el trabajo (aparece la figura de responsable de seguridad de obras), los fondos europeos para la reforestación, etc.

De cualquier forma, la búsqueda de ideas de negocio es más factible si nos encontramos dentro de los entornos profesionales, desarrollando una labor de colaboración aprendizaje, en contacto activo con empresas, entidades y personas.

2.2. Ábaco de Regnier

Ahora más que nunca la gerencia necesita herramientas que ayuden a tomar decisiones en un clima de complejidad, conflicto e incertidumbre. En estas condiciones se hace necesario explorar el futuro para poder anticiparse a los problemas.

La representación del futuro ofrece dos opciones: adaptarse o influir en el futuro. Esperar a que lleguen los problemas o las situaciones irreversibles para plantearse qué se debe hacer corresponde a la primera opción: es una actitud reactiva. La segunda opción, que es la actitud la proactiva, consiste en

anticiparse a los problemas que puedan aparecer, reflexionando sobre el futuro, construyéndolo e influyendo sobre él, reduciendo los riesgos de la complejidad e incertidumbre que implica lo desconocido. De esta manera se estará en la capacidad de responder adecuadamente y de actuar ante las variaciones del entorno.

Dicha herramienta es la prospectiva, que se define como un conjunto de intentos sistemáticos e interdisciplinarios para observar a largo plazo el futuro de la sociedad, la economía, la tecnología y la ciencia.

La prospectiva también puede ser definida como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él.

Para el estudio de la prospectiva se deben aplicar métodos, técnicas y procedimientos que permitan proyectar y orientar, en la acción escenarios deseables, los cuales se diseñan con información del pasado y presente.

Entre los métodos se pueden reseñar:

- Análisis de Tendencias/Rupturas
- Análisis de Actores
- Análisis Morfológico
- Análisis Estructural
- Plano Motricidad/Dependencia
- Descomposición en componentes conectados
- Árboles de pertinencia
- Redes condicionadas
- Árboles de competencias
- Árboles tecnológicos
- Consultas Delphi
- Panel de expertos
- Escenarios

- Impactos cruzados
- Mapas mentales
- Ábaco de Regnier
- Modelos de simulación
- Evaluación multicriterio
- Desclasificaciones comparadas

El ábaco de regnier, es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Regnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Esta técnica utiliza una codificación calorimétrica para expresar esas actitudes.

Las principales aplicaciones, de esta técnica, son las de:

- Reducir el margen de incertidumbre perseguido por todos los métodos usados en la planificación prospectiva.
- Estimar el comportamiento de un grupo de factores.
- Determinar la intensidad de un problema en el presente.

Esta técnica se basa en los tres colores del semáforo: Verde, amarillo y rojo, aunque para efectos de matizar las decisiones, incorpora el verde claro, el rojo claro o rosado, el blanco y el negro, por lo que se puede entender que este método se sustenta en una escala estimativa de acuerdos y desacuerdos, del tipo de la escala Lickert.

Cada uno de estos colores indica la importancia que representan las variables estudiadas, en una situación dada, que son:

Verde oscuro (V), problema muy grave

Verde claro (v), problema grave,

Amarillo (A), indecisión,

Rosado (r), problema poco importante,

Rojo (R), problema sin importancia, no hay problema.

Adicionalmente se presentan, los colores Blanco y Negro, las cuales representan: que desea responderla y no tiene opinión alguna sobre la pregunta; y que no desea responder la pregunta; respectivamente.

La aplicación de este método consta de 3 fases:

1. **Recoger opinión de los expertos**
2. **Tratamiento de los datos**
3. **Discusión de los resultados**

Ventajas del Método:

1. Permite hacer un análisis rápido y didáctico de un problema.
2. Facilita la intercomunicación entre los integrantes del grupo de trabajo.

Desventajas:

La desventaja primordial que presenta es que le resta protagonismo al líder.

El Ábaco de Regnier es un método útil para obtener información en torno a conceptos, planteamientos o soluciones de problemas. Su propósito es reducir el margen de incertidumbre perseguido por todos los métodos usados en la planificación prospectiva. En un grupo de trabajo e incluso en un equipo, este método facilita la confrontación de los puntos de vista de los actores.

¿En qué consiste el método?

Este método se inspira en las 3 luces del semáforo: verde, amarillo y rojo; aunque para efectos de matiz de las decisiones, incorpora el verde claro, el rojo claro, el blanco y el negro, por lo que se puede entender que este método se sustenta en una escala estimativa de acuerdo y desacuerdo, del tipo de la escala de Lickert.

En un cuadro de doble entrada, se escriben en columna las afirmaciones sometidas al análisis y, en línea horizontal, todos los actores colocan el color que indique su apreciación o decisión en relación con las afirmaciones de la columna de la izquierda.

Al final de la “coloración” del cuadro de doble entrada pueden observarse los campos de convergencia y de divergencia. En el caso de que haya un actor o líder de gran influencia en el grupo, es recomendable que éste aplique sus colores hasta el final de esta etapa a efecto de evitar, en lo posible, que inflencie a los demás.

A partir de este mapa global o fotografía a color del cuadro de decisiones, debe empezarse el debate en el grupo o equipo de trabajo. En la actualidad, este método puede aplicarse por medio de la computadora, a partir de la paleta de colores, pero siempre será más didáctico y aleccionador cuando se realice de manera manual. Los colores pueden ser “chinchetas”; pelotas de colores o papel cartulina, en pequeños círculos.

Sus ventajas y limitaciones:

Este método permite hacer un análisis rápido y didáctico de un problema, facilita la intercomunicación y el debate en los grupos y equipos de trabajo, pero no se busca en primera instancia el consenso sino el intercambio de ideas.

Una desventaja, quizás, reside en el hecho de que le resta protagonismo al líder, pues son los miembros del grupo quienes más participan y exponen sus puntos de vista. Pero, en todo caso, es una excelente herramienta para la evaluación de resultados de procesos.

2.3. El método de escenarios

Este método fomenta la creatividad de los integrantes del equipo. Se parte de una tarea común: representar el futuro de un sistema o de un proceso. Así, el escenario es una descripción de una situación futura, pero, al mismo tiempo, exige el diseño de procedimientos para su factibilidad. Se pueden plantear dos tipos de escenarios: los exploratorios y los normativos. Los primeros, los exploratorios, se plantean a partir de las tendencias del pasado y del presente; los segundos, se construyen a partir de diferentes imágenes del futuro; pueden ser deseables o indeseables. Y las hipótesis con las cuales se elaboran los escenarios, tanto anticipatorios como de exploración, deben

contener tres características criterioales: pertinencia, coherencia y verosimilitud.

Para la construcción de los escenarios es necesario partir de dos actividades básicas:

- Delimitación del sistema y su entorno; señalando sus variables esenciales.
- Análisis del pasado reciente y de las estrategias puestas en práctica hasta ahora.

La base informativa del escenario

El escenario se elabora con base en información coherente, pertinente y verosímil. Es decir, no todas las expresiones de la información serán consideradas como básicas. No se trata de inventar imágenes del futuro por medio de la simple ocurrencia sino diseñar un futuro inventado a partir de la creatividad y vivacidad de los sujetos participantes.

2.4. Talleres de creatividad

Idea. Contenido mental. Los conceptos universales son los que definen una clase de objetos. Abstracción, proceso mental que consiste en separar una propiedad de un objeto. Este procedimiento se utiliza para analizar una propiedad de forma independiente y para elaborar conceptos generales.

Corresponde a la pregunta ¿qué es? Un concepto está construido por un conjunto de características que son comunes a múltiples objetos. Usamos conceptos constantemente. Hoy en día tiene tanta importancia el pensamiento como la acción. Si podemos extraer el concepto, podremos usarlo como punto fijo, para encontrar maneras alternativas de realizarlo. Algunas de esas alternativas podrían ser aún más potentes que las ideas que usamos actualmente.

Cuando extraemos un concepto podemos reforzarlo mediante un esfuerzo deliberado de perfeccionamiento. Podemos aumentar su potencia y eliminar sus defectos y debilidades. El concepto es fundamental para darle riendas sueltas a la imaginación creativa.

- Análisis de la realidad y el paradigma actual del producto o la empresa
- Búsqueda del intangible
- Concepto de propósito – Mecanismo – Valor
- Arquetipos de conceptos
- El ecosistema del concepto

2.4.1. Coaching creativo

El coaching creativo ha sido diseñado para aquellas personas (empresarios – Gerentes – Artistas – Profesionales) que deseen aumentar sus capacidades creativas para mejorar su performance; Se realiza “Face to face”.

- Papel de la creatividad
- Aspectos de la personalidad
- Disparadores y bloqueadores de la creatividad
- Esencia creativa
- Las ideas y el cuerpo
- El estilo propio
- La liberación
- La manifestación de la nueva creatividad

2.4.2. Conferencias

- Cachetadas de creatividad
- El árbol de la imaginación
- Como nacen las ideas
- La creatividad y la enseñanza
- La creatividad de las emociones
- El poder de las ideas

- La creatividad como camino

2.4.3. Seminarios y talleres sobre creatividad

2.4.3.1. El árbol de la imaginación

Son tres seminarios seguidos y correlativos:

- La esencia de la creatividad
- El conocimiento de la creatividad
- La manifestación de la creatividad
- La esencia de la creatividad
- Sustancia primordial de la creación
- Ser y conocer
- La imaginación creativa
- El cuerpo y la creatividad
- Semillas propias de la creatividad
- Viaje imaginario por tu propio árbol de la imaginación

2.4.3.2. El conocimiento de la creatividad

- La sensibilidad creativa
- La información y la creatividad
- Movimiento, entendimiento y pausa
- Personalidad imaginativa
- La nueva conciencia creativa
- La manifestación de la creatividad
- Logros y utilidades de la creatividad
- Cosechar resultados
- Éxito y creatividad

- El tratamiento de las ideas
- La creatividad y el ingenio
- La inteligencia creativa

2.4.3.3. Como nacen las ideas

- Preámbulo de la creatividad
- El cerebro equivocado
- El cerebro emocional
- El silencio
- La fórmula del aprendizaje
- La comunicación creativa
- La duda – condimento fundamental para el nacimiento de una idea
- La creatividad y la enseñanza
- Escuchar y oír
- La creatividad necesaria
- Comprensión natural de la creatividad
- Deseo y voluntad
- La practicidad de la creatividad
- La creatividad para enseñar
- La creatividad de las emociones
- El cuerpo y la creatividad
- Dejar de intentar ser buenos
- La responsabilidad
- La caja creativa
- Exploración de las oportunidades

2.5. La Creatividad como herramienta para el diseño de futuro

2.5.1. Diseño de futuro

Para conjeturar acerca del futuro, hay que pensar. Nunca tenemos suficiente información sobre el futuro y sin embargo es allí donde se desarrollarán y tendrán consecuencias todos nuestros actos. Por eso se necesita imaginación creativa, para prever las consecuencias de la acción y para generar nuevas alternativas a tener en cuenta.

Preparar el futuro posible es un acto creativo. ¿O no?

Las estrategias, las contingencias son parte de un diseño creativo, un diseño de futuro, en donde usted se moverá. Si no podemos predecir el futuro, es mejor ser flexibles y estar preparados para enfrentar a los diversos futuros posibles.

El diseño de futuro es un tema que requiere de mucha imaginación y creatividad. Creo que lo más importante para el diseño de futuro es el objetivo. Tenerlo en claro. Que sea claro. Saber cuáles son las expectativas, que se pretende alcanzar, nos da el norte para comenzar a buscar nuevas ideas que nos lleven hacia ese objetivo.

2.5.2. Metodología

Este módulo se desarrollará a través de dinámicas y prácticas de habilidades con el doble objetivo de exponer los contenidos activamente y facilitar a los alumnos experiencias que les obliguen a ser creativos. Después de cada dinámica el profesor analizará con los participantes el marco teórico conceptual que sustenta la dinámica, las conclusiones y su aplicación en la creación y gestión de una empresa. Entre las dinámicas y prácticas a utilizar destacamos:

Preparación para generar ideas: antes de generar ideas de negocios, es necesario tomar una actitud positiva hacia la creatividad y generar un ambiente favorable hacia ella.

ACTITUD POSITIVA PARA LA CREATIVIDAD

- No tener miedo al ridículo.
- Buscar siempre varias alternativas de respuesta.
- No buscar la perfección sino la excelencia.
- Buscar soluciones que no sean tradicionales.
- Acostumbrarnos a trabajar con información incompleta.
- Aportar ideas ante problemas que no sean de nuestra especialidad o formación.

GENERAR UN AMBIENTE FAVORABLE A LA CREATIVIDAD

- Saber escuchar.
- Todas las ideas son buenas de antemano.
- No criticar a quien proponga una idea absurda.
- Fomentar ambientes cordiales.
- Establecer un número reducido de normas.
- Pensar que las ideas son solo ideas no una cuestión de fuerza y poder porque no salga nuestra idea.

2.5.3. Generación de ideas empresariales:

El profesor describe distintas situaciones en la que destaca un dato estadístico, un cambio sociocultural, un cambio normativo, una necesidad no cubierta etc. y los alumnos han de proponer una idea empresarial para cada situación.

	1.- Durante 5 minutos, hacer una lista de cómo conseguir dinero la próxima semana.
3. En una campaña de publicidad, es la misma persona (decide, paga, obtiene beneficio).	2.- Proponer los resultados del punto 1 a un compañero y completar para cada idea los siguientes aspectos: ¿Quién decide la compra o contratación del producto o servicio? ¿Quién pagará por eso? ¿Quién obtiene un beneficio?

Todos los problemas son en realidad oportunidades: una persona con un problema es una persona que necesita algo. Cuando un colectivo tiene una necesidad común ésta se puede convertir en una oportunidad empresarial.

CAPITULO III.

ANÁLISIS DEL ENTORNO (MACRO AMBIENTE Y SECTOR INDUSTRIAL) OPORTUNIDADES Y RIESGO.

3.1. El entorno de la organización

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro., "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983).

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Se considera el análisis ambiental de esta manera en el espacio y simultáneamente en el tiempo. Se trata de enfocar cuál es la situación actual del medio ambiente y como podría llegar a presentarse en el futuro, identificando las implicaciones que en el comportamiento de la empresa se pueden deducir de dicha evaluación.

La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización.

La Planeación estratégica propone que se considere el medio ambiente como un todo y su análisis como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integrada y así mismo plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben

contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total.

Como segunda parte del entorno de las organizaciones, en esta metodología se propone el estudio del ambiente que está más cercano a la organización, cual es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

3.2. Análisis del macroambiente

Acorde con los principios enunciados en la introducción de este capítulo, se trata de:

- a) identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- b) analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c) hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

Se considera como macro ambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macro ambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc.

Lo importante es tener claridad en que las conclusiones del estudio del macro ambiente deben ser el resultado de la integración del análisis realizado en todas y cada una de las categorías consideradas.

Las diversas categorías que constituyen la visión del macro ambiente (lo político, económico, social) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

- a. Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera cómo opera, entendiendo cabalmente su definición.
- b. Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c. Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

En conformidad con lo anterior, el estudio del macro ambiente en sus diferentes categorías comprende diversos niveles o etapas, a saber: descriptivo, de análisis y de obtención de conclusiones.

3.2.1.1. Entorno demográfico

Las variables por considerar en el estudio del Entorno Demográfico son las siguientes:

Características de la población colombiana y en particular de la población atendida por la empresa: Tasa de crecimiento de la población; Tasa de natalidad y mortalidad de la población; Análisis del proceso de migración y sus tasas; Esperanza de vida al nacer Composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación.

Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada; estimando los siguientes indicadores y tasas de crecimiento: Población en edad de trabajar (12-65 años) $PEA = \frac{Población\ total}{Población\ Empleada}$ Tasa de Empleo = $\frac{PEA}{Población\ total}$

Número de Subempleados Tasa de Subempleo = $\frac{PEA}{PEA}$

3.2.1.2. Entorno económico

Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa; son las siguientes:

- Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.
- Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones.
- Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.
- Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación, desagregado por componentes, Análisis del índice de precios al por mayor, del comercio en general, correspondiente a cada una de las líneas de productos de la empresa.
- Nivel de ahorro de inversión de la población.
- Análisis del sector externo de la economía peruana

3.2.1.3. Entorno social

Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento

- Composición social de la población colombiana y en particular de la atendida por la empresa. n Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo. n Análisis de la ocupación de la población.
- Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal. n Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de la población colombiana y en particular de la que interesa a la empresa según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la

problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.

- Análisis de los procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
- Análisis de la política social gubernamental a nivel nacional y regional, teniendo en cuenta: · Los programas sectoriales para el desarrollo social: salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social, justicia, medios de comunicación y transporte. · Las políticas y programas relacionados con la infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías.

3.2.1.4. Entorno político

¿El estudio del Entorno Político comprende los siguientes aspectos?

- Un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa. n Una caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno.
- Una descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus Instituciones, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades de la empresa.
- Un análisis de las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidas y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, ubicando el posicionamiento de la empresa en este contexto.
- Un análisis de los gremios y grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.

3.2.1.5. Entorno cultural

La cultura es otra dimensión importante del macro ambiente de las organizaciones. El estudio de las variables que conforman este entorno implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas.

Sus importancias es tal en la época actual que muchos proyectos considerados inicialmente como exitosos fracasan si no se comprenden, aprecian o analizan los valores y el comportamiento de la población que circunda a la organización, bien sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o simplemente vecino.

Los principales aspectos de la cultura que hay que considerar son:

- Definición y contratación de los conceptos de cultura y civilización
- Caracterización de las culturas y subcultura que conforman la población colombiana, teniendo presente aspectos relacionados con: valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc).
- Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado. n Valores y patrones de comportamiento del empresariado colombiano y en particular del de la región que atiende la empresa.

3.2.1.6. Entorno jurídico

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la empresa. La Constitución garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del Estado, pudiendo intervenir, expropiar e indemnizar. Se trata de identificar la incidencia que tiene la Constitución Nacional en el desarrollo de la actividad de empresa. La Legislación Comercial

básica que incide en el comportamiento de la empresa. El nuevo Código de Comercio sirve de marco jurídico en la actividad comercial. El Decreto Ley 410 de 1971 establece claramente:

3.2.1.7. Entorno tecnológico

El estudio del Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa. Se entiende en esta metodológica que la tecnología comprende:

- Las características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa.
- La maquinaria y equipo que sirve para realizar dichos procesos
- La calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de dichos procesos.
- La organización del trabajo asociado a tales procesos.

En concordancia con lo anterior el análisis del Entorno Tecnológico debe cubrir:

- Un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada uno de los procesos productivos y administrativos, relacionados con la actividad de la empresa, señalando sus principales características, ventajas y/o desventajas, origen e identificación de sus productores o proveedores y precios estimados.
- Una identificación de las tendencias de desarrollo tecnológico en los procesos mencionados, obteniendo el máximo de información posible, señalada en el punto anterior.

- El análisis debe llevar a contrastar por procesos lo siguiente:
 - La tecnología más avanzada a nivel del mercado internacional
 - La tecnología más avanzada utilizada por los competidores
 - El nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el ámbito en que opera la empresa relacionado con su actividad, y
 - El nivel de desarrollo tecnológico de la empresa.

Para ello se debe tener una visión clara de aspectos tales como: la productividad, el ahorro de insumos, la calidad, el espacio utilizado, los costos de producción, distribución y administración, la cobertura si se trata de un servicio, etc.

3.2.1.8. Entorno ecológico

Los objetivos fundamentales del análisis del Entorno Ecológico son los siguientes:

- Describir las características de carácter geográfico y topográfico de las regiones que atiende la empresa y que se tienen como sede de sus instalaciones e identificar los aspectos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la formulación del Plan Estratégico y Operativo.
- Identificar la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura que tiene la región que constituye el ámbito geográfico de operación de la empresa y analizar la incidencia que tiene esta situación en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo.
- Conocer las posibilidades, incentivos y restricciones para el desarrollo de las actividades de la empresa, derivadas de las reglamentaciones que regulan la conservación del medio ambiente.

El estudio del entorno ecológico comprende lo siguiente:

- Descripción general de las características propias de la actividad de la empresa relacionadas con su comportamiento desde el punto de vista ecológico: · Insumos · Procesos de trabajo · Productos finales y elementos residuales · Retroalimentación · Ámbito geográfico de operación
- Análisis de la incidencia que tiene en el comportamiento de la empresa, las leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.
- Caracterización de la región donde se ubica la empresa y sus instalaciones y de las regiones donde se ubican los compradores o usuarios de los bienes o servicios que produce, considerando aspectos relacionados con la topografía, el clima, la disponibilidad y acceso a recursos naturales y la geografía en general : · Ubicación y límites · Bosques e hidrografía · Geología · Inventario de flora y fauna · Calidad del agua en el estado actual · Suelos · Topografía · Clima · Infraestructura de servicios circundantes · Sistema vial · Usos actuales, valorización y/o desvalorización de las áreas de influencia.
- Determinación de los efectos ambientales que produce la operación de la empresa. · Efectos en el agua, en el área de influencia · En el cambio de uso del suelo, en el área de influencia · Efectos por gases provocados por la empresa · Efectos sobre el agro-ecosistema: pastos y bosques · Efectos por el ruido provocados por la empresa
- Determinación de las fuentes contaminantes de la empresa y de las clases de contaminantes de la actividad.

3.3. El entorno de la organización (Estructura del sector)

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

Para estudiar cada uno de los negocios (conjuntos de productos - mercados) que tiene la empresa o entidad corporativa, la aplicación del modelo a través de la guía propuesta en este capítulo lleva a responder en forma general a los siguientes interrogantes:

La respuesta a estos interrogantes se deriva del análisis de cada una de las fuerzas que determinan el comportamiento estructural del sector, a saber:

- Competidores potenciales, cuya posible amenaza se analiza a través del estudio de las barreras de entrada a la industria o actividad en cuestión. ·
- Competidores existentes ·
- Sustitutos del bien o servicio ·
- Compradores del bien o servicio ·
- Proveedores de materias primas y materiales para la producción del bien o servicio.

3.3.1. Competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al mercado en estudio, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el propio gobierno establecen débiles o fuertes

barreras a la entrada, según su naturaleza y grado pueden ser no amenazantes para la empresa o el negocio de su interés.

3.3.2. Competidores existentes

Analice las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado.

A continuación, se enuncian criterios y elementos que deben ser estudiados para lograr conclusiones sobre el comportamiento de esta fuerza.

Crecimiento de la Industria: se refiere al crecimiento de la demanda y de la oferta del producto o productos estudiados.

Debe analizarse históricamente y sobre las tendencias.

Concentración de competidores: se trata de identificar se son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.

Balance de competidores: diferencias en las estrategias adoptadas por las empresas competidoras.

Intereses corporativos: se refiere a la importancia e interés que tiene el negocio en estudio para la firma o entidad corporativa.

Costos fijos elevados: se debe conocer y comparar la relación entre costos fijos y valor agregado. Incrementos importantes de capacidad: se trata de identificar si el sector enfrenta períodos recurrentes de excesos de capacidad.

3.3.3. Sustitutos

Se entiende por sustitutos aquellos bienes que cumplen la misma función del producto en estudio. Por tanto, en el contexto del análisis estructural del sector es importante identificar si existen sustitutos y si éstos constituyen una amenaza para el sector industrial y para la empresa en particular.

Podríamos considerar como variables que nos permitan lograr conclusiones al respecto las siguientes:

Disponibilidad de sustitutos: se refiere a la existencia de sustitutos y a su acceso.

Relación Valor / Precio producto sustituto: relación entre el precio del producto estudiado y el del sustituto.

Costos de cambio: en este contexto se relaciona con los costos en que incurre el comprador del producto por cambiar del uso o consumo del producto estudiado por un sustituto.

Propensión de compradores a sustituir: tendencia o propensión que existe en los compradores del producto en estudio a reemplazarlo por un sustituto.

3.3.4. Compradores

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio.

El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y palanca de negociación.

A continuación, se enuncia las variables que constituyen las categorías mencionadas: Sensibilidad al precio

Compras a la industria / total compras: es la relación entre el valor que gasta o invierte el comprador en el producto que se estudia y lo que gasta o invierte en el total de compras requeridas para su operación. Establece la importancia que tienen las compras del producto en estudio en relación con el total de egresos del comprador por concepto de compras. Impacto de la calidad del producto: Sobre el desempeño o calidad del producto o servicio que ofrece el comprador (variable ligada al análisis de bienes intermedios que afectan la calidad del producto final).

Utilidades de los compradores: es la contribución que hace el producto en estudio a los beneficios o utilidades de sus compradores.

Palanca de negociación. Concentración de compradores: Se trata de identificar si son pocos compradores los que capturan la mayor parte

de las ventas del producto o si por el contrario son muchos. Importancia del volumen de compras

Costos de cambio: Se trata de identificar si las empresas incurren en costos al cambiar de comprador.

Integración hacia atrás: posibilidad de que los compradores pretendan producir el producto en estudio, lo cual sería amenazante para las empresas del sector.

Información de los compradores: se trata de analizar si los compradores tienen información sobre las empresas que producen lo que él compra. Productos sustitutos: la existencia y disponibilidad de sustitutos del producto en estudio le da mayor poder en la negociación a nuestros compradores.

3.3.5. Proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

En otras palabras, los proveedores pueden tener frente a las empresas compradoras que nos interesan un determinado poder de negociación suficiente para amenazar el desarrollo de las mismas; por tanto, el análisis de esta fuerza debe contribuir a la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa. Y

3.4. Oportunidades y riesgos o amenazas

En general una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macro entornos (demográfico-económicos, tecnológicos, político-legales y socio-culturales) y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades. La unidad de negocios debe establecer un sistema de información estratégica de marketing para seguir la pista a las tendencias y

los sucesos importantes. Para cada tendencia o acontecimiento, la gerencia necesita identificar las oportunidades y riesgos correspondientes.

- ❖ Una **Oportunidad de marketing** es un área de necesidades de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable.

Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad del éxito. La probabilidad del éxito de la empresa depende de si sus puntos fuertes en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado meta, sino también excedente los de sus competidores. Ser meramente competente no constituye una ventaja competitiva. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda genera el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo.

Algunos acontecimientos del entorno externo representan riesgos o amenazas.

- ❖ Un **riesgo o amenaza del entorno** es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades.

Los riesgos o amenazas se deben clasificar según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia. Los riesgos de la celda superior izquierda son importantes porque pueden lesionar gravemente a la empresa y es muy probable que ocurran. Para manejar estos riesgos, la empresa necesita preparar planes de contingencia que detallen los cambios que la empresa puede efectuar antes de o durante el riesgo. Los riesgos de la celda inferior derecha son insignificantes y pueden hacerse caso omiso de ellos. Los riesgos de las celdas superior derecha e inferior izquierda no requieren planeación de contingencia, pero si deben vigilarse con cuidado por si aumenta su gravedad.

Puede haber cuatro resultados.

- Un negocio ideal tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.

- Un negocio especulativo tiene muchas oportunidades y amenazas importantes.
- Un negocio maduro tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes.
- Un negocio en problemas tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

3.5. Análisis interno

Debilidades

1. Recursos Humanos

- A nivel de Empresas falta:
 - Introducción de Políticas para implementar gestión ambiental.
 - Incentivos u otros mecanismos para cambiar las estructuras tradicionales de la gestión empresarial y reducida.
 - Profesionales capacitados.
 - Asistencia a pequeñas y microempresas.

2. Recursos Financieros

- Financiamiento a proyectos ambientales:
 - Fondos Perdidos.
 - Créditos de interés fijo.
 - Tasas atractivas de interés.
 - Mayores años de gracia.
- Incentivos económicos por parte del Gobierno.

3. Recursos Tecnológicos

- Tecnologías de las empresas
 - Falta de Transferencia de tecnología.

- Obsoleta tecnología en las industrias.
- Inversiones muy altas para implementación de tecnologías de protección ambiental.

4. Concientización del industrial a nivel ejecutivo y técnico

- Cambio de actitud hacia la protección y gestión medioambiental en las empresas:
 - Solamente por cumplir la ley. Los MA son una molestia y no son ventaja para el medio ambiente.
 - Indiferencia, cualquier ayuda es bienvenida. No tienen interés en la gestión ambiental.
 - El cliente boliviano no tiene una conciencia ambiental marcada.
 - Desarrollar procesos de gestión ambiental internos sin imposición de las autoridades.

5. Seguridad Ocupacional y Seguridad industrial

- Deficiencias en el medio ambiente de trabajo.
 - Polución del aire dentro de las instalaciones.
 - Mala iluminación.
 - Ruidos.
- Turnos de trabajo extenuantes.
- Falta de equipos de protección.
- Malas prácticas de prevención de accidentes.
- Falta de educación sobre potenciales riesgos.
- Concientización del obrero sobre su seguridad y protección personal.

Fortalezas

6. Cooperación de la CNI al sector industrial

- Unidad de Medio Ambiente en la CNI.
- Introducción y adecuación de políticas ambientales.
- Apoyo al sector industrial a través de programas de cooperación, capacitación, asistencia técnica y adecuación tecnológica.
- Asesoría Legal.
- Difusión de información en materia ambiental e industrial.
- Búsqueda de financiamiento para el desarrollo de proyectos ambientales.
- Representación que la CNI asume de la industria nacional ante toda instancia, privada o pública, nacional o internacional, relacionada con la gestión ambiental y con la modernización tecnológica del sector.
- Crear una conciencia ambiental en el sector industrial.

7. Legislación Ambiental

- Reglamentos para el Sector Industrial.
- Posibilidad de mejorar los procedimientos ambientales.
- Creación de mecanismos de incentivos técnicos y económicos.
- Indicios de cambios de los industriales hacia la protección del medio ambiente.
- Las experiencias en prevención de la contaminación y eficiencia energética muestran que la utilización óptima de la materia prima y el correcto entendimiento del proceso de producción puede generar posibilidades de ahorro y por ende disminución en los costos de producción.

- La necesidad de políticas y planes para la protección ambiental genera no solo el cumplimiento con las obligaciones legales ambientales sino también, alto estándar de la empresa, aperturas a nuevos mercados internacionales, capacitación del personal y además de un buen sentimiento por mejorar las condiciones de vida de nuestro país.

➤ **Fortalezas y debilidades**

Una cosa es percibir oportunidades atractivas y otra muy distinta contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades. Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente. Eso puede hacerse empleando un formato como el que él se muestra en el Memorándum de marketing, “lista de verificación para el análisis de fuerzas y debilidades” la gerencia o un consultor externo, reseña las aptitudes de marketing, etc.

CAPITULO IV.

MATRIZ FORD O FODA

Análisis de las alternativas estratégicas

El análisis de los factores internos y externos claves permite determinar las estrategias específicas que se seguirán para luego alinearlas a la estrategia competitiva global. Este procedimiento se realiza mediante la metodología propuesta por Fred David.

A partir de los factores externos e internos, se procede a relacionar las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y riesgos externos, empleando para ello la Matriz FORD.

4.1. Matriz FORD

Cuya denominación responde a las siguientes iniciales:

F = Fortaleza. O = Oportunidad. R = Riesgo. D = Debilidad.

Al combinar los factores internos y externos, la matriz FORD funciona como un importante instrumento de ajuste que permite diseñar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO: Estrategias de fortalezas y oportunidades

Mediante el uso de las fortalezas internas de la organización, las estrategias FO buscan aprovechar las oportunidades externas. Cuando una organización tiene debilidades apreciables, lucha para superarlas y no se detiene hasta transformarlas en fortalezas; cuando enfrenta riesgos importantes, trata de evitarlos para concentrarse en las oportunidades.

Estrategias DO: Estrategias de debilidades y oportunidades

Estas estrategias pretenden superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas. Al advertir una oportunidad externa, la organización ve la necesidad de superar aquellas deficiencias que le impiden aprovechar esa oportunidad y decide superar esa debilidad y fortalecer ese tema.

Estrategias FR: Estrategias de fortalezas y riesgos

Las estrategias FR permiten utilizar las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de los riesgos externos. Cuando una organización es muy fuerte en un aspecto, esa fortaleza la blindada frente a los riesgos externos. Las organizaciones rivales que copian ideas, innovaciones y productos constituyen un riesgo importante para muchas organizaciones.

Estrategias DR: Estrategias de debilidades y riesgos

Son estrategias defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y a la vez evitar los riesgos externos.

De hecho, una organización que enfrenta muchas debilidades internas y riesgos externos podría estar en una situación muy precaria y entrar en crisis.

Para elaborar la matriz FORD se sigue un procedimiento que consta de los siguientes pasos:

- Establecer las fortalezas y debilidades internas.
- Establecer las oportunidades y riesgos externos.
- Relacionar fortalezas con oportunidades y formular estrategias FO.
- Relacionar debilidades con oportunidades y formular estrategias DO.
- Relacionar fortalezas con riesgos y formular estrategias FR.
- Relacionar debilidades con riesgos y formular estrategias DR.

4.2. Evaluación y control

Para saber si la organización avanza en la aplicación de su estrategia competitiva global, es necesario evaluar y controlar.

La evaluación tiene un enfoque de corto, mediano y largo plazo, y permite el desarrollo de un sistema permanente para controlar la ejecución de las estrategias específicas a fin de detectar dificultades que puedan presentarse y tomar medidas correctivas a tiempo, cuando sea necesario.

De esta manera, el plan estratégico también es abierto y dinámico, pues establece todas las posibilidades de hacer modificaciones cuando las circunstancias generen condiciones que lleven al cambio.

El control es un esfuerzo sistemático a partir de los sistemas de información para establecer normas de desempeño que permitan una comparación con los resultados y lograr que todos los recursos de la organización se aprovechen de manera efectiva y eficaz. Fred David expone su punto de vista sobre la evaluación:

«La evaluación de estrategias es importante porque las organizaciones están dentro de entornos dinámicos, donde los factores internos y externos clave suelen cambiar mucho y a gran velocidad. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana! Una organización exitosa jamás debe caer en la complacencia. Infinidad de empresas han prosperado un año y al siguiente se han encontrado luchando para sobrevivir».

La evaluación de la estrategia exige el análisis de muchos aspectos como, por ejemplo, determinar si han cambiado nuestras fortalezas y debilidades internas o saber qué cambios se han producido en las oportunidades y riesgos que se tienen en el ambiente externo, entre otros datos muy exactos que hay que manejar para determinar qué acciones correctivas se deben tomar para mejorar la posición competitiva de la organización.

Una manera de evaluar y controlar la puesta en marcha de la estrategia es a través del uso de indicadores de gestión que se traduzcan en un sistema de información permanente. Esto es, el desarrollo de una metodología que vincule la estrategia competitiva global con toda la organización de manera que responda permanentemente a la visión, misión y valores.

La evaluación permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. El control facilita la realización de los ajustes necesarios de acuerdo con la información contenida en los indicadores de gestión.

4.3. Análisis estratégico

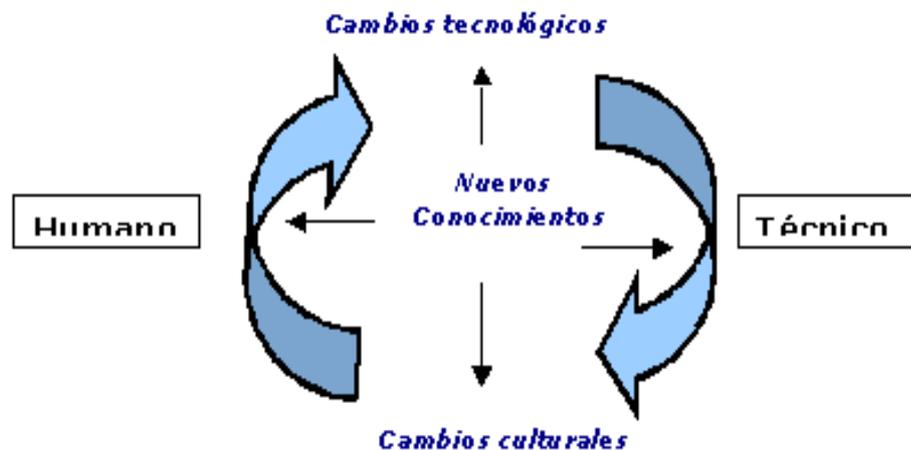
4.3.1 Análisis FODA: Herramienta estratégica de las organizaciones

Esas profundas modificaciones se suceden sin solución de continuidad, razón por la cual vivimos en el cambio permanente.

Las exigencias consecuentes a la globalización de los mercados, que definen a esta era como de economía sin fronteras (dado que comercialmente las empresas pueden estar constituidas en diversos países), presenta como signo visible una impiadosa competencia.

Como consecuencia de ello el entorno en la cual las empresas se desenvolvían con comodidad cambió drásticamente y seguirá cambiando de manera continua: los cambios tecnológicos imponen cambios culturales y éstos a su vez nuevos cambios tecnológicos en un ciclo de permanente retroalimentación. Pero aun logrando transformaciones nada asegura la supervivencia empresarial por cuanto la competencia será cada vez mayor, confirmando que participar del mercado global no es un placer, sino tan solo una necesidad de supervivencia.

Esta época de cambio permanente promueve situaciones confusas, paradójicas. Por un lado, es imperioso que las empresas logren la plena participación de todos sus integrantes, estableciendo sistemas participativos de gestión. Y, por otro, y en ocasiones de manera simultánea, realizar achicamiento de las estructuras que en oportunidades incluye a quienes son los partícipes de la transformación.



Es que los efectos de la globalización se manifiestan claramente en la volatilidad de los mercados y en el nacimiento de nuevas exigencias. Esto hace que, en ocasiones, las empresas no cuentan en su dotación con personas que posean las nuevas competencias, y tengan en su listado empleados que no se adapten a necesidades coyunturales.

4.3.2. La Estrategia

La estrategia tiene el propósito de ajustar las actividades de la organización, social o empresaria, a su capacidad de recursos, en tanto que el análisis estratégico analiza la comprensión de la posición estratégica (competitividad) de dicha organización al preguntarse ¿Qué cambios ocurren en el entorno?, ¿Qué efectos tendrán en la organización y sus actividades?, ¿A qué aspiran directivos, accionistas, ejecutivos, entidades sindicales, políticas, sociales?

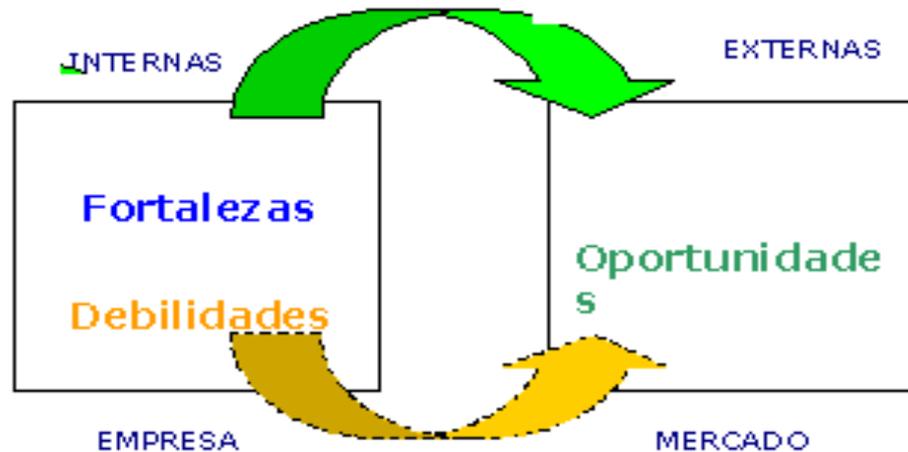
Para el análisis estratégico suelen utilizarse diversas herramientas, de características similares. Entre ellas se encuentran el PEST, que establece la importancia de las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Otra es el Ciclo de Vida.

4.4. El análisis FODA

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.

- Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

- Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.
- En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.



Como podemos apreciar en el gráfico las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas que pueden dejar a la empresa fuera de competencia.

CONCLUSIÓN

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 planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa, es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

BIBLIOGRAFIAS

- ✓ 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). «Enterprise 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
- ✓ DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
- ✓ GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA