



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
CHRISTIAN MARTIN FLORES VELA**

**IQUITOS, PERÚ**

**2020**



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
FACEN

"COMITÉ CENTRAL DE GRADOS Y TÍTULOS"

**ACTA DE EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA N°201-CCGyT-FACEN-UNAP-2020**

En la ciudad de Iquitos, a los **21** días del mes de **diciembre** del 2020, a horas **11:00 a.m.** se ha constituido en la Plataforma: Zoom, el jurado designado mediante **Resolución Decanal N°1232-2020-FACEN-UNAP**, integrado por el **LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mg. (Presidente)**, **LIC.ADM. HUGO ORBE BARDALES, Mg. (Miembro)** y el **LIC.ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA (Miembro)**, para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Administrativas **CHRISTIAN MARTIN FLORES VELA**, 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"**.

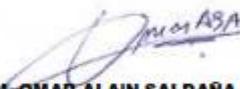
El acto académico virtual fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

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 UNANIMIDAD**

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en **ACTO PÚBLICO**, siendo las **12.15p.m.** se dio por terminado el acto académico.

  
**LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mg.**  
Presidente

  
**LIC.ADM. HUGO ORBE BARDALES, Mg.**  
Miembro

  
**LIC.ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA**  
Miembro

**TEMA: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO"**

**MIEMBROS DEL JURADO**



**LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mg.**  
Presidente  
CLAD - 01972



**LIC.ADM. HUGO ORBE BARDALES, Mg.**  
Miembro  
CLAD - 23774



**LIC.ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA**  
Miembro  
CLAD - 04187

NOMBRE DEL TRABAJO

**FACEN\_SUF PROF\_FLORES VELA CHRIS  
TIAN MARTIN (2da rev).pdf**

AUTOR

**CHRISTIAN MARTIN FLORES VELA**

RECuento DE PALABRAS

**2834 Words**

RECuento DE CARACTERES

**15156 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**16 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**408.8KB**

FECHA DE ENTREGA

**May 3, 2023 10:46 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**May 3, 2023 10:46 AM GMT-5**

● **26% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 26% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

## Índice

	Pág.
Portada.....	01
Acta de sustentación .....	02
Miembros del jurado .....	03
Resultado del informe de similitud.....	04
Índice.....	05
Resumen .....	07
<b>Introducción.....</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>09</b>
1.1. El tiempo .....	09
1.2. Tiempo Pasado .....	.09
1.3. Tiempo Presente .....	.09
1.4. Tiempo Futuro .....	..10
<b>CAPÍTULO II: PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO .....</b>	<b>11</b>
2.1. Los criterios del planeamiento.....	11
2.2. El Criterio Racional.....	11
2.3. El Criterio Normativo.....	11
2.4. El Criterio Participativo .....	11
<b>CAPÍTULO III: EL MODELO DE ACKOFF .....</b>	<b>12</b>
3.1. El Planeamiento Estratégico.....	12
3.1.1. Reactivismo .....	12
3.1.2. Inactivismo.....	12
3.1.3. Preactivismo .....	12
3.1.4. Proactivismo .....	13
<b>CAPÍTULO IV: LA PROSPECTIVA .....</b>	<b>15</b>
4.1. Reseña Histórica .....	15

4.2. Marco Conceptual .....	15
<b>CAPÍTULO V: METODOLOGÍA.....</b>	<b>18</b>
5.1. Diseño del futuro deseado (futura).....	18
5.1.1. Diseño futuro ideal.....	18
5.1.2. Imagen del futuro lógico .....	18
<b>CAPÍTULO VI: MODELOS DE LA REALIDAD .....</b>	<b>19</b>
6.1. Escenario de Futuros Factibles (futuribles) .....	19
<b>Conclusiones .....</b>	<b>21</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>22</b>

## Resumen

Requisitos para la planificación estratégica es una sólida comprensión del entorno interno y externo de una empresa o institución.

Estudia las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, y examina el entorno interno y externo de su empresa para explotar fortalezas, abordar las debilidades y capitalizar las oportunidades comerciales.

Desarrolle una estrategia Estudie cuidadosamente las estrategias y tácticas que se utilizarán en función de los factores anteriores. Asegúrese de que todos estén en sintonía y comunique el mensaje a las partes interesadas clave creando consenso en toda la organización. Mejore la productividad: sepa hacia dónde se dirige su fuerza laboral para que pueda optimizar el uso de los recursos.

## Introducción

Podemos pensar en la planificación como la primera fase de los procedimientos administrativos (planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar) que determina la dirección de todo trabajo.

En general, hay dos tipos de gerentes: aquellos que se ocupan solo de resolver problemas modernos (cíclicos) y aquellos que miran fuera de la norma y son lo suficientemente imaginativos como para pensar en el futuro de la empresa.

El primero está actualmente ocupado y prefiere el futuro. Para ellos, el incidente siempre es sorprendente rechazar acciones especiales. Esta última espera que el futuro de su destino organizacional sea un arquitecto.

Los significados asociados a la previsión varía entre autores que la ven como una ciencia y otros que la definen como un proceso, pero todos coinciden en que rige el proceso, en general, predecir el futuro para tomar las medidas adecuadas en el futuro. Ahora nos llevan a donde queremos ir, no al azar

## **CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

La planificación implica visualizar los objetivos futuros que necesitamos que nuestro negocio alcance y el curso de acción para alcanzarlos. Reflexiones personales, racionalidad en la elección de alternativas y nuestros pensamientos sobre el futuro forman la base de la planificación. Por eso creemos en el viejo dicho: "Planificar es más que hacer planes, y planificar es más que planificar. Es crear el futuro que la gente quiere".

### **1.1. El tiempo**

Uno de los elementos principales sobre los que se sustenta toda la estructura de planificación es el tiempo y sus tipos: pasado, presente y futuro. Solo puedes planificar para ahora y proyectarte hacia el mañana en base a experiencias pasadas.

### **1.2. Tiempo Pasado**

Cuando lo pensamos desde el punto de vista de la referencia al pasado, pensamos a algo que ya no existe, algo que pasó y tuvo consecuencias pero que se fue para siempre.

El pasado retiene su valor solo si lo que aprendemos de él nos es útil ahora o en el futuro. El pasado solo puede mantenerse vivo en nosotros a través de los pensamientos que registramos en nuestro cerebro y los recuerdos que vienen a la mente.

### **1.3. Tiempo Presente**

La tasa de cambio parece ser la clave para determinar el signo actual. Hablar del presente casi siempre significa hablar del "momento que vivimos", el único tiempo en el que podemos actuar y cambiar la realidad.

#### **1.4. Tiempo Futuro**

Hablar del futuro es hablar de cosas que aún no han sucedido. Sin embargo, nuestro lenguaje adolece de esto. Es por eso que a menudo escuchamos frases como "prueba del futuro", "el futuro está en los niños", "construyendo la sociedad del mañana", "este producto cambiará el futuro de las personas".

No cabe duda que se trata de expresiones ideológicas con fines mercantiles, pero que logran "capturar y aprovechar" nuestros intereses y dolores futuros. Si buscamos un concepto de futuro en el diccionario, encontramos "esto es lo que viene". Se cree que las personas juegan un rol preponderante en este "futuro". Todo se da. Por el contrario, el futuro es un vasto mundo en el que se pueden depositar ideales y esperanzas, un mundo en el que pueden nacer la creatividad y la imaginación. El pasado pertenece solo al recuerdo, el futuro a la intención al deseo de hacer.

## **CAPÍTULO II: PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO**

### **2.1. Los criterios del planeamiento**

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

#### **2.2. El Criterio Racional**

La regla manda que se debe prestar especial atención a la planificación, se debe prestar especial atención al uso del sentido común como apoyo al proceso. La razón, el sentido común y los estándares personales lógicos serán las herramientas más útiles para establecer metas y desarrollar un curso de acción.

#### **2.3. El Criterio Normativo**

Los estándares implican establecer claramente los fines y los hechos a seguir, para lograr que estos se conviertan en las reglas que rijan el normal funcionamiento de todos los componentes de la empresa.

Todos están en el deber conocer estas reglas y, si es factible, comprenderlas por completo.

#### **2.4. El Criterio Participativo**

En una planificación para que tenga el éxito esperado es necesario escuchar a todos los actores y tomar en cuenta la disponibilidad de recursos con que cuenta la empresa. Adicional a eso, el plan debe tener tantos empleados como sea posible para contribuir a sus ideas o recomendaciones. Esto les permitirá identificarse más con los objetivos de la empresa para el futuro.

## **CAPÍTULO III: EL MODELO DE ACKOFF**

### **3.1. El Planeamiento Estratégico**

Por lo general, la misión y la visión de una organización están separadas de su estrategia, estructura y cultura corporativa. Al respecto citamos a Ackoff quien menciona que la planificación ocurre en etapas:

#### **3.1.1. Reactivismo**

Los reaccionarios prefieren mantener el estatus quo, en la creencia que todo puede empeorar, por ello no solo se oponen al cambio, sino que buscan deshacer lo necesario para restaurar el estado en el que estaban. Esto significa que mejora su facultad para desarmar mudanzas; realizan todo lo que está a su alcance para "satisfacer" la esperanza de mantener viva la empresa. Responder en lugar de anticipar y buscan evitar lo indeseable en lugar de lograr lo deseable.

Según Ackoff, los chorros "no van con la corriente", sino que intentan nadar contra la corriente. La respuesta a la mayoría de los cambios propuestos fue "lo intentamos y no funcionó".

#### **3.1.2. Inactivismo**

Los planificadores inactivos o conservadores están contentos con el statu quo y esperan que, si no hacen nada, sus problemas actuales desaparezcan.

#### **3.1.3. Preactivismo**

Los activistas consideran siempre que el futuro es mucho más beneficioso que el hoy y el ayer, y que el nivel de mejora está supeditado de lo bien que te prepares; la anticipación y la preparación son las dos etapas básicas de dicha planificación.

Estos planificadores quieren mejorar su capacidad para predecir los cambios que ocurrirán. Se preocupan por desarrollar oportunidades y "optimizar" los recursos para el crecimiento organizacional.

Ackoff señala que no se debe intentar ir con la corriente o nadar contra la corriente, sino avanzar. De esta manera, afirman que pueden aprovechar las oportunidades antes que los demás.

#### **3.1.4. Proactivismo**

Su propósito es ganar control sobre el futuro. Diseñar proactivamente el mañana que desean y crear los instrumentos y herramientas adecuadas para hacerlo realidad. No se conforman con sobrevivir o el crecimiento inercial; buscan autocontrol, autodesarrollo y autorrealización. El fin es aumentar su competencia para predominar o dominar la alteración o sus consecuencias y dar respuesta rápida y eficientemente a las transformaciones que escapan a su control.

El proactivismo trata de prevenir amenazas y aprovechar las oportunidades. Esfuércese proactivamente por ser mejor en el futuro de lo que es ahora; planean alcanzar el nivel deseado y tratan de desarrollar la organización. No quieren luchar contra él ni aceptarlo ni adelantarse a él; intentan ejecutarlo.

Esta fase incluye:

- Análisis del sistema: Describir detalladamente el estado del negocio y cómo afecta y afecta el medio ambiente.
- Análisis de barreras: Identificar y definir obstáculos al desarrollo organizacional, tomando en cuenta debilidades, formas de organizarse y resolver conflictos con actores externos y otros del entorno.

**Planificación por metas:** El futuro óptimo se crea a partir de metas, tareas e ideales, comenzando por estos últimos, idealizando el sistema en acción u operación. Este diseño incluye los siguientes pasos:

- Selección de tareas.
- Especificación de atributos requeridos para el anteproyecto.
- Diseño del sistema.

**Planificación de medios:** en esta fase, los medios se planifican con el fin de acercarse al mañana deseado comparándolo con el ambiente de referencia para revelar los vacíos. Plan de medios:

¿Qué recursos necesita y cómo lo obtiene?

la delineación de implementación y control: con los comentarios sobre la organización y su monitoreo ambiental, se decide quién controlará quién, cuándo, cuándo y cómo controlar la implementación y sus resultados.

## **CAPÍTULO IV: LA PROSPECTIVA**

### **4.1. Reseña Histórica**

Los primeros estudios prospectivos se realizaron en los Estados Unidos en la década de 1920. Lamentablemente, fueron desactivados debido a la profunda recesión que azotó al país en 1929 y la Segunda Guerra Mundial que continuo.

Después de años de colapso total, Japón ha continuado su prometedora investigación como alternativa y mejora económica, industrial, social y más. Unos años de progreso han permitido al país oriental ponerse al día y ser hoy más competitivo que muchos otros.

### **4.2. Marco Conceptual**

La explicación más adecuada de una visión implica establecer algunas pautas o principios con respecto al futuro mismo y el papel de la humanidad.

Primero, es importante comprender que no hay tal mañana, sino una serie de realidades o eventos que intentan materializarse en beneficio o en detrimento de todos, en los que se diseña la vista para determinar los resultados más probables. Y así proporcionar dirección.

En segundo lugar, la adopción de la previsión requiere una ruptura casi total con el pasado. Si bien es importante aprender de la experiencia, las decisiones futuras no debe tomarse en función de escenarios preexistentes porque los tiempos están cambiando y, con eso, nuestros patrones y percepciones sobre el mundo de hoy y lo que tenemos mañana no son los mismos.

Al final, tenemos que olvidarnos de que cualquier idea de futuro sea solo un método más de pronóstico. Si bien esto puede ayudarnos a identificar

escenarios más probables en el futuro para que podamos disminuir la incertidumbre futura para hacer mejores acciones, siempre existe la posibilidad que estos escenarios no se materialicen.

De igual manera, desde una perspectiva práctica, la previsión se puede considerar como el proceso de predecir el futuro mediante el uso de herramientas para explicar los resultados más probables y tomar los pasos pertinentes para lograrlos o prevenirlos.

La prospectiva para determinar ambientes futuros ideales, se vale de varias disciplinas y métodos considerando para ello:

- ❖ Método Delphi: pedir a un grupo de personas (expertos y no especialistas) sus opiniones (juicios de valor basados en el conocimiento, la experiencia, la imaginación, el sentido común o la intuición) sobre un conjunto de variables (variables o "drivers"), comportamiento futuro para obtener la imagen más clara posible del futuro que producirán estas variables.

- ❖ Método bayesiano: se utiliza el teorema de Bayes para obtener probabilidades de escenarios futuros expresadas como supuestos mutuamente excluyentes. Método de matriz de influencia cruzada:

Un método de búsqueda de investigaciones futuras fundamentales basado en la interacción de variables o impulsores específicos.

- ❖ Métodos de análisis morfológico: métodos que permiten estudiar todas las posibilidades de desarrollo del sistema.

Mantener el equilibrio adecuado entre los diferentes enfoques evita que seas parcial y unilateral. El mayor obstáculo a superar es tratar de "desaparecer" sin extrapolar del pasado.

Sin embargo, no es deseable deshacerse por completo del pasado, porque hay mucho que aprender de él. Es por eso que los

visionarios "deben usar la retrospectiva para guiarnos hacia un futuro mejor".

## **CAPÍTULO V: METODOLOGÍA**

### **5.1. Diseño del futuro deseado (futable)**

En esta etapa se pueden identificar dos momentos importantes: el diseño del futuro ideal y la presentación del futuro lógico. Nos permitirán responder a la pregunta: ¿qué tipo de futuro queremos? ¿Cómo será nuestro futuro si continuamos en una dirección similar a la de nuestro presente? Estos momentos se analizan a continuación.

#### **5.1.1. Diseño futuro ideal**

Cree que la configuración del futuro es una varilla de pensamiento, que esencialmente ha surgido en nuestras más profundas esperanzas y deseos y comportamiento próximo.

Otro elemento clave del diseño del futuro ideal es el valor. En el diseño, se convierten en imágenes concretas, donde se fusionan y sintetizan.

El estilo aquí se refiere a la forma en que se hacen las cosas, no a cómo existen. "El diseño ideal del futuro debería apuntar tanto al método de perturbación como al método ideal en relación con el medio ambiente. Más que diseñar un mundo perfecto, se trata más de encontrar un ideal que pueda mejorarse continuamente.

#### **5.1.2. Imagen del futuro lógico**

Paralelamente a la creación de una imagen ideal, se debe considerar la necesidad de definir claramente un futuro lógico. Proviene de extrapolar la realidad al futuro, identificando claramente sus fortalezas y debilidades. Te permite criticar el presente, actúa como caja de resonancia.

## **CAPÍTULO VI: MODELOS DE LA REALIDAD**

En este punto, trata de responder las siguientes preguntas: ¿Cómo te sientes en este momento? ¿Cuáles son sus principales características? ¿Con quién y cómo interactúan? Es decir, consiste en la percepción de la realidad. Según Sachs, la llamada percepción (modelo) consta de tres elementos: lo que es de interés primario (objeto de atención), lo que influye en el anterior (entorno), y lo que puede controlar el decisor.

Al identificar el objeto focal, se deben especificar los atributos o características relevantes. Por ejemplo, no es suficiente decir que una empresa en particular está en el centro de la tarea, sino también identificar sus características relevantes desde aspectos políticos, económicos, sociales, administrativos y otros. Cabe decir que este criterio de elegibilidad se desarrolla a medida que se desarrolla el trabajo, pues una mejor visión del futuro y una explicación de por qué y por qué la realidad actual no está en un nivel satisfactorio puede servir de guía para la evaluación. Qué es relevante y qué no lo es.

### **6.1. Escenario de Futuros Factibles (futuribles)**

Después de seleccionar el futuro deseado (imagen estándar) y determinar las características correspondientes, la trayectoria y la dirección del presente, procedemos a oponer los dos polos para explorar y analizar la distancia entre ellos.

Esta fase responderá a las siguientes preguntas: ¿cuál es la brecha entre el futuro y la realidad?, ¿cómo pueden converger?, ¿el futuro? Se puede ver que esta etapa es evaluativa, es un tipo de evaluación, que es necesaria para determinar el futuro posible, así como las dificultades y la posibilidad de implementar el cuadro de la idea. Representa el camino entre el futuro y el presente.

Como se ha señalado, la predicción del futuro al presente requiere un proceso de incorporación de las abstracciones necesarias para posicionarse en el horizonte de hipótesis y posibilidades, y para materializar el entorno presente.

Esta perspectiva llama al desarrollo de una estructura intermedia para posicionar el futuro, conceptualmente por debajo de las imágenes normativas y por encima del diseño estratégico, teniendo en cuenta perfiles, componentes, procesos y características del impacto futuro.

Esta fase implica sintetizar imágenes (ideales, lógicas y realistas) para proporcionar una guía valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

## Conclusiones

El estilo del estratega en su organización determinará cómo integrará la estrategia final.

En todo el proceso se deben tener en cuenta tres periodos de tiempo, porque sólo así se puede conectar el pasado con el presente y éste con el futuro. De lo contrario, se perderán aspectos importantes de la organización que limitan la estrategia propuesta.

Las estrategias propuestas al final del proceso siempre deben evaluarse continuamente ya que las condiciones cambian y el entorno actual es inestable.

El El Modelo Ackoff enfatiza la necesidad de comprender la naturaleza del cambio en el mundo.

El modelo Ackoff muestra tres principios fundamentales para crear un modelo óptimo. La planificación de la interacción muestra que sin un plan es imposible evitar la ejecución del plan de otra persona o de una empresa.

## Bibliografía

-  [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/perspectiva.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm)
-  [//www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creatividad+empresarial&meta=lr%3Dlang\\_es](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creatividad+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.