



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

N° 40: Octubre - Diciembre

Evolución de la Planificación Estratégica en la Administración de Negocios a Nivel
Mundial. p.p. 62 - 107

Tobar Cazares Lenin Javier

Universidad Central del Ecuador

Quito - Ecuador

Av. de las Américas s - n

ljtobar@uce.edu.ec

Evolución de la Planificación Estratégica en la Administración de Negocios a Nivel Mundial.

Tobar Cazares Lenin Javier

Afiliación: Universidad Central del Ecuador

ljtobar@uce.edu.ec

Resumen

El estudio presenta un recorrido teórico del área de conocimiento de planificación estratégica, en donde se destaca un constructo que ha ido creciendo con el pasar de los años, partiendo de sus conceptos y definiciones hasta el desarrollo de modelos que han guiado el accionar empresarial e institucional en los lugares en donde ha sido aplicado. La dialéctica alrededor del tema, empuja generar una serie de discusiones sobre la evolución de los instrumentos, en donde la trama de insertar contextos tecnológicos que sirvan de referencia para un mejor análisis, se ha puesto de relevancia. Si a esto le sumamos el curso actual de incertidumbre en la que viven las sociedades humanas, denotaremos la importancia de su uso, ya que el manejo de escenarios siempre será una tarea pendiente para toda organización. En la investigación se destaca la importancia que se da al instrumento en diferentes regiones del planeta bajo entornos académicos, de negocios, en la naturaleza y en aquellos imprevistos que siempre deberán ser tomados en cuenta para aminorar riesgos y acuñar entornos de planificación por demás necesarios.

Palabras clave

Planificación estratégica

Abstract

The study presents a theoretical overview of the area of knowledge of strategic planning, which highlights a construct that has grown over the years, starting from its concepts and definitions to the development of models that have guided business and institutional actions. in the places where it has been applied. The dialectic around the topic pushes to generate a series of discussions on the evolution of instruments, where the plot of inserting technological contexts that serve as a reference for a better analysis has become relevant. If we add to this the current course of uncertainty in which human societies live, we will denote the importance of its use, since the management of scenarios will always be a pending task for every organization. The research highlights the importance given to the instrument in different regions of the planet under academic, business, nature and unforeseen environments that must always be taken into account to reduce risks and create planning environments that are necessary.

Keywords

Strategic planning

El personal vinculado a la administración siempre tiene la importante responsabilidad de analizar tanto el medio interno como el externo de su organización. Esto implica llevar a cabo un estudio detallado del movimiento de factores, sus comportamientos y fenómenos para extraer eventuales ventajas y, así, aprovechar las oportunidades que se presentan para lograr los objetivos establecidos. Este proceso se puede relacionar profundamente con el concepto de isomorfismo, que se aplica de manera similar a la situación en la que se plantean metas u objetivos dentro de la estructura organizacional. Al ser un caso típico dentro de los trabajos de planificación estratégica que las organizaciones desarrollan, destaca la pertinencia de esta actividad. Sin embargo, es importante resaltar que existen determinados agentes dentro de la economía que cuentan con una información mucho más adecuada y accesible. Esta información, combinada con una capacidad de vigilancia activa y permanente sobre el constante acontecer de la información y de los cambios en el entorno, les permite incorporar de forma positiva a la definición de sus políticas y estrategias. Nos referimos en este contexto a los estrategas y a los competidores más sobresalientes del mercado. Estos actores pueden influir de manera significativa en el panorama competitivo, alterando las dinámicas existentes y aportando nuevo valor a la industria.

Es muy claro que, cuando se habla del caso de una organización sindical, estos agentes "capaces" se convierten en indicadores fundamentales de las posibilidades de empleo o remuneración futura para sus representados, lo que potencia su relevancia. Por esta razón, en las últimas décadas, los analistas han centrado su atención en los métodos empleados por unas pocas compañías de primera línea, altamente reconocidas y con prestigio, para poder anticipar, de manera efectiva, el comportamiento planificado de sus competidores directos en el mercado. Como es lo lógico en este ámbito, también se lleva a cabo una investigación exhaustiva sobre los variados caminos que pueden seguir las respuestas posibles. Todo esto se realiza con el objetivo superior de mejorar la anticipación de cada uno de los actores involucrados o, incluso, para facilitar un salto directo hacia la solución que otro agente más hábil y experimentado ya ha logrado aplicar con éxito en el pasado, logrando así capitalizar resultados positivos en el presente y proyectarse de manera estratégica hacia el futuro inmediato y a largo plazo.

Siguiendo con la dinámica en el estudio de la situación de una organización empresarial, todos coincidimos en la importancia de comprender nuestras debilidades frente a nuestros competidores. En una gran mayoría de casos existe un conocimiento

elevado sobre las fortalezas, mientras que suele haber lagunas sobre las debilidades. El desconocimiento es elevado no solo por la poca accesibilidad de información externa, sino por la incapacidad para interpretar los síntomas de un desempeño subóptimo que se presentan de modo aún más claro en el caso del núcleo directivo. Además, en la economía actual es muy complejo seguir el rastro de todos los efectos colaterales de nuestras acciones. Para sobrevivir en la competencia, tendremos que profundizar en el estudio de los orígenes y las consecuencias de las actuales debilidades, evitando el recurso a excusas fáciles, atacando los síntomas y aceptando las eventuales causas implícitas para medir nuestro potencial de actuación inmediata.

Concepto y Definición

Hoy en día, el entorno comercial actual de las empresas internacionales es extremadamente complejo y está en constante cambio. La rápida evolución de las tecnologías de la información y comunicación, junto con la creciente globalización económica y los continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, hacen que, en numerosas ocasiones, las empresas y organizaciones de todo tipo se enfrenten a la difícil y desafiante situación de tener que recurrir a la introducción de cambios significativos en sus estructuras o procesos. Esto es esencial para poder adecuarse al contexto tan dinámico y variable en el que operan. En medio de este desarrollo globalizado y competitivo que caracteriza a la economía moderna, muchas empresas, tanto grandes como pequeñas, aún no cuentan en sus medios de gestión con un instrumento fundamental del nivel empresarial que se conoce como Planificación Estratégica. Esta herramienta poderosa permite abordar, de manera proactiva y anticipada, los diferentes retos y desafíos a los que se enfrentan, aportando análisis exhaustivos y deseos claros en los planteamientos de cambio que promueven dentro de la organización. A través de la planificación estratégica, las organizaciones pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar, asegurando que están bien preparadas para adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado y las expectativas fluctuantes de los consumidores.

El concepto de Planificación Estratégica ha sido objeto de un intenso y prolongado debate a lo largo del tiempo, y dentro de esta temática se agrupan diversos conceptos que son fundamentales e imprescindibles para su comprensión, tales como Planificación, Estrategia y Política. La Planificación Estratégica se refiere a un proceso altamente estructurado y metódico a través del cual la organización establece de manera

clara y precisa sus objetivos, mediante un análisis exhaustivo y detallado de la información financiera, que incluye ingresos, gastos, y proyecciones futuras, así como el análisis de la información no financiera, que abarca aspectos relevantes como la cultura organizacional y la satisfacción del cliente, y también el análisis de su entorno externo; es decir, la definición de los objetivos específicos de la compañía y de la forma más eficaz y eficiente de alcanzarlos. Este proceso culmina en un documento formal que formaliza todos estos elementos y en el que se plasman las metas y estrategias definidas de manera clara y comprensible. Adicionalmente, es importante mencionar que la metodología seguida durante todo el proceso de Planificación Estratégica es clave e indispensable para su éxito duradero. Asimismo, la palabra "estratégica" proviene del latín, reflejando así su enraizamiento histórico y profundo en el desarrollo de planes y tácticas dentro del ámbito organizativo y empresarial.

Importancia y Beneficios.

La importancia y los beneficios de llevar a cabo una eficiente planeación estratégica radican en el hecho de ser herramientas de apoyo modernas y efectivas que resultan esenciales para la dirección de los negocios en el contexto actual. Estos elementos son cruciales no solo para la supervivencia de las organizaciones, sino también para su crecimiento y prosperidad a largo plazo. En relación con las ventajas ya compartidas, se destaca especialmente la obtención de una sólida ventaja competitiva, lo cual es fundamental en un mercado que se vuelve cada vez más dinámico y globalizado. Para alcanzar este objetivo trascendental, las empresas se ocupan en gran medida en formular cuidadosamente una correcta y clara visión y misión que sirvan de guía y referencia fundamental. Además, es crucial establecer unas metas y objetivos precisos que les permitan actuar de manera diferencial, innovadora y eficaz frente a la competencia. Las empresas grandes y medianas, así como las del sector público, realizan de manera sistemática y constante la planeación estratégica para sus unidades de negocio, de tal modo que se logre conjugar y ajustar el plan maestro con los planes específicos de cada negocio o unidad operativa, asegurando así que cada área contribuya de forma significativa al logro de los objetivos generales de la organización en su conjunto.

El éxito no se origina simplemente al tener "un gran plan", sino que radica principalmente en tomar decisiones que sean las más acertadas y adecuadas en torno al negocio derivado. Este proceso también implica implementar de manera eficaz y coherente cada una de las acciones que se ejecuten. Para poder alcanzar este nivel de

eficacia, es fundamental emplear una secuencia de planificación cuidadosa y un pensamiento estratégico, así como anticiparse adecuadamente dentro del marco del control integral. Al hacerlo, se pueden obtener no solo resultados satisfactorios, sino también una serie de ventajas significativas, como la anticipación ante posibles cambios y la exterioridad de las decisiones que se tomen, entre otras. De esta forma, el descontrol cesa de manera efectiva y, por ende, el perjuicio se minimiza o incluso se evita por completo; esto sirve de estímulo hacia la acción efectiva y responsable que se espera de cada miembro del equipo. La explicitación de la finalidad del sistema no solo defiende los intereses de la organización, sino que también espera poder elegir y determinar el mejor procedimiento disponible en cualquier contexto que se presente. Esto implica prestar atención constante e identificar de manera proactiva los futuros problemas que puedan surgir, fomentando el consenso y la armonización entre todos los involucrados en el proceso decisional. Esta actitud permite conseguir equidad, justicia y equilibrio en todos los terrenos de las decisiones empresariales, lo que resulta fundamental para la armonía y el avance conjunto.

Este proceso, además, despierta el interés general de los integrantes del equipo y mejora la motivación entre todos los miembros, aspecto que es crucial y esencial para el progreso colectivo en cualquier tipo de organización. Además, al contar con un enfoque estructurado, se nos ofrece la posibilidad de flexibilizar nuestra respuesta ante las habidas o futuras mutaciones que puedan ocurrir en el dinámico entorno empresarial. Por otro lado, evita la toma de decisiones precipitadas o extemporáneas, las cuales podrían resultar muy perjudiciales para los objetivos establecidos. Este enfoque proactivo y estratégico nos permite operar con un modelo ideal que promueve un mejor funcionamiento organizacional y que incluso actúa como un verdadero estimulante de la creatividad y la imaginación, generando un ambiente propicio en el que las ideas pueden fluir libremente, sin la presión de un control excesivo. Proporciona un marco seguro en el que se puede delegar efectivamente, lo que a su vez genera un ambiente de confianza y compromiso entre todos los participantes. Esto se traduce en una seguridad invaluable para el directivo responsable, dado que le permite tomar decisiones cruciales con mayor confianza y certeza. En último término, esta metodología nos ayuda a evitar cambios inadecuados que no se alinean con la visión y misión de la organización. Así, la efectividad, junto con la mayor eficiencia en los resultados obtenidos, se convierte en un anhelo compartido en todas las empresas u organizaciones, sin distinción de su tamaño,

ya sea en pequeñas startups o en grandes corporaciones con un amplio alcance y un fuerte impacto en el mercado.

Orígenes y Antecedentes Históricos

Las bases de la planificación estratégica en las organizaciones han estado profundamente influenciadas, tanto histórica como culturalmente, por un conjunto de planes y estrategias militares que han sido cuidadosamente elaborados por diversos ejércitos a lo largo de la historia, en las múltiples y a menudo complejas batallas que se han librado desde tiempos inmemoriales. A lo largo de los siglos, estas importantes estrategias han trascendido meramente el ámbito bélico, dejando una impronta notable y duradera en diversas áreas de la vida humana moderna, incluidas, entre muchas otras, las organizaciones civiles, el mundo de los negocios, la administración del tiempo y hasta la meticulosa gestión de proyectos que pueden variar en su naturaleza e importancia. En este contexto histórico y decisivo, los valientes y experimentados comandantes de las fuerzas armadas siempre han necesitado planificar y formular estrategias de forma meticulosa y rigurosa, a menudo analizando múltiples variables, para lograr salir victoriosos en sus diversos enfrentamientos y conflictos, donde cada decisión, por pequeña que parezca, puede tener profundas y significativas implicaciones en el resultado final.

La importancia de la planificación militar radica en la necesidad ineludible de anticiparse a los movimientos y estrategias del enemigo, lo cual es una práctica estratégica que se ha adaptado con éxito a diferentes contextos organizativos con el fin de garantizar el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de las instituciones en un entorno tan dinámico y cambiantes como el actual. El elemento más trascendental del pensamiento estratégico radica en el proceso de desarrollo continuo que culmina en la planificación estratégica eficaz y proactiva. Este proceso no solo implica la identificación clara y concisa de objetivos bien definidos, sino que también requiere una evaluación constante y minuciosa de los recursos disponibles, así como de las potenciales amenazas externas que pueden afectar a la organización a lo largo del tiempo y en múltiples circunstancias cambiantes. Desde esta enriquecedora perspectiva, muchos expertos en el área coinciden y afirman que el nivel más alto de desarrollo en lo que respecta a planificación y estrategia ha sido indiscutiblemente alcanzado por el ámbito militar, donde cada pequeño detalle y cada movimiento son críticos para el resultado final de una misión o campaña específica. Dentro de estos complejos marcos

de análisis, se observa una evolución constante en las técnicas y enfoques adoptados, permitiendo que las lecciones aprendidas en el campo de batalla se apliquen con eficacia y éxito en contextos no militares, generando así una transferencia de conocimiento valiosa e indisputable a diversas disciplinas.

El objetivo principal de esta discusión es desglosar y analizar en profundidad los momentos más significativos de la conceptualización del concepto de estrategia, con el fin de resaltar su evolución a lo largo del tiempo y en los diferentes contextos en los que se ha manifestado a lo largo de la historia humana. Este análisis exhaustivo no debe limitarse a definir conceptos preestablecidos y rígidos; por el contrario, resulta esencial comprender el trasfondo histórico y la dinámica compleja que han dado lugar a la comprensión moderna de la estrategia contemporánea en su totalidad. Dicha comprensión es, por lo tanto, vital para captar toda la complejidad y riqueza del tema, que es tan vasto y multifacético, permitiendo así que tanto las organizaciones como los individuos se adapten continuamente a un entorno en constante cambio y transformación, en el que la agilidad y la flexibilidad son más esenciales que nunca para asegurar la supervivencia y el éxito en cualquier tipo de competencia.

Estos antecedentes, además de ser fundamentales en su esencia, se utilizan comúnmente como los cimientos de los principales componentes que constituyen la planificación estratégica en el vasto ámbito empresarial y organizacional. La relevancia y el significado de estos cimientos no pueden subestimarse en ningún contexto. En la vasta y extensa literatura que precede a la fecha presentada en el análisis, se pueden encontrar numerosos y variados ejemplos que delinear lo que más tarde se llegaría a definir y clasificar como planificación estratégica moderna. Esta última está sustentada en una base teórica rica y una diversidad de enfoques que han evolucionado a lo largo del tiempo. La planificación, en su esencia, a lo largo de los años ha sido históricamente el primogénito e inherente de la estrategia misma. Esta disciplina es a menudo el punto de partida principal en el que se basan muchas organizaciones para establecer de manera precisa y efectiva sus objetivos y metas, lo que permite una dirección clara y específica en sus operaciones. Durante un largo período de tiempo, la estrategia ocupó un segundo lugar subordinado en la jerarquía de la toma de decisiones dentro de las empresas. Este fenómeno puede haber contribuido notablemente a la falta de alineación que se observa entre la planificación y la ejecución de las decisiones estratégicas en muchas organizaciones. Este fenómeno se evidencia de manera notoria, especialmente en

aquellas organizaciones que no contaban con una comprensión profunda y cabal de cómo la planificación y la estrategia interactúan, se influyen mutuamente y se entrelazan para lograr de forma efectiva los objetivos deseados, llevando a confusiones y errores reiterados en el enfoque de desarrollo de sus iniciativas. Sin embargo, a lo largo de la historia existen individuos más avezados y perspicaces. Se trata de aquellos estrategas ilustrados y visionarios que, a lo largo de sus trayectorias, entendían plenamente y valoraban la importancia crucial de contar con una planificación sólida, bien estructurada y mínimamente flexible que sirviera como cimiento fundamental a sus planes estratégicos elaborados de manera meticulosa. Esta situación es lógica y completamente razonable, pues en tiempos pasados se utilizaba el envolvimiento del enemigo en diferentes contextos y circunstancias para poder derrotar de forma eficaz y eficiente.

Hacer de la planificación un elemento vital en la formulación de estrategias operativas se convertía en una necesidad imperante para el éxito en conflictos y contiendas. En este sentido, cuanto mayor era el conocimiento adquirido sobre por dónde iba a salir el enemigo, se podía reducir el problema a calcular con precisión la fecha y la hora en la que había que comenzar a maniobrar de manera adecuada para salir en su persecución. Esto indudablemente requiere de una atención meticulosa a los detalles estratégicos y un análisis profundo de las tendencias en el comportamiento del oponente. La tecnología disponible en esos tiempos, lamentablemente, no permitía el cálculo anticipado de estos elementos cruciales, que son determinantes en cualquier tipo de confrontación y conflicto, lo que conllevaba que las decisiones fueran tomadas con menos información de la deseada y necesaria para abordar la situación. Por lo tanto, la única clave que quedaba para superar estas limitaciones tácticas era la sorpresa. Esta táctica esencial y fundamental se utilizaba en el arte de la guerra para desorganizar al adversario, logrando así ganar la ventaja necesaria en el campo de batalla durante esos momentos críticos y decisivos. Si se lograba abordar o interceptar a un tren enemigo, generalmente la fuerza expedicionaria enemiga no contaba con las pericias, habilidades y experiencia necesarias como para evitar que se cortaran las vías de su avance. Esto provocaba que se viesan obligados a detener su marcha y a reconfigurar sus estrategias operativas. A menudo, aunque esto no se convertía en una reanudación eficaz y exitosa de sus esfuerzos más adelante, se generaba un desbalance significativo y crítico en sus planes originales, lo que alteraba la dinámica de la contienda. Por lo tanto, la

planificación y la estrategia deben considerarse como conceptos intrínsecamente vinculados y entrelazados. La historia no solo evidencia su importancia, sino que también demuestra y documenta su evolución y adaptación a las circunstancias en constante cambio de cada era y periodo histórico. Esta íntima relación entre planificación y estrategia constituye un extenso campo de estudio que aún ofrece valiosas lecciones, principios y estrategias no solo para líderes, sino también para los tomadores de decisiones que buscan enfrentar los retos contemporáneos de manera efectiva y con éxito en el presente.

Modelos Clásicos de Planificación Estratégica.

La planeación estratégica se ha alimentado profundamente de la rica y diversa práctica empresarial a lo largo de los años, consolidándose cada vez más como un impresionante y versátil "arsenal" que puede contribuir de manera sumamente significativa y efectiva al bienestar y al éxito sostenible de las organizaciones a lo largo de un extenso periodo de tiempo. Este proceso, que resulta fundamental en el ámbito empresarial contemporáneo, ha promovido de manera amplia el uso y la implementación de diversas técnicas, herramientas y metodologías en los variados escenarios y contextos que se presentan en el vasto y complejo mundo de los negocios, los cuales son parte integral de la realidad empresarial actual. Dada la crucial e innegable importancia que este tema ostenta en la actualidad, así como lo copioso que se encuentra en los discursos, foros y prácticas empresariales contemporáneas, es, sin lugar a dudas, imprescindible llevar a cabo un recorrido consciente, metódico y exhaustivo por los conceptos fundamentales que, sin género de dudas ni discusión, son clave para enfocar de manera certera, ponderada y efectiva la dirección estratégica que nuestras empresas deben asumir en el complejo y cambiante entorno del mercado laboral actual. Por lo tanto, para asegurar que el lector logre comprender a cabalidad el planteamiento del presente capítulo y su relevancia esencial dentro del contexto entero de la planeación estratégica, se inicia con una explicación detallada y exhaustiva de los primeros conceptos básicos de la planeación estratégica. En esta primera instancia, se destacan las diferentes metodologías y enfoques que han sido elaborados y perfeccionados a lo largo del tiempo en el transcurso de diversas épocas en la historia empresarial, facilitando así una visión completa y enriquecedora sobre el tema en cuestión, que es de suma importancia para todos los interesados en el ámbito empresarial. Esta explicación ha sido diseñada con meticulosidad y precisión a partir del desarrollo y evolución principal del

pensamiento administrativo a lo largo de las décadas, resaltando los hitos más importantes y significativos en la historia del management y la administración. Todo esto permitirá al lector tener una perspectiva amplia, informada y bien contextualizada, además de una comprensión más profunda sobre la importancia de la estrategia en el entorno empresarial. Posteriormente, se procederá a revisar de manera minuciosa los efectos y los impactos significativos que la economía global, cada vez más interconectada y compleja en sus dinámicas, ha tenido frente a la planeación estratégica en un mundo empresarial que se encuentra en constante evolución. Este cambio se manifiesta eficazmente en la transformación dinámica del entorno empresarial, fenómeno que se ha amplificado de manera notable en los últimos años, así como en el contexto de la globalización.

En consecuencia, se hace hincapié en la adaptación necesaria que las organizaciones deben implementar y aceptar para sobrevivir, prosperar y mantener su relevancia en un entorno global que es cada vez más competitivo, incierto y complejo, un entorno que se caracteriza por constantes innovaciones y desafíos imprevistos que surgen sin previo aviso. Es crucial entender cómo las tendencias actuales, impulsadas por la evolución tecnológica y los cambios socioculturales, afectan de manera directa el desarrollo estratégico de las empresas y su capacidad para anticipar y responder a las demandas del mercado de manera eficiente. A su vez, es esencial comprender la importancia de ajustar los planes estratégicos a medida que surgen nuevas oportunidades y amenazas en el panorama empresarial global actual, ya que esto no solo mejora la resiliencia de las organizaciones, sino que también fortalece sus posiciones competitivas en un mundo en constante cambio.

En los conceptos de trabajo se desarrollará de manera detallada y minuciosa el impacto significativo que la economía global ha tenido frente a la administración de negocios, así como en la dirección estratégica de las empresas en la actualidad. Es fundamental tener en cuenta que esta realidad es crucial para la profunda comprensión del entorno empresarial contemporáneo en el que operan tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas empresas. Con el fin de que se comprenda de manera adecuada por qué se plantea este escrito, es preciso partir de la base de tres conceptos fundamentales del pensamiento administrativo, a los que se les atribuye una considerable influencia en el planteamiento y desarrollo de la planeación estratégica moderna. Estos conceptos se vuelven, por tanto, absolutamente esenciales para entender

cómo las empresas navegan en un mercado que se torna cada vez más complejo, competitivo y cambiante. En esta dinámica actual, se hace imprescindible la capacidad de adaptarse a circunstancias nuevas y diversas, y es esencial que los líderes empresariales comprendan y utilicen estas herramientas de manera efectiva. Los conceptos que se abordarán en este análisis son: a) la división técnica del trabajo, que permite una especialización eficaz y productiva de las diversas tareas y responsabilidades que se requieren para el funcionamiento operativo de una organización. Este enfoque debe de ser realizado de manera eficiente y con un enfoque claro en los objetivos establecidos a largo y corto plazo, para así maximizar la productividad y el rendimiento general y alcanzar los resultados deseados; b) la configuración de los avances tecnológicos, que transforma y revoluciona las metodologías aplicadas en los diversos ámbitos de los negocios. Esto permite que las empresas se adapten y evolucionen con rapidez ante los cambios del mercado, asegurando así su relevancia, sostenibilidad y permanencia en un escenario de constantes transformaciones.

La integración de tecnología en las operaciones diarias de una empresa es crucial para mantener una ventaja competitiva y facilitar un crecimiento constante; y c) la creación de las ciencias del comportamiento, cuyas investigaciones tienen como objetivo principal permitir entender de manera más profunda y detallada el comportamiento del individuo en el ámbito laboral, así como su responsabilidad frente al trabajo que realiza. Esta comprensión integral incluye su interacción dentro de un entorno organizacional de manera efectiva y constructiva, lo que resulta fundamental no solo para el éxito de cualquier empresa, sino también para fomentar un ambiente laboral que estimule la colaboración y la innovación. Dicha interacción no solo influye en la cultura organizacional, sino que también impacta en la motivación de los empleados y, en última instancia, repercute en la productividad general de la organización. Además, afecta directamente en su capacidad para innovar y mantenerse competitiva a largo plazo, especialmente en un entorno globalizado y dinámico que está en constante cambio y evolución. En este contexto, donde la agilidad y la adaptabilidad se han vuelto competencias fundamentales e imprescindibles para el éxito empresarial, es crucial que las empresas desarrollen estrategias que aprovechen estas oportunidades emergentes. Por lo tanto, conocer y entender estos conceptos puede ser determinante para las futuras estrategias que implementen las organizaciones en un panorama que cada vez se

configura con más desafíos, pero que también presenta numerosas oportunidades para el crecimiento y la expansión en el mercado

Modelo de Ansoff.

Para abordar de manera adecuada los desafíos contemporáneos en el ámbito empresarial, se ha diseñado un modelo innovador que tiene como objetivo primordial ayudar a las empresas a direccionar sus esfuerzos de investigación y desarrollo de forma efectiva, adaptándose a la apertura en el mercado y los crecimientos de tres variables clave fundamentales. Este modelo, que se conoce ampliamente como la Matriz de Crecimiento-Participación, se sustenta firmemente en la utilización de dos variables representativas que permiten realizar un análisis exhaustivo y detallado: la participación de mercado relativa y la tasa de crecimiento del mercado. A su vez, es relevante mencionar en este contexto que, durante este mismo periodo, en la prestigiosa Universidad de Harvard, se aconsejaba a los estudiantes de pregrado que se especializaban en la carrera de Administración de Empresas, basar sus decisiones estratégicas en la aplicación del enfoque de las cinco fuerzas, un marco teórico que propone un análisis profundo del entorno competitivo en el que operan las organizaciones. No obstante, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, un grupo de profesores destacados consideraba que, si bien el enfoque de las 5 fuerzas ofrecía valiosos insumos para la formulación de políticas empresariales, este no lograba captar completamente las capacidades internas que poseen las empresas y que son cruciales para su éxito. En respuesta a esta limitación observada, se estableció el Modelo Estratégico defendido por Recursos, que se erige como un complemento esencial al modelo de las 5 fuerzas, dado que integra la variable Recurso en su análisis, proporcionando así una visión más holística y completa de la situación de una organización. De este modo, se establecía también la necesidad de llevar a cabo una "conversión disciplinada de las decisiones en acciones", un aspecto crucial para la implementación efectiva de las estrategias que han sido formuladas. Este modelo estratégico fue desarrollado a lo largo de la compleja década de los años sesenta, en un contexto donde las empresas enfrentaban la creciente complejidad de un mercado globalizado y en constante cambio. Es especialmente relevante destacar que este modelo no solo se enfoca en la formulación de estrategias eficaces, sino que también desempeña un papel fundamental en la definición de los pasos necesarios para llevar a cabo de

manera efectiva la estrategia que ha sido formulada, asegurando así su correcta ejecución en el competitivo entorno comercial actual.

Matriz BCG.

A comienzos de la década de 1970, el Boston Consulting Group desarrolló la matriz BCG, una herramienta analítica que utiliza dos ejes cartesianos para representar de manera visual la participación relativa de cada uno de los negocios de la compañía, así como también el crecimiento de la industria en la que operan esos negocios. El eje vertical en la matriz se encarga de medir la participación relativa del producto dentro de su categoría específica; esto se realiza mediante un análisis exhaustivo que considera el retorno sobre el activo, además de las numerosas estrategias que rodean dicho crecimiento de las distintas unidades de negocio. En el eje horizontal, por su parte, se mide la tasa anual de crecimiento del mercado del producto, lo que permite clasificarla como relativamente rápida, media o lenta, dependiendo de las diferentes condiciones del mercado en un momento dado. Este análisis se lleva a cabo en un contexto de cartera de productos donde algunos de los negocios están activos en sectores de crecimiento dinámico, mientras que otros se encuentran involucrados en actividades de negocio que ya han alcanzado un estado de madurez. Es fundamental comprender cómo se interrelacionan todos estos elementos para poder tomar decisiones estratégicas adecuadas y bien fundamentadas que ayuden a optimizar el rendimiento general de la empresa.

El BCG, que significa Matriz de Crecimiento-Participación, constituye un sistema integral y valioso de análisis de la cartera de negocios, brindando un enfoque detallado y estratégico para mejorar la gestión empresarial. Este modelo se utiliza de manera específica para facilitar y optimizar, de una forma más efectiva, el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones modernas, las cuales se hallan en una constante evolución para responder de manera ágil y eficaz a las crecientes demandas del mercado contemporáneo. Este análisis se concentra en llevar a cabo un examen detallado y meticuloso de cada una de las actividades empresariales que componen la compañía, considerando no solo el desempeño interno de los procesos y recursos, sino también un exhaustivo análisis de la cuota de mercado que posee cada línea de negocio en comparación con la competencia activa y relevante en el entorno en el que está operando actualmente. A continuación, se lleva a cabo un profundo análisis del crecimiento del negocio en el que nos encontramos inmersos, lo que permite

representar de manera clara y estructurada la situación actual de cada unidad de negocio en particular, teniendo en cuenta tanto el momento presente como los diversos desafíos que plantea el entorno económico, social y competitivo en el cual se desenvuelve la organización. Para que el BCG funcione de manera efectiva y produzca resultados útiles y aplicables, es fundamental que existan cuatro tipos de situaciones potenciales dentro del contexto de los negocios analizados y de su desarrollo. Dentro de estas diferentes situaciones, dos están ubicadas en el lado que genera beneficios económicos importantes, ofreciendo así oportunidades significativas para el crecimiento. Estos beneficios dependen tanto directa como indirectamente de los recursos financieros y humanos disponibles para la empresa a lo largo del tiempo y en múltiples circunstancias y escenarios. Las dos categorías que se destacan son, en primer lugar, las estrellas, que son aquellos negocios que muestran no solo un gran crecimiento sostenido, sino también un alto potencial en el mercado, evidenciando así una notable capacidad para atraer inversiones significativas y aumentar su participación en el mercado de forma considerable y efectiva. La segunda categoría en importancia son las vacas rentables, que se refieren a negocios que se encuentran en una etapa madura y estable, posicionándose en una relación ventajosa y competitiva en comparación a sus competidores principales, lo que les permite generar flujos de efectivo constantes y sostenibles a lo largo del tiempo y bajo diferentes condiciones en el mercado. La rentabilidad generada por estos dos conceptos, es decir, por las estrellas y las vacas rentables, es de vital importancia y se convierte en la base económica sólida sobre la cual se sustentan todas las operaciones de la empresa. Es precisamente esta rentabilidad la que generará los dividendos esperados por parte de los inversores que han decidido confiar en el negocio y apoyar su crecimiento sostenible a largo plazo, garantizando así su viabilidad en el competitivo y desafiante mundo empresarial actual. Esta sostenibilidad en el tiempo permite a las organizaciones no solo adaptarse, sino también prosperar de manera efectiva en medio de un panorama en constante cambio y evolución. Por ello, el uso del BCG se convierte en una práctica esencial, donde la estrategia y el análisis metódico se vuelven herramientas imprescindibles para lograr el éxito y la consolidación de cada unidad de negocio en un entorno que demanda proactividad y agilidad en la toma de decisiones.

Evolución de la Planificación Estratégica en el Siglo XXI.

La nueva etapa emergente en la planificación estratégica ha cobrado relevancia en tiempos recientes. Mientras en las secciones anteriores se han analizado diversas posturas de corte convencional y tradicional respecto al proceso de la planificación estratégica, ha quedado claro que, en este siglo XXI, emergen con especial y notable vigor nuevos derroteros que indudablemente demandan atención, así como un análisis exhaustivo y detallado. Muchos de los planificadores actuales sostienen firmemente que es irrevocable la poderosa y transformadora influencia que el entorno global ejerce sobre la economía particular de cada una de las organizaciones en las que se desenvuelven, ya que esta influencia se manifiesta de manera especialmente relevante en el contexto de una creciente y compleja globalización que nos rodea. Esto expone a las empresas a un sinnúmero de desafíos y oportunidades que requieren su más urgente atención y consideración. Este fenómeno es uno que está transformando vertiginosamente el paisaje del mundo que conocemos, alterando no solo el panorama económico, sino también el tejido social y cultural en el que las empresas llevan a cabo sus operaciones y desarrollan sus variadas actividades comerciales y estratégicas. A lo largo de la década de los noventa y en los años siguientes, hemos sido testigos, en el ámbito global, de un auténtico tsunami que ha provocado la transnacionalización de numerosas empresas que buscan no solo conquistar nuevos mercados emergentes, sino también buscar posicionarse estratégicamente en determinados sectores y naciones, así como en las respectivas economías locales que las sustentan con recursos y políticas mutuamente beneficiosas. Esta dinámica refuerza y acentúa la necesidad imperante de una planificación estratégica adecuada y contemporánea, adaptada a los tiempos complejos que vivimos, donde factores como la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social toman cada vez más relevancia entre las prioridades de las organizaciones. Este proceso transformador ha tomado control de la gerencia de negocios actual, afectando de manera radical sus procesos operativos y los requisitos estratégicos de maneras que jamás antes habían sido observadas en la historia empresarial contemporánea. Es crítico, por lo tanto, entender y adaptarse a estas nuevas realidades con exhaustiva claridad y conciencia. Sin embargo, es sumamente importante señalar que la irrupción de esta potente corriente de cambio no siempre se alinea con la realidad concreta que enfrentan las empresas en las distintas y diversas regiones del mundo. Esta discrepancia puede complicar aún más el proceso de planificación

estratégica, pues se ha evidenciado, además, un fenómeno de masificación y generalización que, en numerosas ocasiones y bajo diversas circunstancias, no logra captar ni atender adecuadamente las múltiples particularidades que cada organización debe considerar en sus complejos procesos de adaptación e interacción con un entorno global que cambia constantemente y presenta innumerables matices. Existen, por lo tanto, innumerables barreras, retos y obstáculos que el entorno global impone a las empresas en su desafiante trayecto hacia la adaptación y el crecimiento sostenible. Esto implica que es crucial que los planificadores estén profundamente conscientes de estas limitaciones, así como de los matices del contexto específico en el que operan. Este entendimiento les permitirá anticipar, analizar y sortear eficazmente las dificultades que podrían surgir en este complejo y desafiante recorrido. Al evitar errores que podrían costarles muy caro en un negocio que, hoy por hoy, necesita decisiones bien fundamentadas y estrategias claras, se asegura que la gestión del riesgo sea también un componente clave en la planificación. Por tal motivo, se presenta en ciertos casos un grave desfase entre lo que realmente acontece en el entorno y las percepciones que se tienen al respecto. Este desfase puede llevar a decisiones erróneas y poco estratégicas que impacten negativamente en la estrategia de la empresa, afectando su desarrollo sostenido y su capacidad de respuesta ante cambios imprevistos y repentinos que requieren respuestas rápidas y efectivas, junto a decisiones excelentemente bien fundamentadas. Es esencial, entonces, que algunos expertos proponen, sin lugar a duda, la realización de un análisis exhaustivo y detallado del entorno particular de cada negocio. Este análisis debe incluir el pleno conocimiento de las barreras y obstáculos antes mencionados, con el fin de poder desarrollar estrategias efectivas y adecuadas que respondan de forma proactiva a las exigencias del entorno global contemporáneo y en constante evolución al que se enfrentan las organizaciones día a día. De esta manera se garantiza su supervivencia y éxito a mediano y largo plazo. Resulta fundamental contar con una visión integral que no solo contemple las oportunidades que pueden surgir en un mercado cada vez más competitivo, sino que también tenga en cuenta los desafíos intrínsecos que presenta la planeación estratégica en este contexto cambiante y repleto de incertidumbres. Esto, sin lugar a duda, representa un desafío mayor para las organizaciones, obligándose a innovar y adaptarse con la agilidad necesaria si desean prosperar y sobrevivir en un mundo empresarial actual que se encuentra en constante movimiento y continuo cambio. La capacidad de ajustarse rápidamente a estas condiciones cambiantes y de interpretar adecuadamente las señales del mercado para

realizar ajustes estratégicos de manera oportuna se vuelve, en este sentido, un elemento vital y esencial. Esto asegurará la sostenibilidad y el éxito de las empresas en el futuro cercano, que se presenta como un entorno enormemente incierto, lleno de posibilidades, pero también de peligros. En este sentido, se vuelve vital que los planificadores no solo sean reactivos a los desafíos del día a día, sino que también sean proactivos, anticipándose a las tendencias emergentes que podrían afectar su sector específico en los meses y años por venir. Explorar diferentes alternativas que les permitan diversificar sus operaciones y fijar objetivos a largo plazo que sean coherentes y estén alineados con la misión y visión de la organización son acciones que fortalecen el futuro. La integración de estos enfoques crea un entorno empresarial más resiliente, flexible y capacitado, capaz de enfrentar adversidades y adaptarse a las fluctuaciones del mercado y a los imprevistos que puedan surgir a menudo. Esto garantiza así una mejor capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad, permitiendo que las organizaciones cierren brechas y aprovechen oportunidades que antes parecían inalcanzables. A medida que el mundo empresarial sigue evolucionando y adaptándose a nuevos paradigmas e innovaciones, se vuelve fundamental que tanto líderes como colaboradores dentro de las organizaciones compartan una mentalidad orientada hacia la innovación.

Fomentar una cultura donde se valoren la creatividad y la experimentación continua son elementos esenciales para mantenerse competitivos y relevantes. En este entorno que avanza a un ritmo acelerado y loco, la capacidad de adaptarse a los cambios puede marcar una diferencia decisiva entre el éxito rotundo y el fracaso inmediato en el actual ámbito empresarial contemporáneo. La habilidad para adaptarse no solo impulsa a las organizaciones hacia el crecimiento, sino que también las prepara para enfrentar desafíos que aún están por venir. Esto se convierte en el sello distintivo de las empresas que realmente logran destacar en un panorama global que no perdona y que continuamente exige más innovación y respuestas dinámicas, asegurando así un lugar privilegiado en la compleja y competitiva dinámica del mercado actual.

El nuevo milenio nos invita a adentrarnos en una emocionante y dinámica fase, un período verdaderamente notable y sobresaliente en el que el concepto de planificación estratégica, abordado desde una óptica mucho más global, inclusiva y participativa, recobra con gran energía y fuerza su lugar fundamental en la gerencia efectiva de los negocios contemporáneos. En esta innovadora etapa, se recoge lo mejor de cada corriente de pensamiento existente en la amplia y diversa comunidad

empresarial moderna, y se reconoce que esta planificación no se centra únicamente en el simple acto de planificar como tal, sino que va mucho más allá de eso. En este contexto de continuos desafíos y numerosas oportunidades, el foco se desplaza hacia el mejor modo posible de gestionar y orientar cada aspecto de la empresa en su búsqueda constante del logro de sus ambiciosos y desafiantes objetivos, que se marcan con determinación y un enorme esfuerzo ante sí. Aquí, la "planeación", un término con el que se suele referir a esta etapa fundamentalmente orientadora y directiva debe ser entendida y concebida como algo mucho más que una simple serie de actividades estructuradas y sistemáticas que se planifican al detalle. En realidad, debe considerarse como un auténtico y significativo modelo cultural que influye y guía las acciones en todos los niveles de la organización.

Este modelo de planificación, que debe ser visto como un elemento integrador y transversal, tiene que permear cada rincón, cada área y aspecto de la empresa, impactando de manera profunda y duradera en la forma en que se trabaja y se colabora a diario. Esto promueve así un entorno de alta cohesión y trabajo en equipo, donde cada miembro se siente motivado y capacitado para contribuir al esfuerzo colectivo, impulsando una cultura de colaboración continua. Asimismo, la planificación debe informar de manera clara, precisa y oportuna las decisiones y el comportamiento organizacional a todos los niveles jerárquicos de la organización, desde los operativos que ejecutan las tareas en la base del sistema organizativo, pasando por los mandos intermedios que facilitan la comunicación y la ejecución ordenada de las estrategias, hasta los más altos y destacados directivos que son los responsables de tomar decisiones estratégicas cruciales e indispensables que guiarán el rumbo de la empresa en el futuro. Entonces, de este modo tan bien estructurado, se fomenta no solo una auténtica cultura de responsabilidad compartida entre todos los miembros, sino también un compromiso firme y decidido con los resultados que se esperan alcanzar. A través de este enfoque colaborativo y eficaz que se implementa a cada nivel del funcionamiento organizacional, se asegura que todos los miembros de la empresa sientan que son una parte integral y valiosa del proceso de consecución de metas y objetivos claramente definidos, que estén profundamente alineados con la visión y misión de la organización. Todo esto contribuye de manera significativa a un ambiente colaborativo y sinérgico donde el éxito se logra en conjunto, cada contribución es apreciada y altamente valorada como absolutamente esencial para el logro de los objetivos colectivos. Esta dinámica

consolidada y bien articulada no solo promueve la cohesión entre los equipos de trabajo, sino que también establece una sólida estructura organizativa eficiente que incentiva la innovación continua, provocando un crecimiento sostenido en el contexto del mercado global contemporáneo, donde los retos son constantes y la adaptación es clave y esencial para la supervivencia y el éxito empresarial en el largo plazo.

Enfoques Emergentes

En la última década, hemos podido observar un notable y significativo auge en una serie de enfoques realmente innovadores que han ido surgiendo como resultado de diversas y variadas etapas evolutivas de desarrollos anteriores que, en su gran mayoría, habían tenido resultados insatisfactorios y limitados. Estos nuevos enfoques han comenzado a manifestarse de manera palpable y evidente, en gran medida, como respuesta a la falta de éxito y a la insatisfacción general que se ha experimentado con los enfoques que se habían utilizado anteriormente en el ámbito organizacional, donde muchos de estos métodos, por diversas razones y motivos bien fundamentados, no lograron satisfacer las necesidades urgentes y acuciantes que enfrentan las empresas en sus diversas dinámicas y complejos desafíos operativos. La mayoría de estos enfoques emergentes surge inicialmente de una visión crítica, analítica y reflexiva sobre las metodologías pasadas, tomando en cuenta y abordando profundamente los errores cometidos, así como buscando aprender de ellos de forma proactiva y constructiva. Esto se realiza de tal manera que se puedan llevar a cabo mejoras sustanciales y significativas que impacten positivamente en el desempeño de las organizaciones.

El objetivo principal que se persigue a lo largo de este proceso es proponer métodos y formas de gestión de las organizaciones que sean no solo más efectivas y eficientes, sino que, además, de manera crucial y esencial, estén alineadas con las necesidades actuales de un mundo empresarial que está en constante y rápida evolución, lo cual implica que se adapte ágilmente a los constantes cambios incesantes del mercado y de la tecnología actual que exige un enfoque flexible y resiliente. Se busca que, en la medida de lo posible, estas nuevas metodologías sean sencillas de aplicar y fáciles de entender para todos los involucrados en el proceso organizacional. Esto incluye a todos, desde los altos ejecutivos y directivos hasta los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización, promoviendo así una mayor inclusión, colaboración y participación en el proceso de toma de decisiones. Estos nuevos enfoques también pretenden democratizar la gestión dentro de las organizaciones, fomentando una cultura

organizativa colaborativa y participativa que potencie la creatividad, el ingenio y la innovación de todos los miembros de la empresa. Al mismo tiempo que incorporan elementos valiosos y lecciones aprendidas de los enfoques previos, estos nuevos paradigmas presentan métodos que son más participativos y flexibles, así como un modelo de conducción más adaptativo y dinámico, de las organizaciones que se ajusten a las necesidades cambiantes y multifacéticas del entorno actual. Estas ideas innovadoras y disruptivas permiten a las empresas competir con éxito en un entorno cada vez más complejo, multifacético y cambiante. Además, les ayuda a adaptarse de manera eficaz a las demandas del mercado y responder de forma rápida y efectiva a un entorno que cambia constantemente, el cual se vuelve cada vez más dinámico e impredecible. Desde esta importante y enriquecedora perspectiva, además de impulsar la innovación, el crecimiento sostenible y la efectividad de los procesos, al enfocarse en la adaptabilidad y la participación, se busca crear un ambiente propicio en el que todos los miembros de la organización se sientan valorados y como parte fundamental e indispensable del proceso de cambio. Así, cada persona contribuye al desarrollo continuo y a la competitividad en un panorama empresarial que está en constante y acelerada transformación, desafiando a los líderes a pensar de manera creativa y estratégica para enrumbar a sus organizaciones hacia un futuro mejor.

La planificación estratégica como aprendizaje organizacional ha emergido como un concepto integral que refleja de manera clara y contundente la relevancia del aprendizaje dentro de las diversas organizaciones. La planeación estratégica, que se erige como la base de un ejercicio analítico exhaustivo, meticuloso y detallado, no se limita en absoluto a la simple recopilación y análisis de los factores externos del entorno, sino que también incluye y requiere una comprensión profunda y minuciosa del comportamiento interno de la propia organización. Este enfoque académico y profesional ha conducido al desarrollo de metodologías únicas, específicas y adaptativas que son esenciales para el éxito. Estas metodologías no solo delinean un estilo de dirección particular que es común en múltiples contextos organizativos, sino que también establecen una orientación clara, precisa y efectiva que se erige como la brújula de acción indispensable para cada una de las organizaciones que aspiran a crecer, desarrollarse y adaptarse con eficacia ante un entorno diverso, competitivo y dinámico que cambia constantemente. Este entorno, que se caracteriza por su capacidad de cambio y evolución constante, plantea exigencias crecientes en términos de capacidades

y recursos que las organizaciones deben gestionar. Además, este complejo y multifacético proceso de planificación está diseñado para trascender la mera rutina de un conjunto lineal de pasos a seguir; más bien, busca transformarse en una rutina de trabajo sumamente efectiva que armonice la racionalidad analítica, el pensamiento crítico y la lógica de una manera integrada y sinérgica, abordando cada una de las decisiones estratégicas que deben ser consideradas y tratadas cotidianamente dentro de la organización. Para realizar este objetivo tan ambicioso y esencial en el ámbito organizacional, se han delineado diversos pasos concretos que requieren ser ejecutados en un orden riguroso y sistemático: planificación estratégica, planificación táctica, planificación operativa, planificación intradepartamental, planificación presupuestaria, planificación de proyectos, planificación a futuro, así como la incorporación de otros elementos igualmente significativos y que no deben ser desestimados si se desea alcanzar el éxito organizacional sostenido y deseado.

Reflexionando sobre la filosofía de actuación sustentada en dicho grupo exclusivo de técnicos y expertos, y considerando cómo ha evolucionado el contexto a lo largo de las décadas, se puede visualizar que estas dinámicas no solo desafían, sino que hasta ponen en crisis varios principios fundamentales que históricamente han gobernado la gestión en general a lo largo de muchos años y en diversas latitudes. Este profundo proceso de cuestionamiento se manifiesta de forma evidente e impacta tanto en la planificación propia como en la vigilancia estratégica, que es vista como vital para garantizar que las organizaciones no solo logren prosperar, sino que también mantengan su equilibrio ante un contexto que está en constante transformación, lleno de inusuales desafíos que pueden surgir de manera repentina y en cualquier momento impredecible. Esto requiere respuestas rápidas, efectivas y adecuadas de aquellos encargados de liderar la organización, quienes deben gestionar los recursos disponibles con la mayor eficiencia posible, en el momento oportuno, tomando decisiones cuidadosamente pensadas que fortalezcan y beneficien en su totalidad cada aspecto de la estructura organizativa. Así, la efectividad de la planificación estratégica no se basa únicamente en su correcta ejecución, sino también en la forma en que se adapta y responde a los imprevistos y obstáculos que sin duda aparecerán en el camino de desarrollo organizacional, permitiendo a las organizaciones contar con la flexibilidad necesaria para reaccionar eficientemente frente a circunstancias adversas. Además, las organizaciones deben anticiparse a estos eventos y preparar el terreno para un futuro

más seguro y predecible. Este futuro se caracteriza por una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos deseados de manera eficiente y efectiva, integrando innovaciones en su gestión diaria y ajustando sus estrategias en función de una comprensión clara y precisa del entorno en constante cambio y por lo tanto, volátil. Es vital que las organizaciones mantengan un compromiso serio y constante de evaluar y revisar sus métodos y enfoques, asegurando que sus planes no se conviertan en normas rígidas que limiten la creatividad y la innovación necesarias para la evolución continua del escenario organizacional actual, cada vez más complejo y dinámico. De esta forma, el aprendizaje organizacional se transforma en un componente esencial que impulsa el enriquecimiento, modernización y adaptación continua de las estrategias, manteniendo el interés, compromiso y motivación tanto de los colaboradores como de los directivos. Estos últimos deben estar alineados en su objetivo común de adaptarse a las nuevas realidades y demandas del mercado, que hoy se presenta como más dinámico y competitivo que nunca en la historia reciente. En este contexto, la capacidad de respuesta, la innovación constante y la adaptabilidad son factores determinantes para el éxito, sostenibilidad y viabilidad de la organización a largo plazo, constituyendo así pilares fundamentales en su estructura estratégica y su desarrollo futuro.

Tecnología y Planificación Estratégica.

La tecnología, y en particular las comunicaciones que son una parte esencial y fundamental de ella, han tenido un desarrollo notable y profundo en los tiempos recientes, transformándose en un pilar crucial para diversos sectores. Este desarrollo ha tenido manifestaciones especialmente impactantes en la planificación estratégica dentro del mundo empresarial moderno y ha demostrado ser un factor absolutamente crucial e indispensable para el éxito sostenible de las organizaciones contemporáneas. Esta notable evolución ha producido un impacto considerable, verdaderamente transformador, en la manera en que se llevan a cabo y ejecutan las operaciones comerciales en múltiples industrias dispares. Ha redefinido de manera fundamental la forma en que las empresas interactúan entre sí y, de modo igualmente crucial, con sus valiosos clientes y socios estratégicos que son determinantes para alcanzar el éxito compartido. La ausencia de una planificación estratégica adecuada en el ámbito de la informática ha emergido, con todo su peso y consecuencias significativas, como uno de los factores principales que llevan al fracaso de los sistemas de apoyo en la gestión empresarial. Esto pone de manifiesto la importancia innegable de contar con un camino

claro, bien trazado y definido para alcanzar objetivos ambiciosos y relevantes de manera efectiva. La falta de una estrategia correctamente delineada puede resultar en errores costosos que impactan no solo los resultados económicos inmediatos, sino también la reputación organizacional en su totalidad durante períodos prolongados. Estos fallos, a su vez, se traducen en actividades ineficientes que afectan directamente la competitividad y la sostenibilidad de la organización, particularmente en un entorno de negocios que se vuelve cada vez más desafiante y competitivo. En este contexto tan dinámico y cambiante, la adaptación se convierte en una necesidad apremiante y obligatoria para la supervivencia y el crecimiento empresarial sostenible a largo plazo. Desde alrededor del año 1965, hemos comenzado a notar cambios significativos y marcados en el ámbito del *planning* estratégico, dando origen a una nueva era en la moderna gestión empresarial, claramente caracterizada por la integridad, la innovación, y el uso intensivo de la tecnología avanzada. Estos cambios han ido evolucionando de manera progresiva a través de las décadas, y son multifacéticos, incluyendo la proliferación y la sofisticación de bases de datos en diversos sectores empresariales. Esta proliferación ha permitido un manejo de la información de manera mucho más eficiente y eficaz, facilitando la recolección de datos y su análisis sistemático mediante herramientas avanzadas que permiten mejores resultados.

Este fenómeno ha transformado de manera contundente y duradera el paisaje empresarial a nivel global. La capacidad de acceder y gestionar información de manera correcta y oportuna ha facilitado la innovación en diversas áreas operativas, además de aumentar considerablemente las capacidades de respuesta frente a los inevitables cambios del mercado. Las bases de datos han revolucionado de forma espectacular la manera en que las empresas recogen, almacenan y analizan información valiosa y crítica para la toma de decisiones clave. Este avance, a su vez, facilita la generación de *insights* que pueden ser estratégicamente utilizados en la toma de decisiones críticas que impactan tanto en el presente como en el futuro y el rumbo de las organizaciones. De manera paralela a estas herramientas de gestión de datos, hemos observado también la llegada de herramientas de análisis cuantitativo de tipo matricial que aportan una nueva dimensión al proceso de toma de decisiones. Estas herramientas informáticas simplifican de manera notable el proceso de toma de decisiones informadas y fundamentadas, mediante la clara visualización de diferentes escenarios potenciales y la evaluación de las implicaciones de diversas alternativas dentro de un marco

estructurado, limpio y claro. Esta visualización favorece la claridad y el entendimiento compartido entre todos los involucrados en el proceso de toma de decisiones. Además de estas herramientas tecnológicas, han surgido técnicas innovadoras de resolución de problemas en grupo que son consideradas fundamentales y necesarias para mejorar la calidad de la planificación empresarial. Estas técnicas fomentan tanto la creatividad como la colaboración grupal, que son elementos esenciales en cualquier entorno competitivo. Este enfoque en el trabajo en equipo promueve un enfoque participativo en la planificación, donde se involucra activamente a personas de distintos niveles y áreas de especialización dentro de la organización. Esto crea un ambiente laboral más inclusivo, colaborativo y creativo, que impulsa la innovación continua y la búsqueda de soluciones efectivas para los problemas que se presentan cotidianamente. Este enfoque colaborativo y participativo puede contribuir de forma significativa al desarrollo de un proceso más holístico y efectivo en la definición de los objetivos y estrategias empresariales. Esta metodología asegura que se tomen en cuenta múltiples perspectivas y una amplia gama de experiencias diversas en el proceso de decisión, lo cual potencia la efectividad organizativa y la cohesión interna.

Permite una comprensión más profunda y completa de todos los aspectos que se deben considerar en el día a día del funcionamiento de la empresa. La integración de estas diversas metodologías y recursos ha permitido a las empresas no solo adaptarse con éxito a un entorno cambiante, sino también anticiparse proactivamente a las tendencias y desafíos del mercado inminentes. Esto optimiza de esta forma su desempeño y resultados a largo plazo, en un mundo empresarial que no deja de transformarse y evolucionar continuamente con nuevas ideas y procesos emergentes. En este sentido, la planificación estratégica fundamentada en la tecnología contemporánea se ha convertido en un elemento indispensable y vital para aquellas organizaciones que buscan no solo sobrevivir ante los retos futuros. También para aquellas que aspiren a prosperar y avanzar frente a los diversos desafíos que puedan surgir en el horizonte, asegurando así su crecimiento sostenido y relevancia en un mercado que está en constante evolución y desarrollo continuo.

Después, a partir del año 1970, y propiciado por el entorno competitivo y globalizado que se vivía en ese entonces, se aceleran de manera notable aún más los cambios que ya se venían gestando desde años anteriores. En este contexto, se comienza a realizar una utilización más consciente y efectiva de los diversos escenarios que las

organizaciones enfrentan a diario en sus operaciones, lo que implica un cambio de paradigma en la planificación y ejecución de estrategias. Se implementan metodologías que son mucho más sencillas y rápidas, facilitando así la adaptación a las necesidades del momento y las exigencias del mercado, que eran cada vez más cambiantes y complejas. Además, se reconoce de manera creciente la importancia de la innovación en el proceso organizativo, la cual se convierte en un motor fundamental para el desarrollo sostenible y exitoso de las empresas contemporáneas. Ya en la década de los 80, el impacto que comienza a tener esta creciente presión tecnológica sobre el entorno empresarial obliga a las compañías a plantearse de manera estratégica su propia utilización de estos avances. Las organizaciones, entonces, reflexionan de manera profunda sobre la forma en que la tecnología puede potenciar su crecimiento, su eficiencia y competitividad en un entorno cada vez más desafiante.

De hecho, el entorno tecnológico se define ahora como uno de los doce elementos clave de éxito que son absolutamente fundamentales para las empresas que defienden obteniendo resultados positivos y sostenibles en un mundo interconectado y complejo. Algunos sostienen que, para la elaboración de un plan estratégico que sea realmente eficiente y que resuene en el contexto actual, se ha de maximizar el capital intelectual que rodea a la estructura organizativa de la empresa. Esto implica un enfoque renovado, profundo y riguroso en la capacitación, la experiencia y la creatividad del talento humano que compone el equipo. Las etapas del desarrollo tecnológico en este contexto supondrán el replanteamiento del plan estratégico en numerosas ocasiones, facilitando así la identificación y adecuada respuesta a los cambios que se presentan en el entorno. Esto permitirá una adaptación a las nuevas necesidades y exigencias del mercado, que son cada vez más complejas y variadas, haciendo que la organización se mantenga relevante y competitiva en un entorno donde la adaptación y la innovación se revelan como claves imprescindibles para el éxito a largo plazo

Experiencias Relevantes en Planificación Estratégica.

Existe una corriente de pensamiento bastante consolidada que sostiene la tesis de que la planificación se presenta como una labor extremadamente difícil y compleja. Esto se debe a la racionalización de los procesos que llevan a cabo los seres humanos en sus actividades diarias y en sus interacciones sociales, que son intrínsecamente múltiples y multifacéticos. Esta dificultad está claramente sustentada en el principio clasificatorio, el cual invoca la ley causal mecánica implícita, una situación que escapa de manera

significativa y notable a la verdadera naturaleza de diversos fenómenos o procesos que son realmente concretos y tangibles en la realidad cotidiana que habitamos y experimentamos. Este fenómeno, al ser observado, se considera en última instancia como muy contrario a la realidad misma y objetiva, lo que genera así una serie de complicaciones y malentendidos en la interpretación de los hechos que observamos a nuestro alrededor en nuestra vida diaria, impactando nuestra comprensión del mundo. En el siglo XX, se desarrolló la innovadora y revolucionaria teoría del caos, que nos ofrece una nueva y refrescante perspectiva sobre la imprevisibilidad y complejidad de los sistemas; esta teoría desafía así las nociones tradicionales de causa y efecto que habían predominado en el pensamiento anterior y las bases de las decisiones que solemos tomar, remodelando nuestra comprensión sobre la relación entre acción y consecuencia. En este tema específico, se hace necesario que nos remontemos a los valiosos aportes que se han realizado respecto a la fenomenología de la materia y su comportamiento en diversas y variadas situaciones; este entendimiento es crucial para poder comprender el contexto más amplio en el que nos encontramos y que nos afecta de muchas formas. Sin embargo, tampoco se puede considerar del todo exacta esa afirmación conceptual que establece las fases del proceso, ya que las tres fases de los procesos en cuestión no son independientes entre sí. Por el contrario, existen y funcionan de manera interrelacionada y compleja, lo que complica mucho más su análisis minucioso y profundo. Estas fases se afectan mutuamente dentro de un sistema que puede resultar inesperado en sus manifestaciones y en sus consecuencias, revelando así una red compleja de interacciones que desafían cualquier intento de simplificación e interpretación sencilla en el análisis exhaustivo de los fenómenos observados en nuestra vida diaria.

No obstante, lo expresado en lo que antecede, no se puede negar en absoluto que la planificación, especialmente cuando se entiende con claridad y se aplica de manera adecuada, se convierte en un extraordinario y valioso aporte para la toma de decisiones estratégicas en una amplia y variada gama de contextos organizacionales. Este proceso es fundamental no solo en la estructura de cualquier entidad que busque crecer y adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado, sino también en su capacidad para sobrevivir ante desafíos adversos. Es sumamente interesante la introducción de las aplicaciones de la Ciencia de la Administración en el entorno argentino, un tema que ha sido analizado con gran detalle por distintos académicos y especialistas en la materia;

quienes se dedican a este estudio y análisis han señalado que la influencia de las universidades en Latinoamérica ha desatado, durante el primer tercio del siglo XX, un período de gran relevancia y significancia. Los aportes de este tiempo se conocen en la actualidad como Ingeniería Comercial, un enfoque innovador que ha transformado la manera en que se percibe y se gestiona la administración de empresas en la región, generando paradigmas que todavía hoy perduran en la práctica. Gracias al esfuerzo conjunto de una diversidad de profesionales, líderes, autores e instituciones en diferentes campos del conocimiento, el valioso beneficio de la planificación estratégica fue advertido no solo por los empresarios, quienes comenzaron a implementar modelos más organizados y eficientes en sus operaciones, sino que, sobre todo, por las empresas estatales que, en ese tiempo histórico, comenzaron a comprender su importancia crucial para el desarrollo organizacional y el crecimiento económico sostenible. Así, en el período que abarca desde 1936 hasta 1975, se llevaron a cabo una serie de experiencias sumamente interesantes y enriquecedoras en este ámbito de la planificación, que han dejado un legado perdurable en la manera de gestionar proyectos, recursos y capacidades dentro de estas entidades organizacionales.

Es importante señalar que diversas instituciones, como el Banco de la Nación Argentina, el Banco de la Provincia de Buenos Aires, Aerolíneas Argentinas, y la Dirección de Fabricaciones Militares, así como numerosos ejemplos de empresas tanto privadas como mixtas, desarrollaron importantes trabajos de planificación estratégica que marcaban un antes y un después en su operativa y modelo de negocio. Todo esto se realizó, generalmente, con la colaboración generosa y comprometida de consultores extranjeros que aportaron su valiosa experiencia y profundo conocimiento al proceso. Así, se enriqueció la perspectiva local con metodologías y prácticas probadas a nivel internacional, lo cual permitió no solo un mejor entendimiento de los complejos desafíos que enfrentaban estas entidades y organizaciones, sino también la implementación de estrategias mucho más efectivas y adecuadas que favorecieron su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo. Este entendimiento es fundamental para asegurar su competitividad en un mercado que se encuentra en constante y rápida evolución, caracterizado por cambios impredecibles y nuevas demandas que requieren una respuesta ágil y efectiva. Solo así, se puede garantizar el éxito y la perdurabilidad de las empresas en la región, asegurando que se mantengan a la vanguardia de la

innovación y la eficiencia en un entorno que cada vez exige más y donde la capacidad de adaptación se convierte en un elemento esencial para el éxito a largo plazo.

1.1 Caso Amazon.

Con las premisas anteriores, se puede explicar la evolución de Amazon a carta a nivel teórico. Sin embargo, es posible realizar un breve análisis con la intención de ejemplificar la aplicación del modelo de evolución propuesto, utilizando información veraz y actual de Amazon. De acuerdo con las teorías expuestas y basados en la información recabada, la evolución del caso Amazon se puede describir en una serie de 4 etapas de evolución de la planeación en la empresa.

- Desde su fundación por Jeff Bezos en 1994, Amazon es uno de los e-commerce de mayor éxito. Tanto así, que en la actualidad el corporativo ofrece diversos servicios de tecnología de la información a terceros. El plan estratégico inicial de la empresa en 1997 no parece distar mucho del que anticipa su futuro en el año 2019; es decir, el año sigue teniendo 12 meses.

- Siguiendo una evolución transicional, como en la última etapa de gestión de la empresa, en la Era Bezos II, los tiempos clave ya se cuentan en horas, días o semanas. Las estrategias corporativas que seguirá la empresa son diferentes y, como se verá en las matriciales de crecimiento, serán de carácter externo a la empresa y más concretamente a sus inversiones. En el caso de que exista alguna idea revolucionaria, los equipos de Jeff Bezos tendrán que aplicar soluciones de innovación.

1.2 Caso Apple.

Otro de los casos que no pueden faltar, ya que sucedió prácticamente en una década. Apple Computer perdió su capacidad de generar innovaciones, reinaba la desorganización entre sus empleados, existía una cultura de puertas cerradas y un desgaste crónico del liderazgo. La organización de la empresa se llevaba a cabo por departamentos, cada uno de ellos poco relacionado con el resto, y Jobs solía ser un mediocre dirigente de estos.

En 1996 se encontraban en la quiebra, sin una estrategia definida, solo un montón de sistemas y productos que habían perdido su utilidad en el mercado. Entonces, el consejo de administración de Apple decidió despedir a su CEO por la

fuerte inseguridad que existía en los inversores, porque se guiaba con "papeles" y contrataron a un nuevo presidente, cubriendo sus expectativas sobre los avances en el mundo comandado por el sistema operativo de Macintosh. Inicialmente, estaba optimista, pero a medida que iba profundizando en la realidad de la empresa, lo asombró la falta de organización y lo desconcertó la falta de conexión con los demás pares directos. A esto se le sumaba que la empresa había dejado de ser atractiva, especialmente productiva, competitiva y mucho menos íntegra. Entonces, se decidió renovar la estrategia de la empresa, enfocándose en reducir el portafolio de productos, especialmente en la disminución del número de líneas de computadoras personales. Se da un direccionamiento más regular a los empleados por medio de reuniones que se hacían con cada división, buscando en estos contactos mantener a todos los empleados enfocados en la estrategia.

Resultados

1. Comparativa de Experiencias a Nivel Mundial.

En términos generales, las diversas diferencias que se presentan entre las variadas experiencias de uso en el ámbito de la planificación estratégica se manifiestan de manera fundamentalmente cuantitativa en su esencia. No obstante, es crucial destacar un aspecto clave que merece ser considerado: cuando esta práctica comenzó a implementarse en diferentes partes del mundo, en los Estados Unidos ya habían empezado a surgir los comités de dirección a finales de la década de 1950, marcando un hito importante en la evolución de la gestión empresarial. Esta generación de comités provocó situaciones complejas y multifacéticas en las cuales la planificación no coincidía de manera efectiva con la dirección estratégica que adoptan las organizaciones en ese preciso momento histórico. Es esencial señalar, además, que la constatación de que las realidades de los distintos países son inherentemente diferentes no se relaciona únicamente con las manifestaciones visibles del proceso de planificación, sino que se vincula de manera más intrínseca con los elementos subyacentes que determinan los resultados efectivos de dicho proceso en sus respectivos contextos. Por ejemplo, existen dificultades considerables y desafiantes para implantar la planificación de manera adecuada a nivel de la alta dirección de las empresas, así como también problemas relacionados con la indigestión provocada por la abrumadora sobrecarga de

documentación, la cual puede llegar a hacerse absolutamente incontrolable. Esta compleja situación se ve aún más agravada por una alta inflación del proceso de planificación que podría causar complicaciones adicionales e inesperadas, así como decrecimientos en el modelo de planificación adoptado que, a su vez, pueden impactar su efectividad. Además, los hábitos y costumbres que se han ido implantando a lo largo de las décadas son tradicionalmente difíciles de erradicar y desarraigar, creando una resistencia al cambio que puede ser perjudicial para el avance organizacional. En los Estados Unidos, la idea de que las empresas, enfrentándose en un momento dado a un mercado cambiante y dinámico, se vean en la obligación de proyectar sus múltiples alternativas futuras, decidir cuál de estas opciones es la más conveniente y luego preparar los planes necesarios para su correcta implementación y seguimiento, comenzó a surgir de manera prominente a finales de los años 20 del siglo pasado. Desde este periodo crucial y hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial, se produce un desarrollo notable y significativo de la planificación estratégica, respaldado por una serie de estudios independientes que justifican su relevancia y aplicación en distintos contextos empresariales y económicos. Sin embargo, la dificultad de explicar adecuadamente los resultados de este enfoque estratégico, así como la complejidad para justificar las premisas iniciales que fundamentan la planificación, llevan a que, en términos generales, los directivos mantengan una actitud de constante sospecha y escepticismo acerca de su verdadero valor y utilidad en la práctica empresarial cotidiana concreta y real.

1.1 Estados Unidos

El mercado inmobiliario de Estados Unidos, donde la planificación estratégica en la administración de los negocios ha alcanzado un notable nivel de madurez, se ha posicionado sólidamente como la principal potencia a nivel mundial. Este país puede ser considerado, sin lugar a duda, como el referente dominante en los análisis y estrategias que se adoptan en diferentes naciones de diversas partes del mundo. Un gran número de compañías que tienen su sede en este territorio han logrado establecerse con éxito en una amplia variedad de naciones, aportando no solo tecnología de vanguardia de alta calidad, sino también capital significativo y recursos humanos altamente capacitados y especializados en diferentes áreas. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, su enfoque de mercado, o si su funcionamiento es estrictamente local, con frecuencia se ve inmersa en una creciente competencia, ya sea de forma directa o

indirecta, con organizaciones que tienen su origen en el territorio norteamericano. En diversos países a lo largo del globo, operan numerosas agencias que fomentan la introducción de su tecnología innovadora y establecen alianzas de diversos tipos; en particular, en países del Tercer Mundo o en mercados emergentes, la competencia con importaciones provenientes de estas organizaciones puede ser más intensa y, a menudo, más directa. Los modelos estratégicos que se desarrollaron en los años 70, que generalmente se fundamentan en el predominio del análisis externo, especialmente aquellos de tipo matriz F.O.D.A. y que encuentran su origen en el país del norte, han comenzado a ser cuestionados. Esta crítica se produce, en parte, debido a la evolución constante del entorno empresarial y económico actual. La generación de estrategias que se basa únicamente en el análisis del mercado o de la competencia ha comenzado a demostrar ser insuficiente para enfrentar los desafíos contemporáneos que se presentan día a día. En este sentido, se empiezan a profundizar los análisis de distintas naturalezas, considerando no solo las características de los productos y servicios, sino también las técnicas utilizadas, los procesos internos, el personal propio, la situación de los competidores directos e indirectos, y el entorno que puede rodear directa o indirectamente a la empresa. En este contexto, surge con fuerza la necesidad del análisis interno. Se empieza a entender que el entorno no afecta a la empresa de manera aislada o independiente, sino que lo hace a través de sus recursos, competencias y de su capacidad para explotarlos de forma más efectiva que su competencia más cercana. Esta comprensión más holística y completa permite a las empresas adaptarse ágilmente y prosperar en un mercado que está en constante y perpetua evolución.

1.2 Europa

Europa tiene una larga tradición planificadora que se remonta a la época de la planeación centralizada que predominaba durante el período comunista, así como a la administración pública muy estructurada que es característica de muchos de los países del continente. Inicialmente, la planificación en Europa carecía de una perspectiva global, y se podría afirmar que existían patrones diferentes y variados en cada uno de los países. Esto se debía, en parte, a la participación nula del gobierno en el desarrollo de las empresas y al euroescepticismo que se había arraigado en la conciencia colectiva. No obstante, con el tiempo, el paso hacia el acogimiento del comercio único, la adopción del euro y la ampliación de la Unión Europea a 27 estados miembros ha cambiado este panorama, impulsando la planificación de marketing a partir de la

necesidad de replicar los éxitos registrados en otros mercados que ya se consideran maduros y desarrollados. Con el crecimiento sostenido de los mercados, comenzamos a observar la aparición del concepto de la planificación diferencial, que se materializa en la demanda específica de productos en diversas zonas geográficas. Es a partir de 1960 cuando se establece lo que podríamos denominar la fase de mercado, que abre un compás de desarrollo del concepto de marketing. Durante esta fase, la orientación de marketing, que anteriormente estaba comprometida de manera casi exclusiva con el producto, que tenía como objetivo satisfacer los mercados y necesidades latentes, comienza a transformarse gradualmente en una orientación centrada en los mercados. Esta nueva perspectiva se ocupa directamente de satisfacer las variadas necesidades de los segmentos en los que se divide el mercado, en un intento por proporcionar bienes y servicios que realmente se alineen con lo que los consumidores buscan y requieren. A raíz de este desarrollo económico austrohúngaro del periodo de entreguerras, se observa también un rápido avance en la investigación de mercado, que comienza a cobrar impulso desde los años veinte, primero en Hungría, seguida de cerca por el desarrollo en Austria. En el contexto actual, es fundamental distinguir cuatro estructuras de planificación de marketing, que podemos determinar y clasificar en función de las respuestas a las preguntas pertinentes que se han definido a lo largo de este proceso. Según este criterio establecido, las cuatro estructuras se definen de la siguiente manera, lo que proporciona un marco claro para entender cómo se organiza la planificación de marketing en la actualidad y cómo ha evolucionado ante los constantes cambios en un entorno de mercado cada vez más complejo y dinámico.

1.3 Asia

Aproveche la primera parte de este apartado para brindar una información que sea generalmente aplicable a la región que desea abordar y analizar de una manera exhaustiva y detallada, considerando no solo las características fundamentales de la misma, sino también los matices que la hacen única. Esta información que se compartirá no solo incluirá datos concretos y numéricos, sino que también tendrá un enfoque en aspectos importantes y fundamentales que son cruciales para comprender la economía de la región. En este sentido, se delinearán no solo las tendencias actuales que se han podido observar en el comportamiento económico, sino también las proyecciones a futuro y cómo estas afectan no solo a la sociedad local sino también a su desarrollo integral. Es crucial considerar la estructura de la población que la compone, la cual

incluye datos específicos y detallados sobre su distribución por edades, los niveles educativos alcanzados y los patrones de migraciones que han podido influir en la dinámica socioeconómica de la zona. Asimismo, se reflejará el ingreso per cápita que tienen sus habitantes, el cual es un indicador clave que ayuda a comprender el nivel de vida y bienestar general que se puede observar en la región, ofreciendo un marco claro para entender el contexto económico de la población en su conjunto. El IVEG, Índice de Valor Económico General, también será mencionado en este análisis, dado su importancia y utilidad en la medición del crecimiento económico sostenido y la estabilidad de la región en cuestión a lo largo del tiempo. Además, se pueden considerar otros aspectos que usted considere relevantes dentro del análisis, tales como factores históricos, políticos y ambientales que ayudan a entender mejor el contexto general en el que se insertan esos datos económicos y demográficos. Este análisis exhaustivo puede incluir datos demográficos representativos que aporten un valor significativo a la investigación, así como aspectos sociales, culturales y laborales que marcan las dinámicas comunitarias y los desafíos concretos a los que se enfrentan los habitantes de la región. Por otro lado, es fundamental poner de manifiesto los elementos culturales que, sin duda, aportan un gran valor y enriquecen su investigación o proyecto, abriendo así un espacio para reconocer la diversidad y riqueza cultural que puede existir en la región. A través de esta amplia información, se proporciona una visión completa y multidimensional de la región, un lugar donde no solo se busca entender los números de forma aislada, sino también las historias, experiencias y realidades detrás de ellos. Además, resulta crucial considerar cómo estos diversos factores interactúan entre sí, ofreciendo así un panorama más amplio y robusto de la realidad de la región en cuestión. Esto, sin duda, permitirá tener una comprensión más profunda de los desafíos, limitaciones y oportunidades que enfrenta la región en la actualidad, así como de su potencial de desarrollo en el futuro próximo, acercándonos a una evaluación más precisa que guíe decisiones relevantes en función de su futuro económico y social.

En el vasto y diverso continente asiático, en el transcurso de los últimos cuarenta años, se han verificado, de manera notable, cambios profundos, marcados y significativos en diversas áreas y dimensiones, los cuales han manifestado una transformación evidente y trascendental que ha impactado en todos y cada uno de los rincones y aspectos de esta vasta región. La gran transformación económica que ha tenido lugar durante este periodo, así como el correlato institucional que ha surgido

como consecuencia de ello, se ha desarrollado en un contexto de un sistema económico centralizado que predominó después de la II Guerra Mundial. Este modelo había sido dominante y hegemónico durante décadas, definiendo las estructuras económicas de la región a lo largo de un largo y extenso periodo de tiempo. Así, los diversos regímenes autoritarios que existen dentro de la región, los cuales han tenido un fuerte peso e influencia en la trayectoria histórica contemporánea, han comenzado a asumir, con una creciente claridad, determinación e intensidad, la apuesta por una economía de mercado, logrando un nivel de crecimiento económico excepcional y una transformación industrial sin precedentes en la región, fenómeno que, a su vez, presenta escasos antecedentes en toda la historia pasada. Este notable fenómeno ha implicado no solamente un cambio radical en la manera de abordar la economía convencional, sino que también ha desencadenado un reordenamiento significativo y palpable de las prácticas políticas a nivel local y nacional. A su vez, en contraposición a las ideologías economicistas que han predominado en el discurso público, los sistemas de partidos, que son únicos y hegemónicos dentro de sus respectivos contextos nacionales, deberán justificar su pertenencia ideológica y, de este modo, proporcionar -sin restricciones y con la menor cantidad posible de represión- las garantías necesarias para asegurar la libre expresión económica de los ciudadanos.

La incesante y permanente inestabilidad social y política que ha marcado la historia contemporánea de Corea del Sur, junto a sus alternancias autoritarias y democráticas a lo largo de los tumultuosos años 50 y 60 del siglo pasado, así como la dificultosa independencia económica de Taiwán, que emergió gracias al furioso e intenso proceso de industrialización que tuvo lugar a partir de los años 70, así como la irracionalidad del sistema político filipino ante las persistentes y dolorosas devaluaciones que ha sufrido el peso filipino, han evidenciado con claridad estos modos autoritarios y profundamente antidemocráticos. Estas dinámicas, junto con los principios economicistas que impregnan la gestión empresarial de lo público, a menudo con escaso o nulo aporte real a la resolución de los problemas fundamentales que aquejan a las sociedades en su conjunto, han generado un marco complejo y desafiante. Así se produjo, a partir de la década de 1970 en adelante, un pulsar democratizador en el continente que, sin embargo, fue frenado por primitivos y violentos intentos renovadores de democratización que se encontraron con una dura resistencia de sectores arraigados en el poder. En su momento, los casos de Irán, Afganistán e Irak, así como

los años de “caída” de límites geopolíticos que antes parecían firmes y bien establecidos, exhibieron que avanzar en democracia no era tan sencillo ni lineal como proclamaban, a menudo de manera optimista, los dueños de casa locales, resaltando la complejidad y los múltiples y diversos desafíos que implica establecer sistemas democráticos funcionales en contextos de inestabilidad y vulnerabilidad, donde los intereses económicos y políticos, además de los permanentes conflictos sociales, juegan un rol crucial e influyente en el resultado final de las aspiraciones democráticas. Este escenario resalta, además, la necesidad imperiosa de considerar cuidadosamente las dinámicas sociales y económicas que interactúan de manera constante, influyendo en el camino hacia la democracia y el desarrollo integral de las naciones que habitan este vasto continente.

2. Tendencias Futuras en Planificación Estratégica

En las últimas generaciones de programas de MBA que han sido cuidadosamente diseñados y desarrollados en distintos y diversos centros de educación superior repartidos por todo el mundo, se ha registrado un creciente y notable interés en temas que están fuertemente asociados y profundamente conectados a la "Estrategia de Negocios y Planificación Estratégica". Este fenómeno de interés académico y profesional ha coincidido, en muchos casos, con significativas y notables disminuciones en las actividades docentes que están directamente vinculadas a otras áreas y especializaciones de la "Administración de Negocios". Esta situación ha levantado múltiples y variadas preocupaciones sobre el futuro de la "Planificación Estratégica de Negocios" como un modelo de gestión empresarial que ha sido ampliamente utilizado, reconocido y valorado en diversas industrias y sectores comerciales. Sin embargo, a pesar de la percepción de obsolescencia que se ha generado en algunos círculos, un considerable número de profesionales, académicos e investigadores creen firmemente que la "Planificación Estratégica de Negocios" no está completamente superada ni obsoleta. Por el contrario, ellos ratifican su firme y decidido deseo de recibir una formación más amplia, integral y profunda en estas materias cruciales, importantes y fundamentales que son esenciales para alcanzar el éxito en la gestión empresarial moderna. Al mismo tiempo, se ha constatado un gran e incesante interés por adelantarse proactivamente a los constantes cambios que se presentan en el ámbito empresarial y por adquirir un conocimiento claro, preciso y profundo sobre cuál es el futuro de la "Planificación Estratégica de Negocios".

Este futuro está enmarcado en el contexto actual y también futuro del mercado, que se caracteriza por su dinamismo y evolución constante. En un entorno donde las decisiones estratégicas pueden determinar la sostenibilidad, la viabilidad y la competitividad de las organizaciones, es fundamental comprender que, en un panorama global, este se presenta como un constante flujo de transformación. El entorno empresarial contemporáneo plantea nuevos y desafiantes escenarios, en los cuales las empresas deben adaptarse y evolucionar. Por lo tanto, la permanente actualización y formación en "Planificación Estratégica de Negocios" se vuelve no solo un deseo, sino una necesidad imperiosa para los líderes y profesionales que buscan sobresalir y asegurarse un lugar relevante en este mundo en perpetuo cambio. Es decir, resulta fundamental comprender que la educación en estos temas no debe ser vista como un mero complemento, sino que debe integrarse en los planes de estudio de manera profunda, para que futuros gestores y líderes se encuentren plenamente preparados para afrontar los escenarios críticos y las decisiones complejas que les esperan en su ejercicio profesional. En consecuencia, se hace crucial fortalecer las bases de la educación en estos temas vitales, promoviendo un enfoque que integre la teoría con la práctica, permitiendo a los estudiantes llevar a cabo análisis exhaustivos, desarrollar habilidades de liderazgo y adaptabilidad, y así poder contribuir realmente al éxito de sus organizaciones.

En cuanto al futuro de la "Planificación Estratégica" y la distinción crucial entre los distintos "modelos de gestión" de la estrategia empresarial que se ha venido exponiendo a lo largo de este estudio exhaustivo y riguroso, es fundamental considerar lo siguiente: si en los contextos donde "Managers are Addressing Recognized Needs on Competitive Behaviors" se encuentran inmersos, las principales preocupaciones gerenciales que ejercen un máximo impacto son, sin duda, las sorpresas que, de manera inesperada, conllevan la necesidad constante de adaptar nuevas y eficaces directrices que se basan en la dinámica del mercado y sus diversas variaciones. Esta situación transforma de manera radical y profunda las expectativas y planes que los managers tienen respecto a sus modelos de gestión empresarial y la efectividad de estos modelos en el desempeño real de sus organizaciones. Concretando esta afirmación en términos más claros y abundantes: "Creemos firmemente que en este tipo de contextos desafiantes y volátiles, lo que realmente genera una mayor preocupación no es tanto el concepto de estrategia que subyace detrás de la planificación estratégica tradicional, ni

su enfoque teórico y académico, sino si realmente se podrá aplicar de manera efectiva el modelo de gestión en el ámbito concreto donde uno se desenvuelve competitivamente y enfrenta de verdad la compleja realidad del mercado en el que opera". Es decir, el enfoque práctico, la capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y la flexibilidad ante diversos escenarios son claves y esenciales para abordar los cambios que, de manera constante y a menudo inesperada, ocurren en el entorno empresarial actual. Este entorno se caracteriza por su continuo dinamismo, la evolución constante del mercado y la feroz competitividad que impera en el mismo, factores que crean un escenario desafiante para cualquier líder de negocio. Los líderes empresariales de hoy, para lograr el éxito y la relevancia en el mercado, deben estar extremadamente preparados para enfrentar estos desafíos y formular estrategias que no solo se basen en teorías sólidas y comprobadas, sino que también integren la experiencia práctica y la interacción directa con el entorno comercial real, aprovechando cada aprendizaje obtenido en el camino. Esto incluye no solo entender a fondo las necesidades del mercado, sino también anticipar tendencias futuras, gestionando de manera proactiva los cambios que están fuera del ámbito de control inmediato. Solo así se podrá garantizar la sostenibilidad y el crecimiento ante un panorama donde las condiciones cambian constantemente y la competencia no da tregua. El desafío radica no solo en la adaptación de los modelos de gestión, sino también en el desarrollo de una mentalidad que considere lo inesperado como una oportunidad de mejora continua, en lugar de una simple dificultad a resolver. Las organizaciones que logran hacer de la adaptación y la flexibilidad parte de su cultura interna no solo sobreviven, sino que prosperan en momentos de incertidumbre. En suma, gestionar la estrategia empresarial en un entorno volátil requiere cultivar una capacidad de respuesta rápida, apoyada en la toma de decisiones informadas y en la integración efectiva del feedback del mercado. Esto permite a las empresas no solo reaccionar ante los cambios, sino anticiparse, creando ventajas competitivas que son críticas para el éxito a largo plazo.

2.1 Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial.

Además de los diversos factores económicos y financieros que generalmente suelen ser considerados de manera prioritaria, las organizaciones modernas que operan en el mundo actual enfrentan el significativo reto de establecer estructuras robustas y controles genuinamente efectivos que no solo gestionen adecuadamente el impacto negativo que esta continua evolución puede ocasionar en otros ámbitos de su actividad,

sino que además promuevan un enfoque proactivo y responsable hacia el desarrollo sostenible en todos los niveles relevantes de su operación. La contribución al desarrollo sostenible y, en particular, la relación de las empresas con el medio ambiente natural, junto con la gestión eficiente y responsable de los recursos naturales que utilizan, se han convertido, sin lugar a duda, en temas centrales de preocupación tanto para los gobiernos y las instituciones de carácter público como para la propia sociedad en general. En los tiempos actuales, las empresas están cada vez más obligadas a gestionar y medir de manera rigurosa su impacto ambiental y social, y a alinear su actividad empresarial con las crecientes necesidades y expectativas de la sociedad en la que operan, olvidándose en ocasiones de que su propia supervivencia y éxito a largo plazo dependen crucialmente de esta relación armoniosa con su entorno y su contexto. Para poder relacionarse de manera eficaz con la sociedad y contribuir de forma positiva a ella, las organizaciones cuentan con diferentes instrumentos y herramientas estratégicas, que incluyen el marketing social, el cual se centra en mejorar el bienestar social; el marketing cívico, que busca fomentar y promover la participación activa ciudadana; la innovación social, que tiene como objetivo resolver problemas sociales a través de soluciones innovadoras; y, en tiempos más recientes, el movimiento creciente conocido como empresa social, el cual impulsa un modelo de negocio mucho más consciente y comprometido en todos sus aspectos. Lo realmente fundamental es que estas organizaciones logren traducir y transmitir de manera efectiva, y con la máxima claridad posible, a su entorno su identidad corporativa y sus principios y valores éticos, los cuales deben estar alineados de manera coherente con su misión y visión empresarial. La estrategia de empresa social utiliza la filantropía como una herramienta valiosa en términos de actuación estratégica, lo que permite socializar de manera efectiva los beneficios empresariales que han sido obtenidos; esto, a su vez, retroalimenta de manera positiva la creación de valor en términos de reputación corporativa y credibilidad ante los ojos de los consumidores y la ciudadanía, quienes valoran cada vez más este compromiso social demostrado y tangible. Aquellos defensores de este enfoque argumentan que el verdadero sentido de la empresa social radica en la posibilidad de aplicar a los complejos problemas sociales enfoques inspirados en el funcionamiento del negocio privado; de esta manera, el capital privado puede transformarse en un vector poderoso de crecimiento y desarrollo para proyectos que son sostenibles desde un punto de vista económico, aunque, por lo general, no se encuentren dentro del negocio directo de las empresas tradicionales, permitiendo así

explorar nuevas oportunidades que beneficien tanto a la sociedad como al propio entorno empresarial y promuevan una sinergia efectiva y duradera entre ambos.

2.2 Planificación Estratégica en la Era Post-COVID.

México ha enfrentado una de las crisis más contundentes y significativas en el ámbito sanitario y económico en varias décadas. Este período, que se ha caracterizado por sus consecuencias severas, marca un hito sin precedentes en la historia reciente del país y ha dejado una huella profunda y duradera en su población y economía. La llegada del COVID-19 ha tenido un impacto devastador que ha reverberado en cada rincón de la sociedad, cobrando la vida de miles de mexicanos y desestabilizando gravemente la economía nacional en múltiples sectores que previamente gozaban de estabilidad y crecimiento sostenido. Desafortunadamente, miles de negocios han tenido que cerrar sus puertas de manera definitiva, convirtiéndose en otras tantas historias de lucha y resistencia frente a desafíos que parecían insuperables. Lamentablemente, muchos trabajadores se han visto abruptamente desempleados, lo que ha generado una ola de incertidumbre, angustia y desesperación en una población que ha visto cambiar su realidad de una forma tan drástica y repentina que ha desafiado su capacidad de adaptación. Esta complicada y desafiante situación se nos presenta como un verdadero reto que debemos enfrentar, ubicándonos en un entorno empresarial donde las organizaciones se ven obligadas no solo a reflexionar sobre su estado actual, sino a replantear exhaustivamente sus estrategias, con el firme propósito de diseñar nuevas tácticas y enfoques que les permitan no solo sobrevivir, sino también prosperar en medio de la crisis que desafía las estructuras tradicionales y arraigadas en nuestra cultura laboral. Tras un profundo proceso de investigación y análisis detallado de las dinámicas actuales, he desarrollado una metodología innovadora y efectiva, orientada a la creación de planes estratégicos empresariales que sean no solo capaces de funcionar, sino también flexibles para adaptarse a la nueva realidad pos-COVID, que está en continua evolución. Es de suma importancia y urgencia entender que planificar no se reduce a la simple acción de estudiar el mercado o establecer metas a largo plazo que podrían quedar obsoletas en poco tiempo. En realidad, este proceso implica la edificación de una cultura organizacional que fomente el análisis crítico y la adaptación constante en torno al modelo de negocio en cuestión, creando así un entorno propicio que permita a la empresa mantenerse alerta frente a los cambios que puedan surgir en el entorno y reaccionar de forma oportuna y efectiva, implementando ajustes necesarios a

sus planes y estrategias iniciales. A través de esta investigación exhaustiva y minuciosa, estableceré que el ciclo estratégico actual, fundamentado en un riguroso análisis, en el estudio y diagnóstico del mercado, la cuidadosa elaboración del plan estratégico, la ejecución diligente y el control efectivo de las acciones, permite proyectar y planificar las operaciones de una empresa en un horizonte de 3 a 6 meses. No obstante, este ciclo podría ser rápidamente superado por la evolución impredecible del entorno actual y cambiante, lo que subraya la necesidad de una vigilancia constante y ajustes dinámicos en la estrategia empresarial para garantizar la relevancia y la competitividad en tiempos que son indudablemente inciertos y desafiantes. Es vital que las organizaciones se preparen no solo para afrontar el presente, sino también para anticiparse a los cambios que puedan surgir, asegurando así una capacidad de respuesta inmediata y efectiva frente a cualquier eventualidad futura en un mundo que sigue cambiando.

Discusión

Se puede concluir de manera contundente que los directores de Recursos Humanos (DRH) están realizando actualmente únicamente una o, en el mejor de los casos, dos fases de la planificación estratégica tal y como está concebida en su forma más integral. Es importante destacar que una de estas fases críticas, de gran relevancia para el éxito organizacional, sería el análisis de la realidad actual de la organización. Esto implica llevar a cabo una revisión exhaustiva y meticulosa del contexto interno y externo que rodea a la empresa en su conjunto. En este proceso de análisis, es esencial considerar cada uno de los aspectos que influyen en el desempeño y en los resultados de la organización, abarcando desde factores económicos, como el estado actual de la economía local y global, que son determinantes y afectan directamente las operaciones, hasta tendencias en el mercado laboral que pueden impactar la disponibilidad y competencia en la contratación del personal adecuado y cualificado que se requiere para ofrecer un rendimiento efectivo y eficaz. La segunda fase en la que los DRH suelen participar corresponde al desarrollo organizacional (DO), el cual incluye no sólo la planificación de la gestión de personas (PMS), sino que también abarca otros procesos clave y relevantes que están directamente relacionados con la estructura interna, la jerarquía organizativa y la cultura empresarial que se promueve y fomenta dentro de la compañía. En este sentido, es importante mencionar que, además de estas fases, cuando este proceso se lleva a cabo, se realiza utilizando metodologías y herramientas que son

autóctonas a la empresa, es decir, aquellas que han sido diseñadas y adaptadas específicamente para satisfacer sus propias necesidades organizativas y características únicas. Estas metodologías, aunque pueden parecer atractivas y tener un enfoque directo sobre las problemáticas que enfrenta la organización, no siempre garantizan el adecuado alineamiento con las mejores prácticas reconocidas y establecidas en el ámbito de la gestión del talento humano que son fundamentales para un correcto desarrollo de las funciones de Recursos Humanos. Sin embargo, es fundamental señalar que estas metodologías suelen poseer un escaso rigor en términos tanto teóricos como metodológicos aplicados, lo que puede acarrear problemas significativos para el desarrollo efectivo y sostenible de la organización a largo plazo, además de limitar notablemente el alcance del impacto positivo que podría generarse a través de una planificación más estratégica y bien fundamentada. Este déficit que se observa en la práctica, sumado a la nula orientación hacia el largo plazo que a menudo se presenta en la acción de muchos DRH, limita de manera significativa la efectividad de la planificación estratégica implementada en la empresa en diferentes niveles.

Como resultado de esto, se pierde una valiosa oportunidad de desarrollar un enfoque que no solo aborde las necesidades inmediatas que enfrenta la organización en el corto plazo, sino que también considere y contemple las proyecciones futuras de la empresa dentro de un entorno cambiante y dinámico que exige adaptaciones rápidas y efectivas. La falta de una visión orientada hacia adelante puede tener repercusiones negativas para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, ya que podría impedir una adaptación ágil a los cambios del mercado, a la evolución tecnológica, a las nuevas exigencias que presentan los empleados, así como a las necesidades emergentes del contexto en el que se desenvuelve la organización, lo cual podría poner en riesgo de manera crucial la competitividad y la capacidad de la organización para mantener su relevancia y su posición en el largo plazo.

A la vista de estos resultados obtenidos, se llevan a cabo algunas reflexiones profundas y críticas que definitivamente merecen ser resaltadas en esta valiosa oportunidad. En primer lugar, es relevante destacar que las fases de análisis de la realidad son absolutamente fundamentales y esenciales para poder planificar de manera efectiva y coherente en cualquier ámbito de trabajo o desarrollo profesional. No se puede llevar a cabo una planificación adecuada y precisa si no se cuenta con un conocimiento profundo y completamente detallado de la realidad en la que se opera,

considerando de manera exhaustiva todas y cada una de sus variables y parámetros implicados. Es realmente complicado y, de hecho, resulta prácticamente imposible conocer a fondo esa realidad si no se realiza un análisis exhaustivo y meticuloso de todas las circunstancias, condiciones y factores que están en juego. Esto implica, por ende, no solo una comprensión superficial de los datos, sino que se requieren esfuerzos de inmersión profunda en cada uno de los datos, tiempos y contextos que rodean las situaciones actuales, tanto en cada ámbito específico como en el entorno laboral en cuestión. Por lo tanto, la implementación de sistemas reglados, organizados y metódicos para llevar a cabo el necesario análisis de la realidad se vuelve no solo imprescindible, sino también completamente ineludible y decisiva en un entorno que se presenta, en efecto, como tan complejo, cambiante y dinámico, donde se desarrollan las distintas actividades y se toman decisiones trascendentales que impactan de manera significativa en los resultados finales esperados. Un sistema que permite abordar esta crucial fase de análisis de manera sistemática, registrada y obligada es el análisis DAFO, que se ha convertido en una herramienta ampliamente valorada y reconocida en la planificación estratégica actual. Esta herramienta, sin lugar a duda, se transforma en un recurso clave y de gran utilidad en la identificación de factores determinantes y críticos que pueden influir de manera directa en los resultados finales de cualquier estrategia concebida. Además, está ampliamente demostrado y se ha comprobado que en procesos que tienen un tiempo limitado o en situaciones en las que se prevé un cambio tecnológico rápido y disruptivo, las técnicas de carácter predictivo tienden a ser mucho menos útiles y efectivas, convirtiéndose en un arma de doble filo que puede resultar contraproducente en ciertas ocasiones. En contraste, y en contraposición a eso, se observa que son mucho más aplicables las técnicas que están enfocadas en modificar o reforzar capacidades existentes, así como en anticipar o reaccionar proactivamente a eventos concretos y específicos, alejándose de las predicciones globales que, por lo general, suelen obtenerse típicamente en las fases de diagnóstico convencional que se lleva a cabo en el análisis DAFO.

De esta manera, se llega a la conclusión que una de las funciones más relevantes y críticas del análisis DAFO reside en la elaboración y clasificación de los factores críticos heterogéneos en las diversas categorías de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esta categorización permite obtener y establecer una visión mucho más amplia y comprensiva del entorno en el cual se presenta el estudio y la evaluación

correspondiente. En esta clasificación se integran y analizan tanto los factores internos como externos al objeto de estudio, y figura además un ranking detallado que prioriza y determina la importancia y el peso que tiene establecer diversas estrategias a partir de las diferentes opciones que se proponen en la matriz IE. Estas estrategias resultarán ser las que nos guiarán y orientarán hacia la definición y el establecimiento de las estrategias básicas recomendadas en el análisis estructural y exhaustivo de la industria que nos ocupa y que nos preocupa de manera constante. De esta manera, se asegura una planificación más efectiva, sostenible y adaptativa a las realidades cambiantes y fluctuantes del mercado, que siempre se encuentra en un movimiento constante y dinámico, enfrentando continuamente nuevas oportunidades y desafíos que surgen de manera continua, generación tras generación, cada día, en una búsqueda constante de nuevas metas y horizontes que se deben explorar para alcanzar el éxito deseado.

Referencias bibliográficas

- RJ Barahona, A Martínez... - Prometeo Conocimiento ..., 2023 - prometeojournal.com.ar. Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. prometeojournal.com.ar

Cited by 16

- MA Calle Gómez, IE Gurumendi España... - Revista Universidad y ..., 2020 - scielo.sld.cu. Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. sld.cu

Cited by 40

- NFC Lema, BC Lema, AEV Guerra... - Polo del Conocimiento ..., 2022 - dialnet.unirioja.es. Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte “Rutas Salcedenses” a través de herramienta de análisis FODA. unirioja.es

Cited by 18

- LM Giraldo, EG Naranjo... - Revista Semillas del ..., 2022 - revistas.unicatolica.edu.co. Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. unicatolica.edu.co

Cited by 12

- JL Almuñás Rivero - 2023 - dspace.itb.edu.ec. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. itb.edu.ec

Cited by 38

- BLM Miramontes - REVISTA DOXA DIGITAL, 2022 - journals.sfu.ca. Panorama general actualizado de la Planeación Estratégica: revisión sistemática cualitativa. sfu.ca

Cited by 5

- PA Sabogal Pardo - 2023 - repository.unimilitar.edu.co. Planeación estratégica aplicada al mejoramiento de los procesos operativos y la generación de valor agregado en organizaciones privadas del sector bancario. unimilitar.edu.co
- P Arrona Palacios - Vinculatégica, 2022 - eprints.uanl.mx. Impacto y relación de factores críticos para la supervivencia en las MYPYMES por el periodo: 2020-2021 en presencia del Impacto del COVID-19. uanl.mx

Cited by 1

- SAA Vera, JJG Quimis, APC Mieles... - Ciencia y ..., 2024 - revistas.uap.edu.pe. PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES Y USO DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN. uap.edu.pe
- RFH Guevara, HMP Pinargote - ... of Economic and ..., 2021 - economicsocialresearch.com. Factores limitantes del crecimiento económico en las PYMES de Quinindé. economicsocialresearch.com

Cited by 29

- JG Carrero - Revista Tiempo de Gestión, 2024 - revista.uader.edu.ar. Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores. uader.edu.ar
- JK Bautista Albines, R Caceda Rios - 2023 - repositorio.upn.edu.pe. Propuesta de una gestión administrativa para la empresa Centro Especializado de Servicios Corporativos SAC, Lima 2021. upn.edu.pe

- AF Franco Castillejo - repository.usta.edu.co. Informe Practica Empresarial Centro de Consultoría Empresarial Ustabuca. usta.edu.co

- P Acosta, M Belén - 2022 - repositorio.21.edu.ar. Las ENERGÍAS RENOVABLES como estrategia de sustentabilidad para aumentar la competitividad en las Pymes: Producción de bioenergía en la organización 21.edu.ar

Cited by 1

- R Rincón Alcolado - 2020 - dspace.uib.es. Capitalismo Consciente y Holaluz, una empresa consciente. uib.es

Cited by 1

- RAB Zamalloa - Vox Juris, 2023 - dialnet.unirioja.es. El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. unirioja.es

Cited by 11

- JG Tambo Villazon - repositorio.umsa.bo. Plan estratégico de marketing para la mediana empresa de papel higiénico de la Ciudad de El Alto. umsa.bo

- JA Jiménez Portilla - 2022 - repositorio.lamolina.edu.pe. Plan estratégico de un complejo pesquero para la empresa inversiones pesqueras Liguria SAC. lamolina.edu.pe

- DC Barragán, JA Naranjo Suárez, N Gil Marín - 2024 - repository.ces.edu.co. Familias aprendiendo estrategias de autorregulación emocional en niños de 5 a 6 años de la Institución Educativa Mercadotecnia de Quimbaya. ces.edu.co