

ESTRATEGIA INTEGRAL PARA PyMES INNOVADORAS¹

R esumen

La administración y la planeación prospectivas, la planeación estratégica y la logística engloban las necesidades de direccionamiento estratégico de las empresas a nivel mundial. Estos tres elementos actúan como un trípode. Es decir, si falta uno de ellos no podrá haber estabilidad. La prospectiva aporta el análisis y construcción de escenarios futuros además del análisis de actores. La planeación estratégica (unida a la prospectiva) permite el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma en particular. Finalmente, la logística permite agregar valor e integrar los procesos transversales de la empresa, ya que se ocupa del mejoramiento de actividades desde la compra de materias primas o insumos hasta la distribución y el servicio al cliente en actividades de postventa.

En este artículo, se presentan los hallazgos centrales de la investigación exploratoria sobre planeación prospectiva, estratégica y logística. Dicho estudio se concentró en una muestra de 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá (19 empresas de lácteos y 10 de conservas) y aplicó una metodología de estudio de caso e investigación – acción a cuatro empresas. El análisis de esta muestra empresarial y la revisión bibliográfica realizada sentaron las bases para el diseño de la guía y la herramienta de mejora continua en estrategia, que forma parte de la “caja de herramientas”, fruto del trabajo del grupo PyMES – EAN durante el último año.

A bstract

Strategic management, scenario planning and logistics include the needs of strategic leadership in different worldwide organizations. These three elements are like a tripod. If any leg is absent, there will not be stability. Scenario planning contributes to scenario analysis and stakeholder analysis. Strategic planning and scenario analysis look at internal and external variables to define purposes (Mission, Vision, objectives and goals), strategies, action plans and performance or achievement indicators, both in the company as a whole and in every area or department. Logistics gives added value and integration to every transversal process because it improves activities as buying inputs for distributing products and customer service.

In this article, I present the most important findings about a diagnosis made in 29 food Colombian companies on scenario planning, strategic management and logistics. These findings are the result of exploratory research exercises during 2001 and 2002, in 19 milky companies and 10 canned goods and a later one on research using in depth case studies in 4 companies. The results of these research studies refer to the extent of rationalization which Colombian companies are managed, in terms of scenario planning application, purposes (mission, vision, objectives and goals) existence and adequacy, strategic formulation and impact, human values importance, production management and logistic conceptions and application.



Por
Jairo Sánchez Quintero
Decano Facultad de Ciencias
Empresariales, Contables y
Económicas. Universidad del
Magdalena
E-mail: jjsanchezq@yahoo.es

Palabras claves:
*Planeación estraté-
gica, Prospectiva,
PyMES.*



I NTRODUCCIÓN

El presente artículo es una síntesis de resultados de una investigación realizada en 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá², de las cuales cinco corresponden a grandes empresas, 3 a PyMES y 21 a microempresas, bajo los criterios de la ley 590 de 2000. En la primera etapa de la investigación se realizó un estudio exploratorio donde se aplicó un instrumento de diagnóstico y previamente un estudio piloto. En la segunda etapa se utilizó la metodología de estudio de caso con tres microempresas y una gran empresa. La etapa final de la investigación se concentró en el diseño de la citada herramienta de gestión y mejora continua.

El grado de racionalidad con que se manejan las organizaciones colombianas es prácticamente desconocido. Esto impide emprender acciones de mejoramiento. Por lo tanto, resulta evidente que identificando las características con las cuales se han llevado a cabo los procesos de planeación estratégica en las organizaciones, se puede contribuir a su mejoramiento y desarrollo. Dicho grado de racionalidad es mayor cuando se utiliza la información existente en procesos estructurados de solución de problemas dentro de los cuales encontramos la planeación estratégica.



En la práctica, una parte importante de las empresas pierden energía y cometen muchas equivocaciones en su camino. Por lo tanto, un plan estratégico es tanto o más necesario para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y una grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. Las decisiones sobre bienes o servicios, la ubicación geográfica de la firma, la estructura y la designación de los gerentes son algunas de las decisiones que afectan el desempeño de la firma. Invariablemente, el comportamiento del empresario tiene consecuencias sobre los resultados de la firma según el papel que asuma en sus procesos de planeación. La manera de tomar decisiones y la forma de ponerlas en práctica es lo que en definitiva puede definir el éxito o el fracaso empresarial.

ALGUNOS ELEMENTOS CLAVES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La primera escuela de planeación estratégica basada en los conceptos de área estratégica y generación de políticas claras surgió en la Universidad de Harvard³. Esta escuela desarrolló el esquema básico que, centrado en el concepto de estrategia, sirve para el análisis de los casos y la experiencia de las empresas.



La PLANEACIÓN entendida como sistema, proceso y cultura puede y debe aprenderse. Este aprendizaje en Colombia ha sido apoyado por aportes de destacados autores como Enrique Ogliastri y Humberto Serna. Algunos de los principales autores y fuentes bibliográficas extranjeras han sido Fred David, Leonard Goodstein, Jean Paul Sallenave, Kees Van Der Heijden, Michael Godet, Le Bretón, Juango Gabiña y en particular Collins y Porras, con su famosa investigación sobre multinacionales visionarias.

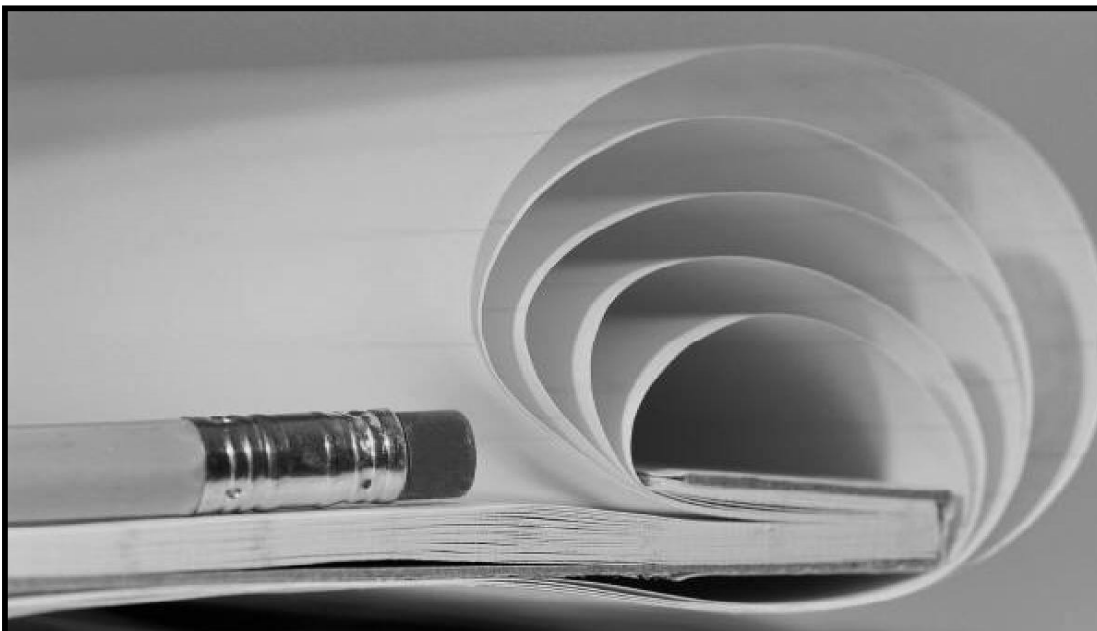
De conformidad con lo planteado por Ogliastri (1999), el propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos.

La planeación estratégica se constituye entonces en una práctica constante que relaciona los medios o caminos (ESTRATEGIAS) con los fines, propósitos y resultados. Para realizar adecuadamente

esta práctica se requiere reunir y analizar información sobre la situación interna de la organización y sobre lo que está ocurriendo o podría ocurrir en su entorno externo. Al identificar las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, la planeación estratégica contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones.

Fue aplicando estos principios que muchas organizaciones en el mundo formularon su *misión, visión y objetivos*. También gracias a la planeación estratégica, se han elaborado *diagnósticos, análisis situacionales* o "*auditorías*" para identificar tanto fortalezas y debilidades como oportunidades y amenazas. Una vez la organización identifica su situación actual tanto por la consideración de factores internos como externos, puede definir *objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de logro o desempeño* para alcanzar sus resultados o aproximarse a una situación deseada.

El instrumento de planeación que acompaña este proyecto pretende facilitar al empresario la formulación y la aplicación de estos elementos. Adicionalmente, la planeación estratégica ha propuesto la realización de matrices para la selección de





la(s) estrategia(s) que más le conviene(n). Algunas de estas matrices son: “La matriz del grupo consultor de Boston”, “la matriz de la General Electric”, “la matriz del ciclo de vida” y la matriz “DOFA”. La aplicación de estas matrices exige su adaptación a los alcances, lenguajes y recursos de las empresas PyMES colombianas.

La planeación estratégica ha cumplido igualmente un papel importante en la formulación de políticas, en la definición de *metas e indicadores* y en la *asignación de recursos a programas, proyectos o actividades* esenciales en la realización de las estrategias o en la consecución de sus fines o propósitos (*misión, visión, objetivos*). Es también un proceso de aprendizaje en el cual las organizaciones, mediante ensayos sucesivos de aciertos y errores, derivan importantes lecciones sobre cómo desempeñarse y tratar tanto en el presente como en el futuro sus problemas, debilidades, retos, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Ogliastri precisa que las diferentes escuelas e instrumentos de planeación estratégica responden a momentos concretos del desarrollo de las empresas y que el conocimiento administrativo no surge en el vacío sino dentro de circunstancias específicas de tipo social, económico, y empresarial. La acumulación de los conocimientos y técnicas que han aportado estas escuelas son un elemento fundamental para el desarrollo de una organización y deberían ser conocidos por todas las empresas y sus ejecutivos.

En la etapa de crecimiento de la firma, después de superar sus primeras crisis derivadas del aumento del tamaño y del caos administrativo, los equipos de profesionales de las empresas sienten la necesidad de establecer procedimientos y políticas, sistemas administrativos que organicen la actividad, dividan y racionalicen el trabajo y orienten al personal.

Una vez las organizaciones llegan a una segunda crisis en la cual pueden



burocratizarse excesivamente como consecuencia de su crecimiento y su expansión regional o del surgimiento de nuevos productos o servicios, necesitan descentralizarse y desarrollar centros o unidades independientes con su propia planeación estratégica.

Cuando una empresa requiere de estrategias de diversificación debido a los conflictos generados por la complejidad de la estructura y del mercado, se llega al desarrollo de las técnicas de manejo de portafolios y al término planeación estratégica, el cual representa un significativo aporte de las áreas de mercadeo y finanzas a la estrategia empresarial (Ogliastri, 1999:xv).

“La escuela de estrategia y estructura surge de un análisis histórico de la manera como crecen las empresas (sus estrategias, exclusivamente concebidas como de especialización, integración y diversificación) y de la estructura organizacional que requiere



su crecimiento (particularmente el paso de una estructura funcional por especialistas a una división por productos). Este modelo de desarrollo describe entonces el proceso típico que se ha encontrado en las empresas, la manera como crecen, el proceso para planear a largo plazo, el proceso para realizar la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información y control¹⁴.

La planeación estratégica incluye: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) arquitectura de la firma y e) formulación de estrategias y se entiende como una herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial. La organización sigue estrategias para establecer una dirección que mejore los cursos de acción y estimule la cooperación de sus miembros en forma de directrices.

La clasificación de las estrategias genéricas de Mintzberg (1993) (agrupadas en cinco apartados: la *ubicación del negocio* la

diferenciación, la *elaboración del negocio*, la *ampliación* y la *reconsideración del negocio medular*), permite señalar que la mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

Lo anterior implica que el proceso de planificación permite establecer la dirección y un ambiente propicio para una gestión empresarial informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales y la dinámica del entorno. Además, esta tecnología gerencial requiere de una adopción sistemática y cuidadosa que apunte al aumento de la productividad, de la calidad y de la competitividad.

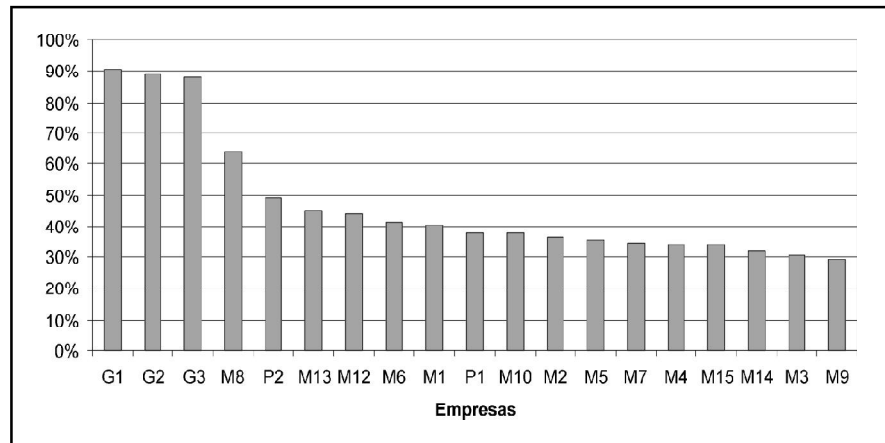
Según Francis Guillard⁶, la planeación estratégica durante la década del noventa siguió un enfoque holístico y se centró en la transformación organizacional. Los instrumentos y guías que en la presente etapa de esta investigación se están validando intentan alcanzar esa visión integral (holística) de la organización. Las organizaciones necesitan entenderse a sí mismas como un todo orgánico y tener la agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios. Ser estratégicamente estructuradas y ágiles capacita a las organizaciones para transformarse dependiendo de los cambios en su ambiente.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN BASE: Planeación Estratégica en Nuestro Entorno Empresarial

Mientras que en la *gran empresa* colombiana es evidente que se cuenta con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesarias para el manejo de la *planeación estratégica*, en la *pequeña* y la mediana empresa por lo regular se carece de planes escritos o documentos. En algunos casos se encontró que algunas empresas contaban con elementos básicos del sistema de información corporativo tales como el



**GRAFICA No. 1
RESULTADO VARIABLE PROSPECTIVA**



En tanto las grandes empresas alcanzan a presentar una planeación prospectiva del 89%, las PyMEs y las microempresas alcanzan en promedio un 39%.

organigrama, el manual de sistema de costos, la base de datos de clientes, la base de datos de proveedores, base de datos de personal y la base de datos de insumos y materiales.

Comparando la mediana empresa con la gran empresa, se puede decir que las dos se interesan por saber quiénes son sus clientes y sus proveedores, quiénes trabajan con ellos y así mismo, qué tantos insumos y materiales poseen.

Mediante la investigación exploratoria aplicada, se analizaron las siguientes variables: *prospectiva, propósitos, valores, estrategias, estructura, logística, gestión de la producción y resultados.*

Aunque esta muestra corresponde únicamente a una investigación exploratoria, queda planteada como hipótesis con un supuesto importante: que una elevada proporción de las grandes empresas está utilizando exitosamente tecnologías y herramientas de la planeación estratégica y logística. La calificación que otorgó la investigación sobre 100 fue, en todas las variables y dimensiones estudiadas en las empresas de mayor tamaño, superior a 90,

si bien presentaron algunas dificultades principalmente en sus estructuras e indicadores. Se observaron igualmente deficiencias en la utilización de matrices, herramientas de prospectiva y sistemas de control.

Para las MIPyMES la planeación prospectiva también es desconocida. Las variables donde mayor dificultad presentan son los propósitos o finalidades y las estrategias. Este hallazgo confirma que las empresas investigadas de este tamaño carecen generalmente de propósitos claros en su gestión y que de manera reduccionista solamente ven como fin el lucro, sin darse cuenta de que para aumentar los resultados financieros es necesario pensar de manera integral en objetivos comerciales, de gestión humana y tecnológica, de logística, calidad, finanzas, producción, exportaciones, sistemas de información y, en general, de mejoramiento de todos los procesos que conducen a la satisfacción y éxito de sus clientes. Siendo esta tarea de magnitud significativa, es necesario establecer prioridades y atacar en forma modular los diferentes elementos de gestión que conforman la competitividad integral de la firma.

Al comparar los resultados de las microempresas con los de las PyMES, resulta preocupante que las calificaciones obtenidas por estas empresas sean muy parecidas y que por lo tanto se pueda afirmar que el desarrollo de la gestión en las PyMES es muy similar al de las microempresas. Este hecho sorprende por cuanto el capital invertido en activos totales, la edad y el tamaño de las PyMES, demandarían una gestión más racional de todos sus procesos. Adicionalmente las pérdidas económicas y en número de personas que perdería su empleo es mayor, en el caso de colapsar una PyME que una microempresa.

Se encontró una mayor receptividad a la esperada en la variable VALORES. Es decir, existe clara conciencia en los microempresarios de la importancia que tienen los valores en la dirección de una empresa. Es más, declaran que sus valores les han permitido trabajar sin hacer “torcidos”, por lo cual se sienten tranquilos y satisfechos. Las empresas poseen una estructura de valores que desciende de los gerentes.

El conocimiento empírico e intuitivo de los microempresarios en el tema de estrategias

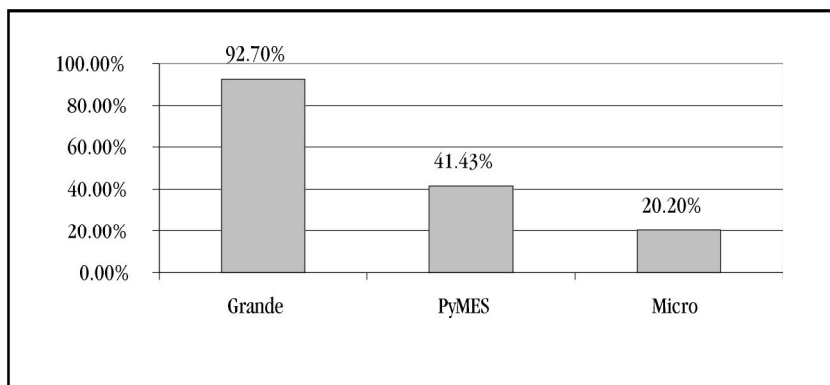
es significativo. En algunos casos utilizan ejemplos del fútbol e identifican la relación estrecha entre estrategias y objetivos o propósitos. Incluso, se encontró que las microempresas han venido usando de manera intuitiva las estrategias definidas en la teoría por Ansoff, David y Porter, aunque los gerentes no conocían los términos técnicos con las cuales se les designan (diversificación, integración, diferenciación, intensividad, etc.).

La estrategia predominante de las MIPyMES es la diferenciación por precios bajos en tanto que la estrategia prioritaria en las grandes empresas estudiadas es el mejoramiento de sus procesos internos y el buen servicio al cliente. En ambos casos, la definición de estrategias continúa obedeciendo a una visión limitada y de corto plazo y requiere en consecuencia desarrollar un mayor y mejor análisis y un pensamiento estratégico acorde con las circunstancias propias de cada empresa.

La clasificación dada por la ley 590 de 2000 coloca en un mismo grupo a las empresas de subsistencia, de producción artesanal, de producción semindustrial y de producción industrial, desconociendo



**GRAFICA No. 2
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA VARIABLE
FINALIDADES POR TAMAÑO DE EMPRESA**



En las grandes empresas las finalidades aparecen presentadas de manera explícita en más de un 90%, dato que contrasta con lo que sucede en las PyMES y las microempresas.



por ahora las importantes diferencias que existen entre ellas. La percepción de los microempresarios sobre el apoyo estatal no es satisfactoria, dados los obstáculos para acceder a créditos y las dificultades de comercialización. Los costos institucionales pueden estar constituyendo una importante traba al surgimiento y desarrollo de las PyMES. En particular es claro el descontento con el cual miran las políticas de los grandes supermercados, frente a los cuales se sienten supeditados y en condiciones de dependencia comercial.

Cabe anotar que la metodología de estudio de caso fue una herramienta adecuada para obtener mayor información y conocer las creencias y dificultades de los microempresarios. Igualmente esta metodología permitió incorporar *información histórica* relevante para conocer el inicio, consolidación o desarrollo y situación actual de cada una de las empresas estudiadas. Como se señaló anteriormente esta información está disponible para su consulta.

ALGUNAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

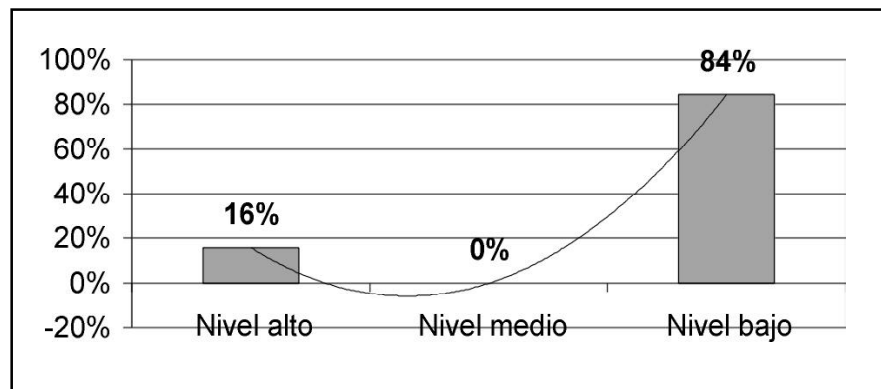
A partir de la anterior información se pueden presentar algunas recomendaciones para los empresarios:



Es evidente la necesidad de un apoyo a la labor gerencial y administrativa en empresas cercanas a los 150 millones en activos totales. En estas organizaciones los niveles de angustia y ansiedad son elevados por la cantidad de trabajo y de tareas. Laboran jornadas de 14 o 16 horas diarias incluyendo en ocasiones sábados y domingos. No tienen ni el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios lo cual genera un círculo vicioso que eleva las jornadas de trabajo.

Es trascendental la apertura mental y la voluntad de aprender y de mejorar de las empresas que participaron en el estudio. El

GRAFICA No. 3
CONCENTRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS



En cuanto al uso de estrategias es evidente que un 16% de las empresas las aplican deliberadamente y un 84% las desconocen en su totalidad. Esto permite concluir que no hay un uso racional de estos mecanismos de gestión.

empresario de producción artesanal no siente tener una “empresa” sino un “negocio”. El conocimiento de los empresarios sobre temas claves de gestión de la producción es satisfactorio, pues en general conocen las características del producto y de su proceso de producción. Sin embargo, la utilización de herramientas como el computador y de software informático en la microempresa para la gestión es precario. Aunque cuentan con un computador lo utilizan muy poco (entre 3 y 4 veces al mes) en actividades de la empresa.

Los empresarios estudiados son conscientes de la necesidad de mejorar la gestión administrativa de sus negocios y sueñan con ser *exportadores*. Han visto y oído que quienes exportan están obteniendo mayores utilidades. Aunque se perciben niveles importantes de desconfianza en los microempresarios estudiados también se percibe que están dándose cuenta de la necesidad de abrirse a la academia y de confiar en quienes pueden ayudarles. También se nota una actitud más cuidadosa hacia la competencia y más abierta a la posibilidad de establecer alianzas para ser más competitivos.

Aunque inicialmente las microempresas y las PyMES declararon conocer y aplicar a profundidad los temas de la planeación logística, al profundizar en su contenido y alcance se pudo identificar que todavía presentan importantes vacíos e inconsistencias. Lo que queda claro en este aspecto es que los empresarios tienen conciencia de la necesidad de la logística pero una idea vaga y muy general de sus técnicas y procedimientos.

En la mayoría de las empresas estudiadas es evidente la necesidad de documentar y de registrar por escrito sus diagnósticos, propósitos, principios, valores, estrategias, planes de acción e indicadores, ya que declaran tenerlos en sus mentes pero de manera imprecisa y deficiente.

La diferencia en resultados económicos, clima laboral y aportes a la sociedad se hacen evidentes entre las empresas que apli-

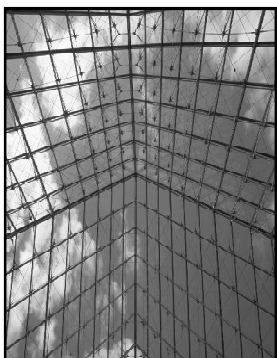
can la planeación prospectiva, estratégica y logística y las empresas que las desconocen y por lo tanto no las aplican. Las grandes empresas investigadas están utilizando de manera significativa y útil los indicadores de desempeño y gestión. No ocurre lo mismo en las microempresas y en las PyMES, donde la ausencia de propósitos (misión, visión y objetivos), estrategias, planes de acción e indicadores impiden la existencia de mejores resultados.

La brecha existente entre el grado de racionalidad con que se manejan las grandes empresas y las MIPyMES es elevada. Dicha racionalidad es entendida como la coherencia e intencionalidad de actuaciones deliberadas para lograr propósitos predeterminados.

La relación entre medios y fines en las grandes empresas es apropiada pues tienen claros los fines y usan adecuadamente los medios o tecnologías blandas y duras para lograrlos. Por el contrario, en las MIPyMES in-



vestigadas no están claros los fines ni los medios. Estas empresas parecen atrapadas en un activismo ciego en el cual no se cuantifica ni evalúa la efectividad de sus resultados ni de sus procesos. Podría afirmarse, que esta situación ocurre porque no tienen tiempo para pensar y/o prepararse o capacitarse en el mejoramiento de sus resultados y procesos, generándose un círculo vicioso: no hay gestión–planeación, lo cual conduce a desorden en el proceso y a falta de tiempo para capacitación y planeación. Igualmente queda claro que los gerentes de las MIPyMES descuidan



los procesos de planeación prospectiva, estratégica y logística. Esto ocurre fundamentalmente por desconocimiento de estas tecnologías.

Los resultados económicos y sociales de una empresa tienen estrecha relación entre la efectividad de los planteamientos y acciones de prospectiva, estrategia y logística que se asumen. La gestión de los empresarios tiene consecuencias en los resultados de la empresa, según las características que asuman sus procesos de planeación y las estrategias que formulen. Las grandes empresas logran mayor rentabilidad y reproducción ampliada de su capital, gracias al conocimiento y aplicación de tecnologías como la planeación prospectiva, estratégica y logística, mientras que las MIPyMES logran menor rentabilidad y en muchos casos solo sobrevivencia y reproducción simple del capital, debido al desconocimiento, carencias o dificultades en las mismas.

Se ha logrado identificar que aunque los empresarios tienen claros los conceptos de propósitos (misión, visión, objetivos y metas), valores y estrategias, desconocen los requerimientos técnicos para formularlos en sus empresas y las herramientas y el lenguaje específico o especializado del mundo de las estrategias. Adicionalmente, no existe una cultura de conocimiento y uso de indicadores ni de planes para cada área de la empresa.

Surgió de los resultados de esta investigación exploratoria la necesidad de elaborar una guía de mejoramiento de la planeación prospectiva, estratégica y logística en empresas colombianas que junto con otros instrumentos permita una gestión integral efectiva y en consecuencia el mejoramiento de la productividad y competitividad de dichas empresas.

Se evidenció que en las condiciones actuales los empresarios no tienen el tiempo adecuado y necesario para adquirir una formación académica profunda en la teoría reciente de la planeación y, por lo tanto, que la academia debe concentrar sus esfuerzos en el diseño de un modelo de gestión inte-

gral que le permita a estos empresarios mejorar rápidamente su gestión sin profundizaciones teóricas. Éstas deben ser el objeto de trabajo de la universidad. La guía de gestión en estrategia que se presentará en este semestre busca llenar esta necesidad empresarial.

NOTAS

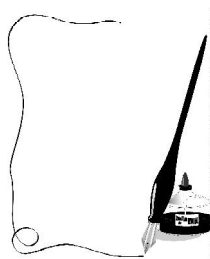
¹ El presente documento es un resumen elaborado por el Centro de Investigaciones sobre la base del informe final de investigación del doctor Jairo Sánchez Quintero, investigador del Centro de Investigaciones EAN. Este Informe está disponible para su consulta en el CIN.

² Esta investigación se realizó en la primera etapa con Andrés Velásquez, Guillermo Narváez y un grupo de estudiantes coinvestigadores de la Escuela de Administración de Negocios EAN. En la segunda etapa se trabajaron algunos aspectos comunes con Andrés Velásquez y otro grupo de coinvestigadores. En la tercera fase se trabajó simultáneamente con el grupo de investigadores en PyMES bajo la dirección del Dr. Mauricio Nieto, director del Centro de Investigaciones de esta universidad, focalizando el trabajo en el diseño de la guía e instrumentos de mejora para estrategia en PyMES colombianas.

³ De acuerdo con Ogliastri, las siguientes son algunas de las escuelas y autores que han trabajado sobre planeación estratégica: "La escuela clásica de Harvard hizo contribuciones importantes con Smith y Christensen (1951), Andrews (1960), Learned, Christensen, Guth y Andrews (1981). La planeación estratégica se ha concentrado principalmente en el trabajo de consultores como Henderson (1977, 1984); un buen resumen se encuentra en Hofer y Schendel (1978). La escuela de estrategia y estructura tiene su aporte clave en Chandler (1960), y un notable desarrollo de investigación en curso en Miles y Snow (1977), Chanler y Daems (1980) y Chandler (1989). La escuela japonesa ha sido descrita por Pascale y Athos (1981), Kagono, Nonaka, et al., (1985), Abegglen y Stalk (1985)". Ogliastri, Enrique. *¿Para qué sirve la misión?* En: *Dinero. Exportador estrella*. Bogotá. N° 1212. (Nov, 2000).

⁴ Idem.

⁵ Francis Goullart es el vicepresidente senior de Consultoría Gemini. También dirige la división de aprendizaje organizacional de Gemini en Morristown, New Jersey. *Journal of Business Strategy*, May-June 1995, v 16, No. 3, p. 14(6).



BIBLIOGRAFÍA

- ANAYA TEJERO, Julio Juan. *Logística Integral*. ESIC. 2000.
- COLLINS J.; y PORRAS J. *Empresas Visionarias*. Temis. 1996.
- CHRISTOPHER, Martín. *Logística, Aspectos Estratégicos*. México, Editorial Limusa, 2000.
- CORREA, Clara. *Temor, pensamiento creativo y prospectiva*. En: *Mercatec*. Medellín, No. 32, (Sep, 2000).
- DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Prentice May, 1997. Quinta Edición.
- DAVID, Fred. *La Gerencia Estratégica*. Bogotá, Legis Editores S.A., 1988.
- GALINDO, Munch. *Fundamentos de Administración*. México, Panamericana, 1994.
- GARCÍA TORRES, Arturo. *La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente. Planeación Estratégica y Tecnología*. Chile, 1990.
- GIBSON, James. *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Santiago, Salesianos S.A., 1999.
- GODET, Michel. *De la Anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. México, Ediciones Alfaomega S.A., 1995.
- GOODSTEIN, Leonard. *Planeación Estratégica Aplicada*.
- HARRISON LAWRENCE E. and SAMUEL P. HUNTINGTON Editors. CULTURE MATTERS – HOW VALUES SHAPE HUMAN PROGRESS.
- HODGE, B.J. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid, Prentice may Ibérica, 1999.
- KAST, Fremont; y ROSENZWEIG, James. *Administración en las organizaciones*. México, McGraw – Hill, 1987.
- LE BRETON, Preston. *Administration general: planeación y ejecución*. México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1975.
- MOJICA SASTOQUE, Francisco. *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá, Legis Editores S.A., 1991.
- MIKLOS, Tomás; y TELLO, Ma. Elena. *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México, Editorial Limusa S.A., 2001.
- MILLER, John; y TORRES, Liane. *En línea con la demanda del cliente*. En: *Gestión*. Bogotá. N° 3, (Feb-Mar, 2000).
- MINZBERG, Henry; y QUIN, James Brian. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice May Hispanoamericana, 1993.
- OGLIASTRI, Enrique. *Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*. Bogotá, Tercer Mundo, 1990.
- OGLIASTRI, Enrique. *¿Para qué sirve la misión?* En: *Dinero. Exportador estrella*. Bogotá. N° 1212. (Nov, 2000).
- PAPACCHINI, Angelo. *Mapa Orientativo acerca de los Valores de la Modernidad*. Junio. 1998.
- PORTER, Michael. *¿Qué es estrategia? La estrategia se basa en procesos exclusivos*. En: *Clase empresarial: ¿Qué es estrategia?* Bogotá. N° 45. (Mar, 1997).
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. *Los valores, clave de la excelencia*. México, Mc Graw Hill Interamericana, 1992.
- SALLENAVE, Jean Paul. *Estrategias gerenciales: Llegó la década de la gerencia total*. En: *Gerencia al día. 10 años*. Bogotá. N° 103. (Nov –Dic, 1989).
- SÁNCHEZ CORREA, Luis Alberto. *Temáticas de la prospectiva*. En: *Mercatec*. Medellín. No. 32, (Sep, 2000).
- SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Editorial Gránica, 1990.
- STEINER, G. *Planeación Estratégica*. México, Editorial Cecsca, 1983.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Estratégica*. Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá, 3R Editores, 1997.
- TEJADA MORENO, Luis Gonzalo. *Una mirada al futuro. Respuesta al cambio organizacional*. En: *Mercatec*. No. 32. Medellín, (Sep, 2000).