

# Explorando los métodos de planeación en las organizaciones

## Exploring the planning methods in the organizations

Págs. 17-30

---

Grupo de investigación: Gestión y Competitividad de las Organizaciones  
Línea de investigación: Negocios Internacionales e Integración Económica  
Desiderio López Niño• Yeimi Jimena Cárdenas Santamaría••

---

Recibido: abril 16 de 2016    Aceptado: octubre 28 de 2016

### RESUMEN

Este artículo es complementario al escrito “Una aproximación teórica a la planeación en las organizaciones”, originados dentro del marco del proyecto de investigación sobre el comportamiento de los empresarios frente a los acuerdos de integración. Su objetivo es explorar los métodos más usuales dentro de la planeación de las organizaciones, en aras de identificar los procesos que se adoptan en la toma de decisiones. Metodológicamente, el trabajo se desarrolló mediante una revisión documental sobre el tema. Los resultados muestran que existen varios métodos que cada organización puede adaptar de acuerdo a su entorno y contexto.

**Palabras claves:** Planeación, decisiones, método, organizaciones, competitividad.

### ABSTRACT

This article is complementary to the letter “A theoretical approach to planning in organizations”, originated within the framework of the research project on the behavior of entrepreneurs against integration agreements. Its aim is to explore the most common methods in planning organizations, in order to identify the processes that are adopted in the decision making. Methodologically, the work was developed through a literature review on the subject. The results show that there are several methods that each organization can adapt according to your environment and context.

**Keywords:** Planning, making, method, organizations, competitiveness.

---

• Economista, magister en Gestión Pública, doctorando en Administración (Universidad de Celaya, México), miembro del Centro de Investigación para la Competitividad Empresarial. [desiderio.lopez@investigadores.uamerica.edu.co](mailto:desiderio.lopez@investigadores.uamerica.edu.co)  
•• Ingeniera química, especialista en Gerencia de Empresas, Universidad de América. [Yeimi.0709@hotmail.com](mailto:Yeimi.0709@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

El avance de la ciencia y la tecnología ha generado que los requerimientos de bienes y servicios en todos los lugares del orbe crezcan de manera exponencial, lo que ha demandado que las organizaciones proyecten sus operaciones en relación a esos ritmos de crecimiento (Porter, 2015). Ese proceso conlleva a que los empresarios adopten decisiones audaces, pertinentes y empleando métodos de planeación acordes con su entorno. Al respecto Boulding (1985) afirma que preguntas como “quien produce, quien consume, y quien intercambia” (p. 18) las deben responder las organizaciones mediante procesos de planeación rigurosos que culminen en una toma de decisiones, en aras de ganar mercados y de satisfacer a las personas. Esos procesos son los métodos de planeación.

Siguiendo a Boulding (1985), es importante que en la planeación, se aborde su fundamentación y sus modelos, pero también es importante que se exploren los métodos de cómo realizar esos modelos, y de cómo llevarlos a la práctica. De tal manera que los principios de la planeación no queden como simples enunciados, sino que sean el soporte teórico de los procesos que desarrollan las organizaciones en la toma de decisiones. El objetivo de este escrito es presentar los diferentes métodos, visión práctica de la fundamentación teórica, que aplican las organizaciones en su ejercicio de planeación, en procura de ofrecer herramientas conceptuales e instrumentales a los empresarios, en aras que incursionen en nuevos mercados.

El documento inicia planteando como la planeación es una técnica que potencializa la gestión en las organizaciones, que así como la tecnología ha generado mejoras en los procesos productivos, la gestión también avanza por los senderos de la modernización afinando los procesos administrativos. En segundo lugar, sin agotar la diversidad de métodos que se emplean en la planeación, se hace referencia a tres de ellos que son usualmente empleados en las empresas colombianas: a) la planeación por escenarios, que a pesar de ser una práctica que data de la década del sesenta de la centuria pasada, se ha venido actualizando permanentemente; b) igualmente se aborda el DOFA quien vio sus primeras luces en la Universidad de Harvard, por la misma época del sesenta, pero tampoco ha perdido su vigencia, no obstante las críticas recibidas por el académico y experto en negocios, Henry Mintzberg; c) cierra la sección de métodos el marco lógico, un instrumento que interpreta la concepción de las organizaciones modernas por cuanto hace participe todos los involucrados.

Al final se hace una sección a manera de conclusión, anotando que existen varios métodos de planeación, los cuales se pueden combinar de acuerdo a las capacidades de cada empresa y a su entorno. Y se termina con una bibliografía como referente para ampliar conceptos e instrumentos. La aspiración es que los dos documentos que hacen parte del estudio sobre la planeación generen un mar de interrogantes, en procura de explorar caminos que conlleven a una participación más activa dentro de los procesos de integración económica.

## LA PLANEACIÓN COMO TÉCNICA DE GESTIÓN

La planeación es una técnica de la gestión de las organizaciones, culmina cada ciclo con el proceso de toma de decisiones, que de acuerdo a los resultados que se obtengan, se iniciará un nuevo ciclo donde se ajustarán las estrategias a seguir, se definirán nuevos objetivos, se renovarán las estructuras organizacionales, se consolidaran algunos planes y surgirán otros nuevos, en fin se buscará

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN ECONÓMICA

minimizar las desviaciones entre lo planeado y lo logrado. La planeación es dinámica y es un medio eficaz para que las organizaciones atiendan la turbulencia de los mercados (Hamel, 2011).

Los métodos de planeación llevan a las organizaciones a ser innovadoras, su implementación es una forma de visualizar las acciones que se deben desarrollar en procura de alcanzar mayor competitividad. Hamel (2011) afirma que la innovación administrativa se logra comprometiéndose con metas revolucionarias, pero proceder a pasos evolutivos, mediante un método de planeación que conlleve una amplia participación de los miembros de la organización, de tal manera que exista plena claridad sobre los logros que se pretenden alcanzar.

La eficacia de la gestión de los empresarios está en ser competitivos y esta se logra si se relaciona la capacidad que tiene la organización con las metas que se conciben dentro de un plan (Porter, 2015).

## MÉTODOS SOBRE PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### Método de planeación por escenarios

La planeación por escenarios es una práctica joven a la cual se le han desarrollado muchas variaciones. “La diversidad de pensamiento en relación con la planificación de escenarios es una ventaja ya que ha dado lugar a una variedad de interpretaciones acerca de lo que es la planificación de escenarios.” (Chermack, 2011, p. 13). Surgiendo la importancia de estudiar este método cuidadosamente, cuando el fin busca determinar la eficacia del mismo.

Esa importancia se puede evidenciar en el trabajo de los profesores Vergara, Fontalvo y Maza (2010), quienes mediante un diseño cronológico exponen la secuencia de autores y metodologías que han hecho referencia al tema (ver tabla 1).

Tabla 1.  
Cronología de las metodologías desarrolladas para la construcción de escenarios

Modelo/Metodología	Autor(es)	Características/Aportes	Año
Future-Now	Herman Kahn	Emplea juicios razonados y la intuición. Método cualitativo	1967
Operational Research/ Management Science (OR/MS)	Amara y Lipinski	Involucra algoritmos estructurales y modelos matemáticos. Método cuantitativo.	1983
Procedimiento para la construcción de escenarios	Peter wack	Soporta los escenarios bajo una estructura robusta, complementados con un análisis numérico	1985
Industry Scenarios	Michael Porter	Parte de que el análisis de la industria permite prever cómo será el mundo en el futuro	1985
Procedimiento para la construcción de escenarios	Millet y Randles	Emplea técnicas intuitivas y cuantitativas. Relaciona métodos cualitativos y cuantitativos	1986

Modelo/Metodología	Autor(es)	Características/Aportes	Año
Análisis de escenarios para la planeación estratégica.	Jutta Brauers y Martin Weber	Incluye métodos creativos cualitativos en la fase de análisis	1988
Procedimiento para la construcción de escenarios en tres fases.			
Metodología general de ocho pasos propuesto por Schwartz	Peter Schwartz	Método procedimental para desarrollar escenarios	1991
Metodología para la construcción de escenarios	Michel Godet	Uso de la perspectiva para el diseño de escenarios	1992
Metodología para la construcción de escenarios en tres fases	The Future Group	Enfatiza en centrar en los puntos críticos de la organización	1994
Metodología para la construcción de escenarios en cuatro fases	Sholom Feldblum	Relaciona la simulación estocástica con la prueba de escenarios	1995
Metodología para la construcción de escenarios en nueve pasos	Paul Schoemaker	Incluye en el paso 9 la posibilidad de reexaminar los escenarios después de realizar investigaciones posteriores	1995
Metodología para el desarrollo de escenarios	Kees Van Der Heijden	Método estructurado para el desarrollo de escenarios	1996
Método de la doble variable	John Galtung	Identifica las dos mayores incertidumbre y crea escenarios para estas	1998
Metodología general de siete pasos	John Ratcliffe	Modelo adaptable para el uso en cualquier tipo de organización	2000
Teoría general para la planeación de escenarios basado en el método de ocho pasos de Dubin	Thomas J. Chermack	Aplicación teórica para la construcción y prueba de escenarios	2003
Metodología general de cinco pasos	Diana Scearce, Katherine Fulton, y the Global Business Network community	Incluye el seguimiento posterior de los escenarios elaborados	2004
Desarrollo de escenarios perspectivas	Iver B. Neumann y Erik F. Verland	Los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos.	2004
Transition management Model	Saartje Sondeijker, Jac Geurts, Jan Rotmans y Arnold Tukker	Modelo para la transición de escenarios hacia los procesos gerenciales	2006

*Fuente:* Extraído y modificado por los autores de Vergara Schmalbach, et al. (2010, p. 26)

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Como se puede observar la perspectiva de escenarios ha sido muy dinámica. Dentro de ese proceso, llama la atención lo planteado por Schoemaker (1995), quien considera ocho criterios para empezar a usar el método de planeación por escenarios en las organizaciones, estos son:

- Cuando la incertidumbre es alta relativa a la habilidad del director de la organización para predecir o ajustar.
- Adversidades ocurridas en el pasado que generaron costos elevados.
- La empresa no percibe ni genera nuevas oportunidades.
- La calidad del pensamiento estratégico es baja.
- La compañía ha presentado o está a punto de presentar cambios.
- Se requiere un lenguaje común y un marco sin diversidad asfixiante.
- Existencia diferencia de opiniones con distintos criterios válidos.
- La competencia está usando la planeación por escenarios.

Estos criterios los consolida en un diagrama (figura 1), constituyendo un método sólido acerca de la planeación en la organización, cada uno de los módulos que compone el método lo nombre como “dominios” los cuales permiten dimensionar el rendimiento y el cambio de la organización. Es decir, la identificación e implementación de los mencionados “dominios” vienen constituyendo el método propuesto por Schoemaker (1995), el cual argumenta sus bondades en los siguientes términos:

[...] La planificación de escenarios, permite trazar un término medio entre bajo y sobre predicción. Ayuda a ampliar el abanico de posibilidades que podemos ver, mientras que nos mantiene a la deriva en la ciencia ficción. La planificación de escenarios hace esto dividiendo nuestro conocimiento en dos áreas: (1) cosas que creemos saber acerca de algo y (2) elementos que consideramos inciertos o desconocidos. (Schoemaker, 1995, p. 27)

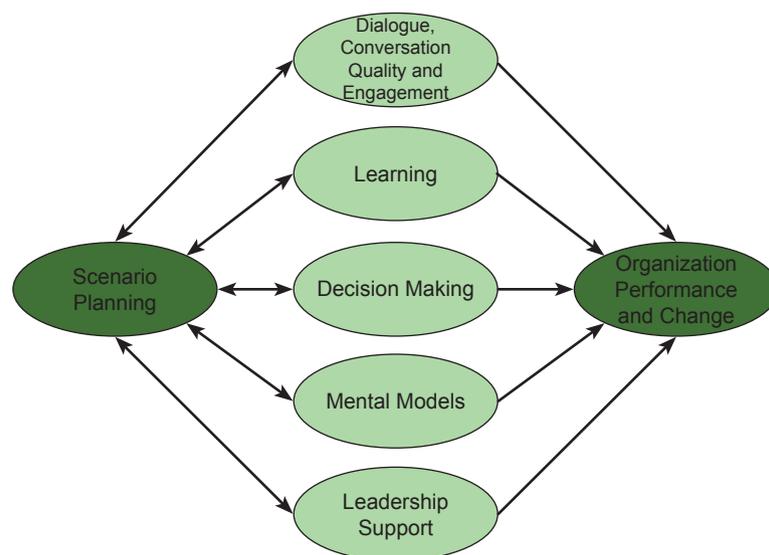


Figura 1. Teoría de la planeación por escenarios.

Fuente: Extraído y modificado por los autores de Chermack (2011, p. 31).

De este método, se puede afirmar que uno de los “dominios” más relevante es la toma de decisiones. Los tratadistas Meissner y Wulft (2013) plantean por medio de los resultados de un experimento con estudiantes de gestión recién egresados, que la planeación por escenarios mejora la calidad de las decisiones puesto que abre la mente de los que la utilizan, reduciendo el encuadre hacia la toma de decisiones tradicionales, a ello le llaman “consecuencias cognitivas positivas”.

Si bien estas respuestas cognitivas son positivas a largo plazo, Marren y Kennedy (2010) consideran la necesidad de tomar decisiones estratégicas a corto plazo a partir de la planeación por escenarios, veamos:

[...] El documento afirma que no hay ninguna razón lógica para que un enfoque de escenarios deba restringirse a decisiones extremadamente largo plazo; ni hay ninguna barrera legítima al uso de la planificación de escenarios para tomar decisiones económicas a corto plazo en un entorno incierto, de recesión. (Marren y Kennedy, 2010, p. 11)

Por lo anterior, se puede anotar que la planeación por escenarios es un método efectivo para la toma de decisiones, particularmente en situaciones signadas por la incertidumbre, por cuanto permiten llevar acciones correctivas de forma inmediata a corto plazo, lo mismo que adoptar medidas a largo plazo con el objetivo de prevenir situaciones adversas.

### Método de Análisis DOFA

Este es uno de los métodos más usuales dentro de los procesos de planeación de las organizaciones, sus orígenes se atribuyen al profesor Igor Ansoff y a los planteamientos consignados en el libro de texto de la Escuela de Negocios de Harvard, *La política de negocios: texto y casos* (1965), editado conjuntamente por E. Learned, R. Christensen y Kenneth R. Andrews, quienes recogen experiencias de diferentes organizaciones y lanza el método SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, que en nuestro medio se conoce como DOFA, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. (Agilar 2006).

Este método sigue vigente, como se puede ver “Entre muchas modas y modas emergentes constantemente en el campo de la gestión estratégica, durante las últimas décadas, el marco DOFA ha gozado de excelente popularidad entre los investigadores y los profesionales.” (Ghazinoory y Azadegan-Mehr, 2011, p. 24). Así también lo manifiesta Codina (2011), quien afirma que de las herramientas que se incorporaron en los años 60 al campo de la gestión y más específicamente a la planeación estratégica probablemente la más popular sea el acrónimo DOFA. El método es un análisis de ambientes internos y externos basados en una matriz que logra dar un enfoque sistemático y el apoyo a situaciones de decisión.

	Internal Factors	External Factors
Favorable Factors	STRENGTHS	OPPORTUNITIES
Unfavorable Factors	WEAKNESSES	THREATS

Figura 2. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Fuente: Extraída y modificada por los autores de Valentin (2001, p. 54)

Esta herramienta proporciona estabilidad en el ambiente empresarial formando una buena estrategia organizacional.

[...] Varios autores en planeación estratégica sugieren que una firma usa sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, pero ignoran otras relaciones importantes, tales como el desafío de superar las debilidades en la organización para explotar las oportunidades. Después de todo, una debilidad es la ausencia de fortaleza, y el desarrollo corporativo para superarla puede convertirse en una estrategia definida para la organización. (Wehrich, 2011, p. 1)

Una vez planteada la matriz DOFA, se procede a elaborar dos matrices más que, según Ponce (2007), enriquece el análisis estratégico, estas son: la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). En la primera se organizan las fortalezas y debilidades con su respectivo peso cualitativo dentro de la organización con el fin de comparar estos dos factores y determinar si las fuerzas internas de una organización son favorables o desfavorables; mientras que la matriz de factores externos analiza las oportunidades y amenazas aplicando la misma metodología de la primera matriz, “[...] la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas” (Ponce, 2007, p. 119).

El análisis DOFA impulsa la generación de ideas acerca del proyecto de negocio con un análisis profundo, más cualitativo que cuantitativo, que según la necesidad del decisor por no medir las distancias entre criterios se utiliza normalmente una escala de comparación ordinal. Sin embargo, si el decisor requiere medir distancia entre criterios entonces el control de gestión pasa a ser una posible aplicación del análisis DOFA, así lo menciona Lazzari y Maesschalck (2003). De igual manera en el campo de la gestión, Valentin (2001) plantea que este método de planeación ofrecería ideas más perceptivas, confiables y viables si se enfocase en un análisis DOFA basado en recursos de la empresa, generando una planeación estratégica contemporánea y con beneficios en el marketing, provee la información suficiente para el diagnóstico empresarial interno y externo de una organización.

No obstante no es sólo útil con el diagnóstico, sino también con el aumento de la competitividad el estudio de caso en bancos jordanos realizado por al-Rousan & Qawasmeh (2009), arrojó como resultados una relación positiva entre la implementación del análisis DOFA y las dimensiones competitiva de los bancos jordanos. Por su parte, Ponce (2007) plantea la inclusión de otra matriz adicional llamada Matriz de perfil competitivo, donde se identifica la información de las empresas de la competencia con el fin de caracterizar las fortalezas y debilidades con respecto a la competencia.

El análisis DOFA proporciona un análisis de negocios acertado para grandes empresas, en un informe que publicó Ajinomoto Co. Inc. (2015), en el cual se exponen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta empresa. Destacando su énfasis en investigación y desarrollo (Fortaleza), concentración del mercado (Debilidad), alianza y creciente de mercado de la droga de la diabetes (Oportunidades) y aumento de problemas de salud (Amenazas), todo esto con el fin de contrarrestar las reducciones de demanda que presenta esta empresa distribuidora para la industria alimenticia y farmacéutica.

Otra empresa que tiene preocupaciones por la demanda es 3M, una de las empresas pioneras en tecnología en diversos sectores.

[...] Fuerte capacidad de I + D de la compañía permite que se desarrolle productos innovadores, que le permiten mantenerse a la vanguardia de sus respectivas empresas y diferenciar sus ofertas en el mercado. Sin embargo, la intensa competencia en la industria podría conducir a presiones de precios, lo que disminuye la demanda de productos, cuota de mercado y márgenes. (MMM, 2015, p. 4)

Sin embargo, se puede llegar a pensar que esta herramienta posee algunas deficiencias y defectos si su uso no es adecuado, así se desarrolla en el artículo *Deficiencias en el uso del DOFA causas y sugerencias* (2011), donde se expone las causas principales de estas deficiencias y las sugerencias para superarlas, por ejemplo:

- Confundir oportunidades con fortalezas y amenazas con debilidades y viceversa; esto a causas de la falta de claridad de los factores del entorno y los factores internos. Para ello antes de llevar a cabo la identificación de los factores, todos los participantes deben tener claro las diferencias entre los ámbitos internos y externos.
- Sólo abordar los factores económicos en el análisis del entorno y dejar a un lado los factores tecnológicos, políticos, sociales, internacionales, regulaciones legales, entre otros; la sugerencia en esta deficiencia del uso DOFA es clara.
- Sobrevalorar las fortalezas que ante la competencia se convierten en debilidades, para superar este déficit se propone dejar de centrarse exclusivamente en el ámbito interno de la empresa y observar profundamente la competencia y demás ámbitos externos.
- Darle el mismo impacto significativo a factores que ante los demás no tienen igual relevancia debido a que se pretende resolver todo al tiempo, como sugerencia se encuentra jerarquizar, valorar e identificar los factores críticos claves.
- Aplicación del mismo horizonte temporal al análisis interno y del entorno, es decir, se presenta las fortalezas y debilidades en el ahora pero, las oportunidades y amenazas en el mismo tiempo presentado, debiendo presentar tanto en el ahora como a futuro ambos entornos.
- Limitar el análisis DOFA a identificar fortalezas y debilidades solo internas y oportunidades y amenazas solo en el ámbito del entorno. “La mayoría de los equipos con los que hemos trabajado estos temas coinciden en que esta es la deficiencia más importante que han encontrado y que limita de forma significativa la potencialidad que tiene esta herramienta” (Codina, 2011, p. 97).

Para ello se sugiere el buen uso de la matriz DOFA, los autores Ponce (2007) y al-Rousan y Qawasmeh (2009) afirman que la correcta aplicación de los conceptos del DOFA es una valiosa técnica para desarrollar la planeación en las organizaciones, aun bajo la incertidumbre de los nuevos mercados que genera la globalización.

### 3.3 Método del marco lógico

El marco lógico es una herramienta para facilitar la comprensión, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, centrándose en los objetivos de las partes interesadas. “El marco lógico es una herramienta que inicialmente fue empleada por el Banco Interamericano de Desarrollo, para resolver en principio tres problemas que se venían presentando en los proyectos financiados por esta institución” (Sánchez, 2007, p. 329). Otros autores, como Dale (2003) resaltan las bondades del marco lógico:

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN ECONÓMICA

[...] El “marco lógico” y el “enfoque de marco lógico” se han convertido en herramientas de planeación muy difundidas, particularmente en proyectos asistidos por donantes en países en vía de desarrollo. Con su formato simple y la clara relación entre variables, el marco lógico es útil para resumir asuntos principales concernientes a esquemas de desarrollo. (Dale, 2003, p. 57)

En la tabla 2, Martínez y Aníbal (2012) plasman los elementos, etapas y componentes de la metodología que maneja la planeación por marco lógico, de igual manera afirman que este está conformado por 3 módulos que hacen de este un proceso dinámico, el diseño, la ejecución y la evaluación, buscando la agilización de una planificación participativa y recolección de información esencial de un proyecto. En dicha metodología dinámica interviene un análisis de involucrados (Matriz), análisis de problemas (árbol de problemas), análisis de objetivos y una análisis de alternativas para así llegar a constituir la matriz del marco lógico.

Tabla 2.  
Metodología del marco lógico

Diagnóstico del problema	Definición del proyecto	Elaboración de la matriz de marco lógico
Análisis de Involucrados (Matriz).	Análisis de Objetivos (árbol de Objetivos).	Identificación de fin, propósito y componentes.
Análisis de Problemas (árbol de Problemas).	Análisis de Alternativas (criterios de evaluación). Proceso de Análisis y Elección de Alternativas.	Actividades. Indicadores verificables Objetivamente (IVO). Indicadores por nivel. Indicadores intermedios o de avance. Indicadores cualitativos. Medios de verificación. Supuestos-hipótesis

*Fuente:* Extraído y modificado por los autores de Martínez y Aníbal (2012, p. 19)

Este método, incluye en su metodología una matriz de involucrados (figura 1): “...herramienta que analiza a cada uno de los grupos de afectados positiva o negativamente por la realización del proyecto y los intereses que estos grupos tienen con la situación planeada” (Martínez y Aníbal, 2012, p. 22)

Matriz de involucrados

Grupo	Intereses	Recursos mandatos	Problemas percibidos
1			
2			
3			
n			

Figura 1. Matriz de análisis de involucrados.

Fuente: extraído y modificado por los autores de Martínez y Aníbal (2012, p. 22)

Mientras tanto, los mismos autores exponen que el análisis de problemas se lleva a cabo por medio del árbol de problemas, el cual permite visualizar las relaciones existentes entre el problema central y causas-efecto del mismo, esto contextualiza el problema. En la figura 2 se puede observar la estructura de un árbol del problema, del cual también se resalta que esta herramienta debe llevar un orden jerárquico.

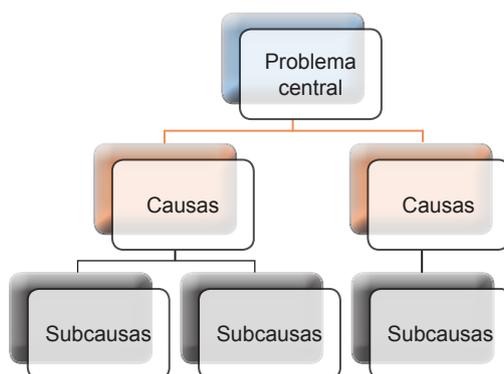


Figura 2. Árbol de problemas.

Fuente: extraído y modificado de Martínez y Aníbal (2012, p. 25)

En cuanto el análisis de objetivos, este está constituido por un árbol de objetivos que relaciona el objetivo principal con los medios. “Es un proceso que consiste en la conversión de los problemas percibidos en objetivos y soluciones como paso inicial para identificar la situación futura deseada.” (Martínez y Aníbal, 2012, p. 26). Por otro lado, el análisis de alternativas permite establecer la base para determinar las distintas estrategias y sigue los siguientes pasos: Identificar las estrategias, considerar las alternativas, viabilidad e intereses y, por último, realizar los estudios económicos, financieros y socioeconómicos.

Finalmente, pero no menos importante, se tiene la matriz de marco lógico (figura 3) que, según Martínez y Aníbal (2012), es una herramienta que ayuda al diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto, debido a que resume el proyecto de forma clara y objetiva, relacionando las actividades anteriormente propuestas, los recursos e insumos del proyecto.

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Matriz de marco lógico				
	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin (Visión)				
Propósito (Objetivo general)				
Componentes				
Actividades				

Figura 3. Matriz de marco lógico.

*Fuente:* Extraído y modificado de Martínez y Aníbal, 2012, p. 28).

En el campo de la toma de decisiones, el marco lógico es una buena herramienta, según Jiang-hao (2007), que involucra por medio de entradas, salidas, objetivos y metas a diversos participantes para llegar a decisiones correctas con objetivos definidos total y claramente. Otra aplicación, propuesta por Roduner, Schläppi y Egli (2008), hace una combinación del marco lógico con la herramienta de mapeo de resultados (*outcome mapping OM*) genera enfoques valiosos haciendo la metodología del marco lógico aún más factible y útil para la planeación, monitoreo y evaluación de proyectos y programas estratégicos desarrollándolo de forma coherente y práctica.

## CONCLUSIONES

La planeación es una técnica de la gestión en las organizaciones en busca de mayor competitividad, le da un sentido más claro y crítico a la toma de decisiones que se realiza mediante variados métodos, de manera dinámica considerando los distintos escenarios que puedan presentarse, por los constantes cambios que genera la globalización.

El uso de los diferentes métodos de planeación potencializan la competitividad de las organizaciones, les permite identificar sus capacidades y son bastante útiles en la identificación y valoración de actividades que encajen en el desarrollo de los proyectos que visualicen desarrollar. En los planes que surjan se verán reflejadas las habilidades y las actitudes de los miembros de una organización frente a los desafíos de los turbulentos mercados.

Cada uno de los elementos de los diversos métodos se relacionan bajo los principios de un sistema, es decir, que la suma de sus partes es más que el todo, no se pueden ver de una forma separada. En los métodos, se perciben unos fundamentos que posicionan a la planeación, cuyo propósito está relacionado con la incursión en nuevos mercados o nuevos productos que valoran los intereses de la sociedad y la situación tanto interna como externa de las empresas. Los métodos son los pasos reales y ciertos que se dan en un proceso de planeación que culmina con la toma de decisiones.

Cada método expuesto es una síntesis que otorga las herramientas necesarias para los tomadores de decisiones, para identificar el camino más apropiado para su organización en particular. Los diversos métodos no son excluyentes, por el contrario, se pueden emplear de forma simultánea de acuerdo a las necesidades de las empresas y a la dinámica del entorno.

## REFERENCIAS

- Aguilar Nájera, P. (2008). Aplicación de la metodología de marco lógico en programas del sector agropecuario en el estado de Puebla. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Santiago de Chile, Chile.
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ajinomoto Co., I. (2015). *Ajinomoto Co., Inc. SWOT Analysis*. Tokyo: MarketLine.
- al-Rousan, M., Qawasmeh, F. (2009). The Impact of SWOT Analysis on Achieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry. *International Bulletin of Business Administration*, 82-92.
- Ayub, A., Razzaq, A., Aslam, M., Iftekhar, H. (2013). A Conceptual Framework on Evaluating SWOT Analysis as the Mediator in Strategic Marketing Planning through Marketing Intelligence. *European Journal of Business and Social Sciences (EJBSS)*, 2, 91-98.
- Chandler, A. H. (2009). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chermack, T. J. (2011). *Scenario Planning in Organizations : How to Create, Use, and Assess Scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Codina Jiménez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. (Spanish). *Revista Ciencias Estratégicas*, 25, 89-100.
- Dale, R. (2003). The Logical Framework: An Easy Escape, a Straitjacket, or a Useful Planning Tool? *Development in Practice*, 13, 57-70.
- George, C. y Alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.
- Ghazinoory, S., Abdi, M. y Azadegan-Mehr. (2011). Swot methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics & Management*, 24-48.
- Jiang-hao, L. (2007). A Logical Framework Approach for Multi-Stakeholders Involved: A Case Study of Road Pricing. Washington D.C., Estados Unidos.
- Lazzari, L. y Maeschalck, V. (2003). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE*, 71-90.

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN ECONÓMICA

- Marren, P. y Kennedy Jr., P. (2010). Scenario planning for economic recovery: Short-term decision making in a recession. *Strategy and Leadership*, 38, 11-16.
- Martínez, B. y Aníbal, M. (2012). Modelo de planificación estratégica basado en el sistema de marco lógico. Caso de aplicación "Fundación Árbol de la Esperanza". Quito.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2013). Cognitive benefits of scenario planning: Its impact on biases and decision quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 801-804.
- Membrado Martínez, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. Q. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (3a ed.). México: Pearson.
- Mirzakhani, M., Parsaamal, E. y Golzar, A. (2014). Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company. *Global Business & Management Research*, 150-168.
- MMM, 3. C. (2015). *3M Company SWOT Analysis*. Saint Paul, Minnesota: MarketLine.
- Ortegon, E., Pacheco, F. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. *ILPES -organización dependiente de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL*.
- Palacio, I. (2010). *Colombia frente a la globalización*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Perez, R., Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *enseñanza e Investigación en Psicología*, 12, 113-130.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva* (2a ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Rabadán, A., Cid, A., Leguey, S. (2014). *Métodos de decision empresarial*. Madrid: Delta publicaciones.
- Roduner, D., Schläppi, W., y Egli, W. (2008). Logical Framework Approach and Outcome Mapping. A Constructive Attempt of Synthesis. *Rural Development News*, 9-19.
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, 6, 328-343.
- Schoemaker, P. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan management review*, 25-40.

Stan Schot, G., Guido, P. (2007). A SWOT Analysis of Planning Support Systems. *Environmental and Planning A*, 1699-1714.

Valentin, E. (2001). Swot analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 54-69.

Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., Maza Avila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 21-29.

Wehrich, H. (2011). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Virtual Pro Procesos Industriales: Herramientas de planeación estratégica.*, 1-19.