

## PRINCIPALES TEORICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

### INTRODUCCION

La Teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior. Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia la planeación, como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia. En este trabajo se pretende mostrar cómo ha evolucionado hasta nuestros días, la incidencia que tienen en ella varios factores y además su relación con otras áreas, para ello es necesario comenzar diciendo que desde hace muchos siglos la planeación se ha llevado a cabo así sea implícitamente, todo desde que el hombre ha tenido algo de racional. Muchos pensadores han dado su opinión, acerca de la planeación, pero primero se han referido principalmente a mostrar de dónde surge la empresa.

La planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia.

En el ambiente privado como en el público se hace planeación de maneras muy distintas, dependiendo de la esencia de las decisiones y su relación con la planeación. Este modo de ver la planeación en términos del ambiente de toma de decisiones.

## **Stoner**

Según Stoner hay dos tipos: Planificación Estratégica y Planificación. Ambos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

- a)** Planificación Estratégica: Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo

- b)** Planificación Operativa: Muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el qué hacer diario.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo

## **Según Taylor**

Solo a principio del siglo XX se menciona la palabra planificación en la literatura científica, con Taylor y Fayol. La Planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol (1899 y 1916 respectivamente), clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedico sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los principios de administración científicas, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de Preparación, Principio de Control y el Principio de ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

### **Según Sallenave**

Sallenave (1985) se refiere a planeación estratégica como “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. Con fundamento en los conceptos de administración estratégica y planeación estratégica, que se exponen más adelante, se deduce que planeación estratégica se refiere a las acciones a largo plazo, mientras que administración estratégica se refiere a aquellas de corto y mediano plazo, esta afirmación no necesariamente debe ser aceptada, queda a criterio del estudioso y práctico aplicar estos términos como mejor le acomode en su concepto de lo “estratégico”.

### **Según Ackoff**

Ackoff hace mención a la planeación estratégica como “el diseño del futuro deseado y la manera efectiva para alcanzarlo”

### **Según Porter**

Porter (1996) indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades pero en una forma distinta. En 1979 fue publicado por Harvard Business Review, un artículo de este autor en el cual habla de su modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. Considera las reglas de competencia que determinan la atracción de una industria y ayuda a determinar la estrategia competitiva. De acuerdo al modelo, la lucha por las utilidades de las empresas no

sólo se da entre los competidores, sino que los directivos deben considerar las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. La aportación de este investigador ha tenido mayor realce en el campo de la organización industrial que en las propias empresas como generadores de estrategia.

La evolución de la teoría apunta de nuevo hacia las empresas, al reconocer que es dentro de ellas donde se tienen los elementos para fijar las estrategias de éxito. Inicia con los estudios de la teoría de los recursos, en donde se demuestra que las empresas pueden tener ventajas frente a sus rivales y tener mecanismos que la protegen de sus competidores, mediante recursos que no son perfectamente imitables

### **Según Peter Drucker**

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente” . De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas ‘correctas’ y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

### **Según Chandler**

Chandler (1962) es otro de los primeros autores que tratan el tema de la estrategia en las empresas. En su libro Estrategia y estructura, (Strategy and Structure) menciona que la estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia, ya sea de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio y cuándo se decide seguir una integración vertical u horizontal. Indica también que:

[...] diferentes formas de la organización resultan de las diferentes formas de crecimiento y es más preciso si dicho crecimiento viene de la estrategia. La estrategia se define como la

determinación de los objetivos y metas de largo plazo de la empresa y la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar las metas.

### **Según Igor Ansoff**

Igor Ansoff (1965) es reconocido como uno de los principales investigadores de la estrategia en las empresas. Su libro, *Estrategia corporativa (Corporate Strategy)*, es uno de los primeros estudios enfocados a la planeación de las empresas, más allá de los presupuestos financieros que se extienden por varios años. Ansoff indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos, de las cuales, las últimas tres son decisiones que se pueden delegar una vez formuladas y establecido el rumbo de la empresa, pues no requieren decisiones nuevas constantemente. Las decisiones de estrategia son diferentes porque se deben tomar constantemente, de acuerdo a las nuevas condiciones de la empresa y su ambiente. Distingue tres tipos de decisiones: estratégicas, administrativas y operativas; que se conocen como las tres S (strategy, structure, system). De acuerdo a este autor la estrategia se basa en:

- El ámbito de la relación producto-mercado, es decir, la visión de los productos y mercado que la empresa considera como su dominio.
- Los vectores de crecimiento, que se explican por la matriz 2 X 2 en la cual define Ansoff (1965) la manera en que la empresa busca el crecimiento. En la figura 3 se puede ver cómo se conforma esta matriz.
- La ventaja competitiva se conforma por aquellos elementos que la organización posee y que permiten a las empresas tener ventaja sobre sus competidores.
- La sinergia indica que la empresa aprovecha sus ventajas competitivas y las oportunidades que ofrece el mercado para hacer más.

Ansoff señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado específico de estrategias, políticas, reglas estándar, planes y presupuestos. Así, el aspecto normativo de la planeación es parte de la ciencia administrativa.

La planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades, su

análisis y selección de las mejores oportunidades para su implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso (Ansoff y Brandenburg, 1967).

### **Según Idalberto Chiavenato**

La planeación Según Idalberto Chiavenato en su publicación editorial Administración en los nuevos tiempos año 2002 “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”

### **Según Henry Mintzberg**

Henry Mintzberg [112], en ese propio año plantea en su libro five Ps for strategy, cinco definiciones con "p". Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Mintzberg, Henry.[1998], El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp..
2. Porter, Michael.[1995], Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
3. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
4. Steiner, George A [1996] Planeación Estraatégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editirial Continental, SA, México. 360 pp..
5. Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, S.P.
- 6.-jose juan Méndez Ramírez, teresa, becerril Sánchez. Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada a la administración publica. Quivera vol. 7. Num 2