



INSTITUTO DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DEL ESTADO
DE CHIAPAS, A.C.

"La Casa de los Servidores Públicos"

Maestría en Administración y Políticas Públicas

Asignatura:

Planeación Estratégica

Dr. Antonio Pérez Gómez

Principales Teóricos de la Administración Estratégica

Edín Sánchez López

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación se centra en conocer las diferentes aportaciones que han realizado los teóricos con respecto a la planeación estratégica y que servirán de referentes para su conocimiento y aplicación en el quehacer de cualquier organización.

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Algunos de los principales teóricos que han trascendido con su aportación a la planeación estratégica son los siguientes:

Michael Porter. Sus principales aportaciones se refieren al modelo de análisis estructural de las industrias; la noción de la cadena de valor y la teoría de la ventaja competitiva. Inicialmente centró su interés en estudiar cómo las empresas compiten en los sectores y consiguen ventajas competitivas o prósperas que otras, para después avanzar en el estudio de cómo aplicar el pensamiento competitivo a los problemas sociales. Para él, la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Existen dos factores de elección: 1) El atractivo del sector y 2) Los determinantes de la posición competitiva relativa, de manera que el proceso consiste en entender la estructura del sector y comportamiento de los consumidores para traducirlo a una ventaja competitiva. Las técnicas o herramientas aportadas al citado análisis estratégico, se concretan en las siguientes principales aportaciones:

1.- La cadena de valor. Es un instrumento destinado a descomponer las diferentes operaciones realizadas por una empresa en un determinado sector de actuación; su finalidad es ayudar a conocer cada fase de la acción desarrollada por la empresa y entenderla como un proceso encadenado y sucesivo en el que se va añadiendo valor o riqueza. Considera la cadena de valor como una función que supone la puesta en marcha de un conjunto de competencias que agrupa en tres grandes apartados: a) Competencias económicas; b) Competencias de Gestión; c) Competencias psicológicas.

2.- El análisis de las fuerzas competitivas. El contexto competitivo es analizado por medio de su modelo de las cinco fuerzas: 1) Intensidad de la fuerza actual; 2) Competidores potenciales; 3) Productos sustitutivos; 4) Poder de negociación de los clientes; y 5) Poder de negociación de los proveedores. Establece que todo sector de actividad se inserta en una cadena de tres niveles: 1) sector proveedores; 2) Sector objeto de análisis; y 3) Sector clientes. El primero y el tercero presionan o influyen sobre el segundo, lo que incrementa la competencia intrasectorial que se produce necesariamente entre los diferentes participantes en la lucha por un mercado.

3.- Los tipos de estrategias. Agrupa las estrategias en función de la amplitud del ámbito competitivo elegido y del grado de cercanía al cliente, distinguiendo tres tipos de estrategias genéricas: 1) Liderazgo en costes; 2) Diferenciación; y 3) Segmentación o especialización.

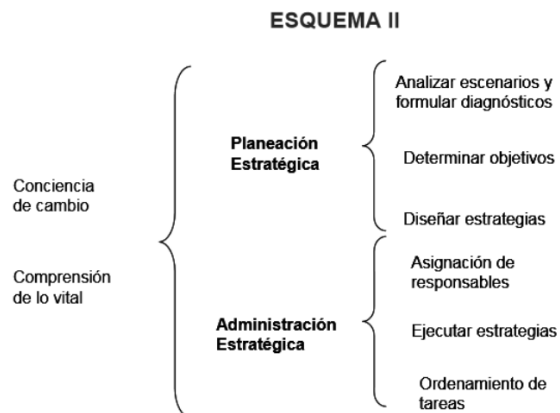
Acle Tomasini. La planeación estratégica es un conjunto de acciones que se deben desarrollar para lograr objetivos estratégicos. Un proceso continuo cuyas modificaciones van en función

directa de los cambios observados en el contexto ambiental. Con la planeación estratégica se trata de prever un rumbo y orientar su destino

- Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, es pasar de la planeación a la administración estratégica
- Muchos planes fracasan porque en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad
- No basta que existan oportunidades, es preciso que haya una verdadera posibilidad de lograrlas
- Disponer de datos no quiere decir que haya información

Proyectar el futuro en vez de padecerlo. Puede decirse que la idea de planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer su futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata, por tanto, de planear el futuro en vez de padecerlo.

En síntesis, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.



Ackoff Russell Lincoln. Una de las mayores aportaciones es la unión de lo que se denominaría gestión científica y los recursos humanos. Concibe la planificación como un proceso en el que el sentido común, los métodos científicos, la tecnología y el raciocinio deben mezclarse. Este proceso no es un proceso mecánico, ya que una parte esencial de la misma debe descansar sobre la motivación de los grupos.

Existen dos tipos de planificación complementarios y necesarios para conseguir alcanzar los objetivos establecidos: 1.- La planificación estratégica y 2.- La planificación de carácter táctico (denominado así por Ackoff). La planificación estratégica es una planificación de toda la corporación a largo plazo y relacionada con los fines al más alto nivel, esto es, con la misión de la empresa, fines que deben ser considerados prácticamente fijos. La planificación táctica, por el contrario, se refiere al corto plazo y a los medios para conseguir los objetivos previamente

formulados en la planificación estratégica. Todo plan, de acuerdo a Ackoff, descansa sobre las siguientes tres actitudes: 1. Satisfacción; 2. Optimización y 3. Adaptación.

Para conseguir los objetivos es necesario utilizar una serie de elementos que varían de lo particular a lo general, por lo que desarrolla una serie de conceptos como los siguientes: Las líneas de conducta; las prácticas; los procedimientos; los programas; y de manera general, las políticas. Considera que la planificación organizativa debe intentar identificar las tareas físicas intelectuales necesarias para conseguir los objetivos organizativos, para ello considera que se debe preparar al personal en todos los niveles y aspectos. Para ello contempla un proceso en cinco fases: a). El análisis del flujo de las decisiones; b) La construcción del modelo; la especificación de las necesidades de información; c) La determinación de las tareas y decisiones que deben agruparse en función de necesidades de información y que deben minimizar la cantidad total de información requerida; y el establecimiento de las medidas y motivaciones.

Drucker Peter. Su principal aportación es la llamada dirección por objetivos. Considera que todas las organizaciones societarias nacen, crecen, decaen y desaparecen, y durante este proceso vital la gestión de las mismas debe cambiar de acuerdo con los cambios organizacionales y las condiciones del entorno.

Mintzberg Henry. Su aportación está orientado sobre tres temas principales: 1) la elaboración de estrategias; 2) La distribución del tiempo por los directivos y el funcionamiento de sus procesos mentales; y 3) El diseño de las organizaciones para adaptarse a sus necesidades. Establece que la estrategia debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente, para lo cual los gerentes deben: comprender su ambiente y adaptar la estrategia a sus fuerzas y necesidades.

Ansoff Igor. Su aportación es la introducción del método DAFO en el análisis de opciones estratégicas. Defiende la postura de que las empresas buscan en realidad un nivel satisfactorio de beneficios y que, al establecer objetivos, fijan varios vectores, los cuales presentan entre sí conflictos potenciales y oportunidades potenciales multiplicativas a las que llamó sinergias. Ansoff buscaba establecer una teoría de decisiones estratégicas de la empresa y, en ese sentido, propone el enfoque de las decisiones estratégicas en forma de cascada, comenzando con la decisión de diversificar o no la empresa. El segundo paso es elegir un enfoque amplio de producto-mercado de una lista de categorías amplias. El tercero es refinarlo por medio de las características de los mercados específicos. El modelo de Ansoff concibe la estrategia como un diseño encaminado a transformar la empresa desde su posición actual a aquella ideada en función de los objetivos, que clasifica en económicos y no económicos, y supuestas las restricciones en las capacidades y en el potencial de la organización. El modelo se basa en dos ideas: el diferencial existente entre la situación actual y la que se desea alcanzar y las sinergias que pueden lograrse a través de una determinada posición producto-mercado. Para determinar una estrategia optima, precisa dos puntos clave: a) La sinergia. El efecto que produce un resultado combinado de los recursos es mayor que la suma de sus partes; b) el Perfil competitivo, o conjunto de las principales habilidades y competencias de una empresa respecto de otras con similar capacidad. Así mismo formula cuatro características complementarias, que denomina componentes de la estrategia y que sirven para la toma de decisiones: 1) El ámbito producto-mercado en el que opera la empresa; 2) Vector de crecimiento: desarrollo del producto y diversificación concéntrica; 3) Ventaja competitiva: deriva del perfil de competitividad desarrollado anteriormente; 4) Sinergia: utilización de las capacidades de investigación de la empresa y tecnología de la producción.

Hamel Gary. Establece que cualquier empresa puede influir en el futuro de su sector, ya que las competencias, llaves de hoy, serán ventajas competitivas en el futuro. Critica la estrategia como procedimiento elitista de seguimiento de las reglas del sector y la considera sinónimo de revolución. El problema en las empresas, no es el de escasez de recursos, sino el de la escasez de imaginación. La clave de la innovación estratégica son las siguientes:

- Nuevas voces: El comité de dirección no puede tener ya el monopolio de la estrategia, la estrategia debe incorporarse a otros niveles organizativos o de fuera de la empresa.
- Nuevas conversaciones: La estrategia surge del diálogo, de nuevas conexiones, de una red de relaciones horizontales.
- Nuevas perspectivas: Se trata de mirar al futuro de forma diferente, con otros ojos. Para innovar, la estrategia requiere de nuevos puntos de vista.
- Nuevas pasiones: No podemos olvidar el lado emocional de la estrategia. El compromiso es esencial, y no se refiere a comprometer los recursos de la compañía, sino a poner la voluntad, la pasión y el entusiasmo de todos los integrantes en la organización para alcanzar las metas propuestas.
- Experimentación: Determinar que el proyecto funciona solo es posible cuando lo probamos en la práctica. Cuanta más experimentación, mayor reflexión y aprendizaje en le seno de la empresa. El trabajo del líder se basa en no concebir la estrategia como un objeto, sino como un proceso dotado de vida.

Argyris Chris. Desarrolló una teoría acerca del aprendizaje individual y organizacional por la que propugna que no solamente el comportamiento, sino también el razonamiento humano, deben servir como base para el diagnóstico y para la acción. Establece que las necesidades en materia de transformación de las organizaciones son continuas en un mundo en constante cambio. Así, los cambios y las turbulencias se convierten en parámetros del entorno de la organización que exigen una adaptación y una mejora constante de las capacidades de aquella para responder a los nuevos retos. El aprendizaje organizacional sólo es posible cuando los individuos de la organización se encuentran enfrentados a una situación problemática y el aprendizaje resultante de la investigación debe integrar las representaciones mentales que tengan los diferentes miembros de la organización, así como los aspectos inscritos en el entorno organizativo.

| CUADRO COMPARATIVO | | |
|-------------------------------|---|---|
| CRÍTICOS | APORTACIONES | RECONOCIMIENTO |
| Michael Porter | Modelo de análisis estructural de las industrias; La noción de la cadena de valor; la teoría de la ventaja competitiva | Autor más conocido en lo referente al empleo y la metodología del análisis estratégico. |
| Acle Tomasini | Planeación estratégica y administración estratégica. | Pionero en planeación estratégica y control total de calidad |
| Ackoff Russell Lincoln | Unión de la denominada scientific management y los recursos humanos; la planeación de carácter táctico | Se le considera padre de la investigación operativa. |
| Drucker Peter | Dirección por objetivos | Se le considera padre de la moderna dirección de empresas |
| Mintzberg Henry | Elaboración de estrategias; distribución del tiempo por directivos y el funcionamiento de sus procesos mentales; y el diseño de las organizaciones para adaptarse a sus necesidades | Considerado uno de los especialistas mundiales en el campo de la estrategia empresarial |
| Ansoff Igor | Introducción del método DAFO en el análisis de opciones estratégicas. | Considerado especialista en el campo de la dirección estratégica |
| Hamel Gary | La clave de la innovación estratégica son las nuevas voces, nuevas conversaciones, nuevas perspectivas, nuevas pasiones y experimentación | Se le reconoció como el mayor gurú en estrategia del mundo |
| Argyris Chris | Teoría del aprendizaje individual y organizacional | Se le considera el padre del reaprendizaje |
| | | |

Bibliografía

- Acroff, R. (1993). Un concepto de planeación de empresas. México: 16ª reimpresión, Limusa, México.
- Ansoff, I. (1990). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison Wesley.
- Buj, S. G. (2003). Dirección estratégica. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica. McGran-Hill.
- Mintzberg, H. (1999). El proceso estratégico. Europa: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2005). Estrategia competitiva. México, D.F.: Continental S.A. de C.V.
- Tomasini, A. A. (1990) Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Miguel Hidalgo, México, D.F.: Grijalbo, S.A. de C.V.