



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

Maestría en
Administración y
Políticas Públicas

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Alan Fabrizio Sánchez Navarro

Objetivos generales de la investigación.

Con esta investigación se busca analizar las principales aportaciones e intervenciones de los teóricos clásicos en la planeación estratégica.

Evolución de la planificación estratégica.

En un mercado globalizado hoy en día las organizaciones tienen que competir tanto a nivel regional como internacional. Por esa razón toda organización debe buscar la mejor manera de lograr o dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas. En consecuencia, es necesario que establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias y que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planeación estratégica y sus modelos de aplicación.

Dentro de los principales autores de la escuela de planeación estratégica se encuentra Igor Ansoff quien es considerado un especialista en el campo de la dirección estratégica, en el que destacan sus críticas sobre los antiguos métodos de planificación a largo plazo, sus formulaciones acerca del uso de la tecnología como herramienta para la gestión estratégica. Su obra principal es *Strategic Management*, publicada en 1984 y revisada posteriormente en 1990. Ansoff es el primer responsable de introducir el método DAFO en el análisis de opciones estratégicas. Con ello provocó un vendaval intelectual al renunciar a la ortodoxia mediante el abandono de las ecuaciones econométricas y de la entonces engañosamente precisa teoría de la empresa. 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 multiplicativos, a las que llamó – sinergias-. (Ansoff, 1983)

Para (Tomasini, 1990) 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, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino. Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen. La planeación y administración estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última.

(Porter, 2002) Plantea un modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones. Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. 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 principales aportaciones al análisis estratégico son:

1. La cadena de valor de una empresa y/o sector
2. El análisis de las fuerzas competitivas.
3. Los tipos de estrategias.

Para (David, 2003) La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas a diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. Establece para proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

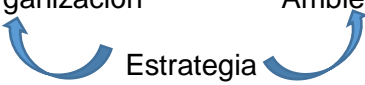
Modelo de planeación estratégica (George Steiner) Dentro de las posiciones que sirven de base o fundamento para la planeación se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente. (Steiner, 2003) Menciona que las aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema define la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esencial mediante estrategias a largo, mediano y corto plazo

Ackoff considera que lo del mundo académico ha aportado al campo de la planificación no es tanto el desarrollo y la utilización de las técnicas y de instrumentos adecuados como la sistematización y la necesidad de entenderlo como un proceso. Según (Ackoff, 1993), existen dos tipos de planificación complementarios y necesarios para conseguir alcanzar los objetivos establecidos, y estos son: 1) la planificación estratégica, y 2) lo que él denomina planificación de carácter táctico. 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 a corto plazo y a los medios para conseguir los objetivos previamente formulados en la planificación estratégica.

Para Chiavenato La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato, 2011) La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. El proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos.

Henry Mintzberg, considerado uno de los mayores especialistas mundiales en el campo de la estrategia empresarial, ha dirigido su atención hacia tres temas principalmente: la elaboración de estrategias, la distribución del tiempo por los directivos y el funcionamiento de sus procesos mentales y el diseño de las organizaciones para adaptarse sus necesidades. El pensamiento de este autor se ha orientado al estudio de los modelos de organizaciones y a la demostración de cómo las estrategias que surgen en los niveles medios e inferiores de la organización influyen en la estrategia global definida por la organización. Mintzberg distingue cinco subunidades en la organización: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecno estructura y staff de apoyo. De todas ellas destaca la cumbre estratégica por desempeñar el papel más importante de la formulación de estrategias. En la cumbre estratégica se encuentran aquellas personas con responsabilidad global en la organización, el director general y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos objetivos son globales y que se encargan de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva. Atribuye tres tipos de obligaciones:

1. La supervisión directa: por ejemplo, remitir órdenes de trabajo o motivar y recompensar al personal de la organización.
2. La administración de las condiciones fronterizas de la organización (sus relaciones con el ambiente).
3. El desarrollo de la estrategia de la organización.

Autor	Principales Aportaciones	
1.- Igor Ansoff	<p>Su obra principal es Strategic Management.</p> <p>Introduce el método DAFO en el análisis de opciones estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo se basa en dos ideas: • Diferencial situación actual y la que desea alcanzar • Sinergias que puedan lograrse producto-mercado.
2.- Alfredo Acle Tomasini	<p>Conciencia de cambio: Planeación Estratégica</p> <p>Comprensión de lo vital: Administración Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar escenarios y formular diagnósticos. • Determinar objetivos. • Diseñar estrategias. • Asignación de responsables. • Ordenamiento de tareas. • Ejecución de las estrategias.
3.- Michael Porter	Estrategia Competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cadena de valor de una empresa y/o sector. 2. El análisis de las fuerzas competitivas. 3. Tipos de estrategias.
4.- Fred David	Las estrategias son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo	<p>El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) la formulación de la estrategia. b) Implantación de la estrategia. c) Evaluación de la estrategia
5.- George Steiner	Modelo de Planeación	<p>Premisas: Propósitos básicos socioeconómicos.</p> <p>Planeación Estrategia (largo plazo)</p> <p>Planeación Táctica (mediano plazo)</p>
6.- Russell Ackoff	Tipos de planificación	<p>Planificación estratégica</p> <p>Planificación táctica</p>
7.- Idalberto Chiavenato	<p>Planeación: Estrategia Táctica Operativa</p> <p>Horizonte de tiempo: Largo plazo Mediano plazo Corto plazo</p>	<p>Alcance: Macroorientada.</p> <p>Aborda por separado cada área.</p> <p>Microorientada, aborda cada tarea.</p>
8.- Henry Mintzberg	<p>Organización</p> <p>Ambiente</p> <p>Estrategia</p> 	<p>Subunidades en la organización: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecno estructura y staff de apoyo.</p>

Bibliografía

Ackoff, R. (1993). *Un concepto de planeación de empresas*. México : Limusa .

Ansoff, I. (1983). *El Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración*. México, D.F.: Editorial Trillas S.A. de C.V.

Buj, S. G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Steiner, G. A. (2003). *Planificación Estratégica, lo que Todo Director debe Saber*. México, D.F.: Editorial CECSA.

Tomasini, A. A. (1990). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México, D.F.: Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.