

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

## MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

MATERIA: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

TRABAJO: **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL “PRINCIPALES TEÓRICOS  
DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”**

ALUMNO: **JAIRO ALEXANDER LÓPEZ HERNÁNDEZ**

**TAPACHULA, CHIAPAS A 12 DE NOVIEMBRE DE 2014**

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo". (Steiner, 1998, p.7).

## OBJETIVO GENERAL

Conocer los principales teóricos de la planeación estratégica y la aportación de cada uno de ellos.

## PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Alfred Chandler Jr.** Según Alfred Chandler Jr., considerado el padre de la estrategia, "la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto. En su libro *Strategy & Structure*, Chandler indica que "La estrategia continua determinando la estructura". "El concepto de estrategia no ha cambiado. La estrategia sigue determinando el destino, pero la estrategia de las empresas individuales debe ser redefinida para sacar ventaja de las nuevas tecnologías electrónicas".

**Kenneth Andrews.** De acuerdo con Kenneth Andrews, "la estrategia corporativa es el patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que produce las principales políticas y planes para lograr esas metas, y define el alcance del negocio que la compañía se propone lograr, el tipo de organización económica y humana que pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, colaboradores, clientes y comunidades."

En el concepto de estrategia, el autor incorpora cuatro componentes: oportunidades y riesgos del mercado, recursos y competencias corporativas, valores y aspiraciones personales, reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas y otros sectores de la sociedad.

**Igor Ansoff.** Para Igor Ansoff, padre de la administración estratégica, la estrategia es “una regla para la toma de decisiones... que requiere un criterio final ejecutivo, es anticipar el suceso, con la probabilidad de un posible resultado”<sup>30</sup>. Además dice que: “nosotros hablamos de decisiones estratégicas cuando estratégicas quiere decir relaciones con el acoplamiento de la empresa a su entorno, y de estratégica cuando la palabra significa reglas para decisiones en ignorancia parcia. Igualmente expone seis categorías de estrategias como son máximo rendimiento actual, utilidades de capital, liquidez de patrimonio, responsabilidad social, filantropías, actitud ante los riesgos. Estas al entrelazarse permiten que la organización tenga objetivos de mayor cobertura, con mayor alcance y a más largo plazo.

También considera que la estrategia tiene cuatro componentes tales como ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia. Dichos elementos hacen referencia a los productos y servicios ofrecidos por la compañía y a los diferentes mercados hacia los que apunta la organización. La estrategia consiste en planear una serie de cambios que le permita crecer a la empresa, que le otorgue mayor competitividad frente a los rivales y que finalmente le proporcione las bases para emprender nuevos negocios.

- Estrategia de penetración en el mercado: aumentar la participación de Mercado con los productos y servicios existentes en los mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado: buscar nuevos nichos de mercado en otras áreas geográficas y a través de canales de distribución diferentes a los actuales.
- Estrategia de desarrollo del producto: nuevos productos sustitutos de los existentes o mejoras en los productos actuales.
- Estrategia de diversificación: desarrollar nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente.

En resumen Ansoff expresa “una empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, ya que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable”.

**Michael Porter.** Padre de la estrategia competitiva, plantea que “las empresas que no tengan una estrategia sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables; y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto o mediano plazo.

Igualmente, Michael Porter, indica que “la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa.

De ahí que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de como la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Además, dice que “la estrategia es colocarse aparte de la competencia. No estriba en ser el mejor en lo que se hace, sino en ser diferente”. Por tal motivo, señala que “la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar”.

También expresa que “un líder tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna visión mística que solo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el mas fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas estén alineadas en la misma dirección básica”.

**Peter Drucker.** Según Peter Drucker, “la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Que es nuestro negocio? y ¿Que debería ser?”. En su libro *Managing in turbulent times*, el autor trata acerca de las estrategias que permitan aprovechar los cambios rápidos y volverlos oportunidades y acciones productivas y rentables que contribuyan positivamente a la sociedad, la economía y al individuo.

También, indica que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

Peter Drucker en su libro *Management Challenges For The XXI Century* dice que “la estrategia ha de estar basada en información sobre mercados, clientes y no clientes, sobre la tecnología de la propia industria y de otras, sobre financiamiento mundial y sobre la cambiante economía

mundial, porque es allí donde están los resultados. Dentro de la organización solo hay centros de Costos”.

**Henry Mintzberg.** Por su parte, Henry Mintzberg define el término estrategia mediante los cinco conceptos siguientes:

- Estrategia como Plan: serie de acciones, determinadas conscientemente, que tienen un objetivo específico. Responde a las preguntas: que se quiere lograr y como se puede alcanzar el objetivo.
- Estrategia como Pauta de Acción: “maniobra” o treta para vencer a la competencia, para alcanzar el objetivo. Estrategia como Patrón: modelo de comportamiento. Corresponde a intenciones precisas expresadas por los altos directivos de la organización.
- Estrategia como Posición: busca definir un lugar en el medio ambiente donde generar renta, o sea, definir la posición de la compañía en el entorno, tipo de negocio o segmento de mercado.
- Estrategia como Perspectiva: selecciona una posición, mira hacia el interior de la empresa y define la relación de esta con el entorno para tomar acciones y decisiones.

En pocas palabras, en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una compañía, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a conocerse internamente (debilidades y fortalezas), a conocer el entorno (oportunidades y amenazas) y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable para la organización. La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. Se elabora antes de las acciones en las que se aplicara y se desarrolla de manera consciente y con un propósito determinado. La estrategia es un modelo, se convierte en un hilo conductor de todas las acciones al interior de la organización, de tal forma, que el comportamiento de los colaboradores sea consistente. Le da una perspectiva de conciencia colectiva a los miembros de la compañía que ya no actúan individualmente pues están unidos por afinidad de comportamiento y pensamiento.

### **La planeación estratégica como función de la Dirección**

En la siguiente tabla se presenta algunos autores y sus aportes en la planificación estratégica:

<b>Autores</b>	<b>Aportes</b>
Igor Ansoff (1980),	Gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planeación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.
Taylor	Manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, las tareas y el trabajador hacía.
Agustín Reyes Ponce (2001)	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
José Antonio Fernández Arena (2000)	Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. Por tal razón se puede afirmar que, es el proceso por medio del cual se determinan las diferentes metas y tareas de la organización y como alcanzarlas mediante el trabajo.

### **Referencias bibliográficas**

1. Andrews, K. (2001). Administración estratégica conceptos y casos- (11ª ed.) 11, Thompson Arthur y Strickland A.J., Mc Graw Hill, 2001.
2. Ansoff, I. (1957). Estrategias para la Diversificación. Harvard Business Review.
3. Drucker P. (2005). Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en su negocio. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
4. Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York, NY: HarperCollins Publishers.
5. Mintzberg, H. (1987). Las 5 P's de la Estrategia. California Management Review. 1987
6. Mintzberg, H La caída y el ascenso de la planeación estratégica. Harvard Business Review, 1994.
7. Porter, M. The Handy Guide to the Gurus of Management, BBC Learning English, programme12