

Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas

Maestría en Administración y Políticas Públicas

Sede Tapachula.

Materia: Planeación Estratégica.

Dr. Antonio Pérez Gómez.

“Principales teóricos de la Planeación Estratégica”.

Alumno: Dorian Alessandro Scott Vázquez.

**Tapachula, Chiapas. Noviembre 12 del 2014.**

***Principales teóricos de la Planeación Estratégica***.

**Objetivos Generales.**

El objetivo de la investigación es analizar la importancia del estudio del tema de la Planeación Estratégica (PE) y presentar mediante esta investigación documental, a los principales teóricos de la PE y las teorías que han dado margen al estudio de la planeación en el ámbito de la administración de las unidades de negocio.

La investigación presenta diversas posturas de los diferentes autores y especialistas en el tema de la administración y que tienen que ver con el desarrollo de los planteamientos teóricos individuales, que enmarcan los lineamientos y posturas para el descubrimiento de la función e importancia de la PE dentro del desarrollo organizacional.

**La Planeación Estratégica.**

Para iniciar el presente análisis documental, comenzaremos por definir que es Planeación Estratégica.

La PE, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Uno de sus propósitos principales, consiste en descubrir la oportunidad y los peligros futuros para elaborar planes, ya sea para evitarlos o explotarlos. (Steiner, 1983).

Los escritores de este tema, la Planeación Estratégica, tienen diversas concepciones sobre la aplicación de la terminología, donde cada uno de ellos varía en esencia, sustancia y abstracción, sin embargo, el tema de la PE es tan amplio, que tiene que analizarse desde diversos ángulos con el firme propósito de descubrir herramientas para entender los procesos de aplicación de las diversas teorías para el desarrollo óptimo y adecuado para cada unidad de negocio, partiendo de su variación sobre sus propósitos.

Basado en ese precepto, Marco Antonio Ortega Martínez, en un análisis de tesis doctoral sobre la Evolución del Estudio de la Planeación Estratégica, nos presenta un acercamiento a las diferentes teorías de la PE y su interrelación con posturas, escuelas y procesos, que han dado paso a un entendimiento más cercano sobre la Planeación. (Martínez, 2011).

***Principales teóricos de la Planeación Estratégica.***

Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados.

Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”.

También en otros estudios (Capon, Farley y Hulbert, 1994) se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

Por otro lado, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe la planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es Mintzberg, quien apunta que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes. Esta escuela, es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Henry Mintzberg, 1998)

El modelo de Mintzberg señala que:

• La estrategia explicita “ciega” a los administradores para entender un ambiente cambiante.

• En ambientes estables no es necesario hacer una estrategia.

• La estrategia debe ser formulada cuando estamos en una empresa que se encuentra en el período de iniciación y cuando la empresa está en una etapa de cambio pasando de ambientes cambiantes a estables. (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998)

Los primeros estudios se enfocaban hacia la fortaleza interna de las empresas como factor de apoyo para el crecimiento y desarrollo. Entre ellos están los preparados por Edith Pernose, que en 1959 publicó su libro La teoría del crecimiento de las empresas, en el cual indica que a largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa están en su capacidad de adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo.

Ortega Martínez, agrega en su tesis que 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

***Principales teóricos de la Planeación Estratégica.***

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, 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.

Otro de los principales investigadores teóricos es Igor Ansoff (1965) quien en su libro, Estrategia corporativa (Corporate Strategy), enmarca a la planeación de las empresas, más allá de los presupuestos financieros que se extienden por varios años y argumenta 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.

Para 1996 Michael Porter, plantea el desarrollo de la teoría en estrategia como una evolución hacia la organización industrial (OI) donde se considera no sólo a las empresas sino a la industria; de esta manera, el enfoque ya no es interno sino externo.

Porter, hace las principales aportaciones en este campo, señalando que las empresas pueden utilizar dos mecanismos para aprovechar su posición frente a la competencia, ya sea ofreciendo bienes que se diferencian de los de sus competidores, o bien, mediante la reducción de costos para ofrecer bienes con un mejor valor.

Michael Porter 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 teoría “Las Reglas de Competencia”.

En 1984, Wernefelt indicaba que las empresas pueden diferenciar su posición frente a la competencia manejando los recursos que posee. Julien (2009) señala que ésta es una barrera de entrada y dice que “lo que las empresas buscan es crear una situación donde la posición de sus propios recursos directa o indirectamente hace más difícil para otros alcanzarla”.

***Principales teóricos de la Planeación Estratégica.***

Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Barney, Wright y Ketchen (2001) agregan que dichos recursos incluyen las habilidades de la dirección, los procesos y rutinas, así como el control de la información y el conocimiento. Estas ventajas también se identifican con la estructura institucional, es decir, la habilidad de utilizar estos recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores.

Otros autores han realizado un análisis de las corrientes de estudio en planeación estratégica y han encontrado que las empresas deben o buscar con énfasis para predecir mejor (estrategias racionales de la escuela de planeación) o moverse rápido para adaptarse mejor (estrategia adaptativa de la escuela del aprendizaje). Los dos enfoques difieren principalmente por la forma como enfrentan la incertidumbre (Wiltbank, Dew, Read, y Sarasvathy, 2006).

Según los autores, existen dos factores importantes al momento de elaborar la estrategia: uno es el énfasis que se busca dar para predecir el futuro del ambiente de la empresa y el otro es el énfasis en controlar el plan y la consecución de resultados (Wiltbank, Dew, Read y Sarasvathy, 2006).

Otro estudio realizado por Wittington (2001) establece que la planeación estratégica se cataloga en cuatro áreas de estudio: la planeación clásica, planeación evolucionaría, la planeación procesal y la planeación sistémica. Las características de estas cuatro escuelas las describen Analoui y Karami (2003) como:

1. La estrategia clásica. Se enfoca hacia el logro de las máximas utilidades mediante un enfoque racional y el análisis de las condiciones de la empresa y su ambiente. La planeación debe ser formal y explícita, así como los objetivos que deben ser claros y mesurables para maximización de utilidades.

2. El enfoque evolucionario. Wittington (2001) señala que tiene como prioridad la maximización de utilidades y eficiencia de la operación. El proceso de definición de estrategia está basado en las estrategias de mercado. Apunta que “en la búsqueda de la mejor estrategia es mejor dejar al mercado que haga la selección no la gerencia de la empresa”.

3. El enfoque procesal. De cierto modo toma el concepto evolucionario de que el mercado pude marcar el camino de la organización pero no acepta que el propio mercado vaya a lograr la

***Principales teóricos de la Planeación Estratégica.***

maximización de las utilidades. En este enfoque, se determina a la estrategia como emergente, ya que las condiciones del medio ambiente van a determinar las decisiones de la gerencia y establece que la planeación a largo plazo no es adecuada.

4. Por último, Wittington señala que la escuela sistémica inicia en los años noventa, su visión es hacia el medio ambiente y está enmarcada por los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales.

Después de haber analizado las diferentes teorías de investigadores sobre la Planeación Estratégica, las variables son diversas en torno al análisis individual de cada autor, sin embargo es evidente que los factores que determinan el desarrollo de una Unidad de Negocios o empresa, tienen que ver con aspectos complejos del entorno y con enfoques internos y externos, donde las condiciones del exterior pueden predeterminar las estrategias a plantear y modificar al interior para determinar los ejes de acción para lograr cambios determinantes del éxito de esa unida de negocio.

**BIBLIOGRAFÍAS O REFERENCIAS.**

Henry Mintzberg, J. L. (1998). *Estrategia Sáfari: Una visita guiada por la selva de Gestión Estratégica.* Financial Times/Prentice Hall.

Martínez, M. A. (2011). *EUMED.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/maom/Evolucion%20del%20estudio%20de%20planeacion%20estrategica.htm

Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica.* México: CECSA.

Wiltbank, Dew, Read y Sarasvathy, 2006. Qué hacer a continuación?. El caso de la estrategia de lo predictivo. Revista Estratégico de Gestión 27 (10).