**INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS, A.C.**

**MAESTRIA:** ADMINISTRACIÓN Y POLITICAS PÚBLICAS

**TEMA:** PLANEACION ESTRATEGICA

**NOMBRE DEL ALUMNO: COSME HERNANDEZ LOPEZ**

Tapachula, Chiapas; a 12 de Noviembre del año 2014.

OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta investigación se busca obtener un panorama general de la Planeación Estratégica, donde se citan varios personajes que dan desde su punto de vista particular, un concepto de Planeación Estratégica y su aplicación para la obtención de mejores resultados en el campo de los negocios y tomar de ellos las ideas y los conceptos que consideremos puedan reforzar nuestros conocimientos.

DESCRIPCION DE LA INVESTIGACIÓN

Citaremos a varios autores y conocedores de la planeación estratégica, en donde mencionaremos las aportaciones que hicieron al tema antes mencionado, misma que se detalla a continuación:

HENRY MINTZBERG

El canadiense Henry Mintzberg se propuso contrastar la realidad del trabajo de un manager con la teoría empresarial que entonces se enseñaba. Mintzberg, uno de los mayores iconoclastas de la estrategia empresarial, concluyó que "lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas"

El libro suponía un ataque frontal contra la planificación, estrategia desarrollada hasta entonces por autores como Ansoff o consultoras como [McKinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/McKinsey). Además preponderaba la [creatividad](http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad) e [intuición](http://es.wikipedia.org/wiki/Intuici%C3%B3n) de la estrategia, muy por encima del proceso racional y analítico.

IDALBERTO CHIAVENATO

Es autor de más de 30 libros que han sido destacados en el área de la Administración y Relaciones Humanas. Él valora y resalta al individuo dentro de la organización como el capital más valioso, destacando el rol de las relaciones humanas como eje y punto de partida a una administración innovadora. Aun cuando la literatura de Chiavenato respecto a la Administración contiene una recopilación de teorías de administración a través del tiempo, él pone énfasis en el comportamiento humano y en la reflexión, más que en acciones prácticas y específicas administrativas para logros inmediatos.

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:

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)

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.

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.

SHRADER MULFORD Y BLACKBURN (1989)

Gravert adiciona que la planificación operativa se ocupa de la organización de los recursos con miras a la ejecución de los planes estratégicos; se desenvuelve dentro del marco de los planes estratégicos se detalla tanto como sea necesario para la asignación racional de los recursos.

Este autor también menciona que una de las virtudes de la planeación de largo plazo es que obliga a las empresas a fijar metas haciendo un profundo análisis de:

• El medio ambiente que las rodea

• Las oportunidades y amenazas que ofrece el medio

• Los recursos humanos y económicos con los que cuenta

• Las fortalezas y debilidades que les permitirán enfrentar el ambiente

OTALORA (2014)

Iidentifica dos diferentes tipos de empresarios: los patrimonialista y los estrategas. El empresario patrimonialista tiene un enfoque hacia el rendimiento que obtiene por lo que invierte, calcula el tiempo que va a dedicarle a la empresa, el que va a viajar y que va a dedicar a otras cosas. Por otro lado, el estratega tiene una visión, empuje, afronta retos y busca nuevas alternativas para hacer crecer su negocio.

Se debe entender que este concepto de empresarialidad, no sólo se relaciona con el empuje del empresario para crear nuevas empresas, sino también para el cambio de la empresa actual y la renovación organizacional (Stevenson y Jarillo, 1990). Miller (1983) señala que la actitud empresarial está caracterizada por tres elementos: innovación, proactividad y toma de riesgo.

Los estudios recientes han mostrado una tendencia hacia el concepto de empresarialidad estratégica (Ireland, 2007), con la cual se busca asociar esta actitud a buscar nuevos retos, a tener una visión de negocios y a la toma de decisiones estratégicas para mantener la ventaja frente a sus competidores.

La importancia que reviste el ambiente en que operan las empresas es vital para definir la manera como planea la PYME. Así, la teoría que se ha desarrollado para ver la influencia de los ambientes inciertos, se ha enfocado de manera importante en la forma de cómo los dueños-directores obtienen información para planear y tomar decisiones.

Los estudios realizados sobre la planeación en ambientes cambiantes, indican que los empresarios deben entender primeramente que los ambientes inciertos están enmarcados, precisamente, por la incertidumbre. Los estudios de Duncan (1972), primeros en esta rama, señalan dos dimensiones importantes en la incertidumbre: complejidad y volatilidad. La primera se describe como el número de elementos del ambiente y el nivel de interdependencia que existe entre dichos elementos, lo que quiere decir que cuantos más elementos intervienen para modificar el ambiente de las empresas, más complejo será éste. Volatilidad es el grado de cambios en el ambiente que crean un gran número de resultados posibles, por lo que se reduce el nivel de confianza en las predicciones.

Tomando en consideración éstas dos dimensiones, reviste gran importancia la manera cómo los empresarios observan el ambiente, identifican sus elementos, la forma como afectan las decisiones de la empresa y los posibles resultados (Boyd y Fulk, 1996). Para estos autores, la importancia que se le otorgue a cada una de las dimensiones determinará el nivel de búsqueda de información (scanning) para que el empresario tome decisiones. Encontraron, también, que los resultados de las empresas mejoran en épocas turbulentas cuando los ejecutivos invierten más tiempo en la búsqueda de información para una toma óptima de sus decisiones.

THOMPSON (1967)

Ha señalado que la incertidumbre es un problema fundamental que enfrentan los ejecutivos de las empresas en su toma de decisiones. Thomas, Clark y Gioia (1993) encontraron que el desempeño de las empresas está relacionado con el conocimiento que tienen los dueños sobre el medio ambiente. Por lo mismo, Milliken (1987) indica que la incertidumbre del ambiente pasa por tres fases. La manera en que se responda en cada una de ellas afectará las decisiones que se tomen para enfrentarla: el estado de incertidumbre, efecto de la incertidumbre y respuesta a la incertidumbre.

Se define estado de incertidumbre cuando el administrador percibe que el ambiente o un elemento del ambiente son impredecibles. Por ejemplo, la imposibilidad para pronosticar el comportamiento de un competidor es parte de este estado. Su definición como la inhabilidad para asignar una probabilidad de futuros eventos está relacionada con el estado de incertidumbre del ambiente cuya volatilidad, complejidad y heterogeneidad es cada vez más impredecible (Milliken, 1987). El efecto de la incertidumbre es la falta de habilidad del individuo para identificar las consecuencias que van a tener en la organización los cambios del ambiente. La respuesta a la incertidumbre está relacionada con las opciones de reacción que tiene la organización a los cambios de ambiente y el efecto que tiene sobre ésta. Incertidumbre de respuesta es la inhabilidad de conocer el resultado de las alternativas de respuesta.

MILLIKEN (1987)

Señala que si el ambiente es volátil pero los cambios son predecibles, es posible que se experimente estado o respuesta de incertidumbre. Por otro lado, si la volatilidad hace el ambiente impredecible, entonces se tienen altos niveles de estado de incertidumbre y bajos niveles de efecto y respuesta. Ante la incertidumbre, los administradores deben entender lo que está pasando y buscar respuestas con más información (Milliken, 1987; Boyd y Fulk, 1996). Su planeación entonces no puede ser lineal o formal, como lo vimos en la escuela de planeación que ha identificado Mintzberg, dado que el ambiente es variable (Hofer y Schendel, 1978).

Entonces, se aplica el modelo conocido como muddling thought o pensamiento cambiante desarrollado por Charles Lindblom (1959). Él hace hincapié que, en política y en estrategia, la toma de decisiones puede ser gradual y maneja el término de incrementalismo, que se identifica con la escuela de aprendizaje, o sea, decisiones que van aumentando en complejidad y de alguna forma evolucionan en lugar de ser revolucionarias.

BIBLIOGRAFIA

Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, Jhon E. Gamble, A.J.Strickland. Administración estratégica. Teorías y Casos. Decimo Octava Edición.

Franklin, E. (2009). Organización de Empresas. (3ª ed.) McGraw Hill

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica. Harvard Bussiens Review, enero- febrero de 1996.

McNeilly M. (2000). Sun Tzu y el arte de los negocios: Seis principios estratégicos para gerentes. Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, H La caída y el ascenso de la planeación estratégica. Harvard Business Review,

Porter, M. (1995). Estrategia Competitiva. México D.F.: SECSA.