

**Maestría: “Administración y Políticas Públicas”**

**Materia: “Planeación Estratégica”**

**Tema: “Investigación Documental”**

**Presenta: Lic. Yonatan Zacarías Moreno.**

**TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS, A 30 DE MARZO DEL 2014.**

1. **Objetivos Generales de la Investigación.**

Dentro del presente trabajo se pretende recalcar o mejor dicho remarcar las mejores y oportunas observaciones de diferentes autores referente al tema de la Planeación Estratégica en el marco de las organizaciones, y además poder identificar las implicaciones que tienen dentro de las organizaciones de la Administración Pública en los tres niveles de Gobierno en el país.

1. **Descripción de la Investigacón**

Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal. Como lo indican Robinson y Pearce (1994), para el caso de la PYME hacen falta estudios relacionados con la planeación, ya que normalmente los estudios realizados se aplican para las grandes empresas, lo que se conoce como el síndrome de pequeña gran empresa.

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 (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998).

Haciendo referencia a estas ideas, Igor Ansoff (1991) indica en su documento, Critique of Henrry Mintzberg’s the Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, que Mintzberg comenta que:

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.

Para analizar los cambios que se han presentado en el estudio sobre la estrategia de las empresas, es conveniente revisar las diversas tendencias que han surgido. Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu (1999) señalan las diferentes visiones que se han desarrollado desde el punto de vista interno y sus propias capacidades; posteriormente el enfoque cambia al analizar la industria y cómo este conglomerado fija las reglas para la estrategia; finalmente, vuelve la vista hacia el interior de las empresas, específicamente a los recursos que posee y la administración para crear una estrategia que ayude a mantener la ventaja competitiva.

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), 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). De acuerdo a este autor la estrategia se basa en:

• El ámbito de la relación producto-mercado, es decir, la visión de los productos y mercado que la empresa considera como su dominio.

• Los vectores de crecimiento, que se explican por la matriz 2 X 2 en la cual define Ansoff (1965) la manera en que la empresa busca el crecimiento. En la figura 3 se puede ver cómo se conforma esta matriz.

• La ventaja competitiva se conforma por aquellos elementos que la organización posee y que permiten a las empresas tener ventaja sobre sus competidores.

• La sinergia indica que la empresa aprovecha sus ventajas competitivas y las oportunidades que ofrece el mercado para hacer más.

Ansoff señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado específico de estrategias, políticas, reglas estándar, planes y presupuestos. Así, el aspecto normativo de la planeación es parte de la ciencia administrativa.

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.

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”.

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.

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. En la figura 5 se muestran estas cuatro tendencias, los principales expositores y los objetivos que busca la estrategia en estas escuelas.

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 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.

Dentro de la administración pública, se necesita realizar analista para políticas públicas bien implementadas y ejecutadas dentro de las o los proyectos en beneficio de la ciudadanía en general, así como en las organizaciones hay liderazgos y/o gerencias empresariales, así mismo se necesita un analista con la capacidad para tener una política pública enfocada dentro del marco de la planeación estratégica, sin tener que buscar la factibilidad política sin el beneficio particular o individual de algunos grupos de poderes;

Cabe señalar, que dentro de nuestro país para poder implementar bien una planeación estratégica y pueda enfocarse en el marco de la legalidad, para ofrecer las garantías de implementación de un buen proyecto elaborado.

**BIBLIOGRAFÍA**

**www.planeaciónestrategica.com/PDF. Marco Antonio Ortega Martínez**