

SISTEMA DE EDUCACIÓN EN LÍNEA –IAP-

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

ACTIVIDAD 1:

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

“Principales Teóricos de la Planeación Estratégica”

ALUMNO:

VÍCTOR LENIN ALEGRÍA SÁNCHEZ

ASESOR:

MTRO. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ

MATERIA:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS, 24 DE OCTUBRE DEL 2015.

PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el mundo actual, cada empresa, negocio, proyecto o estructura económica, lleva consigo una serie de requerimientos estructurales para poder establecerse dentro del mercado, es necesario poder con ello tener una planeación estratégica que pueda cumplir con los objetivos propios de la institución sea pública o privada, pequeña, mediana o gran empresa. Lo importante es poder estructurar una imagen corporativa que vaya de la mano con la finalidad de la misma, que pueda tener claro cuáles son los objetivos, cómo se pueden cumplir, de qué manera se pondrán en marcha para los resultados que se quieren obtener, cuál es el panorama actual de acuerdo al mercado y su competencia, quiénes van a realizar las acciones, en qué tiempo y con qué finalidad.

Todas estas preguntas y cuestionamientos se realizan con el único objetivo de poder establecer las tácticas y estrategias más viables para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos, existen en la actualidad diversos modelos de planeación dependiendo de las necesidades de cada empresa y el giro económico. La planeación estratégica tiene ya diversos años que se viene aplicando de una manera viable para el adecuado funcionamiento empresarial. A través de esta investigación conoceremos un poco más a fondo de los principales teóricos que a lo largo de los años han establecido y propuesto diversos modelos para su correcta aplicación. Además, podremos estudiar un poco más sobre las características de todo modelo de planeación, cuáles son sus ventajas, en qué consiste cada modelo y la propuesta de los diversos teóricos.

Las diversas teorías que se han desarrollado y propuesto sobre planeación estratégica se refieran primordialmente a las diversas economías que se han desarrollado y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación de manera formal. Tal como lo indican Robison 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 (MARTÍNEZ, 2012).

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: “en los ambientes no predecibles es imposible formular una estrategia explicita antes que el proceso de ‘prueba y error’ haya corrido su curso y que no es necesario hacer estrategia explicita en ambientes predictibles”.

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 (AZCANIO).

Los primeros estudios sobre las empresas han explicado la manera como las mejores prácticas contribuyen al crecimiento de las mismas y su estrategia, así como la forma de enfrentar el ambiente. Estos 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.

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: “diferentes formas de la organización resultan de las diferentes formas de crecimiento y es más preciso si dicho crecimiento viene de la estrategia. La estrategia se define como la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de la empresa y la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar las metas” (ARAIZA, 2010).

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). 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.

La planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades, su análisis y selección de las mejores oportunidades para su implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso (Ansoff y Brandenburg, 1967).

El desarrollo de la teoría en estrategia fue evolucionado 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 (1996) 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.

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.

La evolución de la teoría apunta de nuevo hacia las empresas, al reconocer que es dentro de ellas donde se tienen los elementos para fijar las estrategias de éxito. Inicia con los estudios de la teoría de los recursos, en donde se demuestra que las empresas pueden tener ventajas frente a sus rivales y tener mecanismos que la protegen de sus competidores, mediante recursos que no son perfectamente imitables.

Porter (1979) ha señalado que hay cinco fuerzas en el ambiente que deben ser analizadas para entender las oportunidades de competencia que tiene una empresa. Estas fuerzas actúan en el mercado para todas las empresas, sean PYME o grandes organizaciones. Las fuerzas son:

1. la entrada de nuevos competidores

2. las amenazas de bienes sustitutos

3. el poder de negociación de los compradores

4. el poder de negociación de los proveedores

5. la rivalidad con los actuales competidores

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.

Un estudio sobre modelo de decisiones estratégicas identifica que en las PYME se aplica la planeación incremental (Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010). La relación que existe entre la visión de estrategia emergente de Mintzberg y el modelo de pensamiento cambiante de Lindblom constituye un elemento importante. Para estos autores también existen factores, –tales como las características de los empresarios, su experiencia, la información disponible y la forma de accesarla– que permiten a los empresarios establecer la estrategia.

# Bibliografía

ARAIZA, T. J. (2010). *Administración Moderna.* México, DF, México: Interamericana.

AZCANIO, E. G. *Planeación Estratégica en los Negocios.* Barcelona, España: ECASA.

MARTÍNEZ, M. G. (2012). *Fundamentos de Administración.* Madrid, España: Trillas.