

OBJETIVO

Esta investigación tiene por objetivo, conocer las aportaciones de Teóricos a la Planeación Estratégica y entenderla como un medio fundamental para mostrar una actitud de cambio frente a lo que pueda pasar en el entorno, permitiendo un control continuo sobre el direccionamiento de la organización. Como también discernir a través de la planeación estratégica entre cada uno de los factores que influyen en la Empresa, permitiendo así elementos para una toma de decisiones estratégicas que faciliten una reacción positiva ante dichos factores.

TEÓRICOS Y SUS PRINCIPALES APORTACIONES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

ANSOFF, IGOR

Ansoff es considerado un especialista en el campo de la dirección estratégica, en el que destacan sus críticas sobre los antiguos métodos de planificación a largo plazo, **sus formulaciones acerca del uso de la tecnología como herramienta para la gestión estratégica y su descripción de los arquetipos básicos de manager. Su obra principal es Strategic Management.** (Hermida, 1993)

Ansoff es el primer responsable de introducir el método DAFO en el análisis de opciones estratégicas. Con ello provocó un vendaval intelectual al renunciar a la ortodoxia mediante el abandono de las ecuaciones econométricas y de la entonces engañosamente precisa teoría de la empresa. (Hermida, 1993)

Reconstruyó la teoría de la empresa para liberarla del cálculo económico de evaluación proyectos de inversión y, especialmente, de la proposición, entonces en boga, de que las empresas se guiaban exclusivamente por el criterio de optimización de beneficios. (Hermida, 1993)

El modelo de Ansoff concibe la estrategia, a la que define como la dialéctica de la empresa con su entorno, como un diseño encaminado a transformar la empresa desde su posición actual a aquella ideada en función de los objetivos, que clasifica en económicos y no económicos, y supuestas las restricciones en las capacidades y en el potencial de la organización. (Hermida, 1993)

Entre las aportaciones de Igor Ansoff, cabe también citar su modelo de planificación estratégica basado en la expansión y en la diversificación empresarial a través de una secuencia de decisiones. (Hermida, 1993)

MICHAEL PORTER

Son aportes de Porter: “el modelos de las 5 fuerzas competitivas”, “la cadena de valor” y “las agrupaciones (clusters) competitivas”. (Michael)

La primera gran contribución de Porter fue su artículo: "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia". Allí, exponía el Modelo de las Cinco Fuerzas que lleva su nombre y que se ha convertido en una herramienta básica. (Michael)

Publicó su libro, Estrategia Competitiva, donde expuso la matriz de estrategias genéricas, una herramienta tan ampliamente utilizada como cuestionada. La matriz proponía dos liderazgos posibles y mutuamente excluyentes: el costo o la diferenciación, con opciones de dirigirse al mercado amplio o de enfocarse. (Michael)

Sus principales aportaciones se concretan en: La cadena de valor de una empresa y/o sector, el análisis de las fuerzas competitivas y los tipos de estrategias. (Michael)

MINTZBERG, HENRY.

Considerado uno de los mayores especialistas mundiales en el campo de la estrategia empresarial, **ha dirigido su atención hacia tres temas principalmente: la elaboración de estrategias, la distribución del tiempo por los directivos y el funcionamiento de sus procesos mentales y el diseño de las organizaciones para adaptarse sus necesidades.** (Henry)

El pensamiento de este autor se ha orientado al estudio de los modelos de organizaciones y a la demostración de cómo las estrategias que surgen en los niveles medios e inferiores de la organización influyen en la estrategia global definida por la organización. (Henry)

Su obra La Naturaleza del Trabajo Directivo, ha marcado un hito en la historia de la gestión empresarial. **En su opinión, existen cuatro estereotipos a tener en cuenta acerca de la labor directiva; así: El directivo es un panificador sistemático reflexivo, no realiza tareas repetitivas, el manager necesita informaciones agregadas que sólo un sistema formalizado puede proporcionar y la administración de empresas es un arte.** (Henry)

Mintzberg distingue cinco subunidades en la organización: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo. De todas ellas destaca la cumbre

estratégica por desempeñar el papel más importante de la formulación de estrategias.
(Henry)

CHANDLER, ALFRED

Demostró, a través de una serie de casos, entre los que cabe destacar los ferrocarriles y DuPont, que la estrategia dota de una guía u óptica a las compañías y les permite determinar lo que deben hacer y por qué. (Alfred)

Su obra más conocida es *Estrategia y Estructura*, trata de una monografía histórica basada en una exhaustiva investigación de fuentes primarias relevantes. (Alfred)

En Escala y Alcance estudió la forma de operar de las corporaciones, demostrando que tanto la estrategia como el *manejo* son influidos por la cultura y otras características de naturaleza nacional. (Alfred)

Sus principales asertos son los siguientes: La empresa multidimensional siempre ha reemplazado a la pequeña empresa tradicional cuando la coordinación administrativa ha permitido obtener mejores resultados que la coordinación mediante mercado (enlaza así con la moderna teoría de los costes de transacción). (Alfred)

La empresa aparece por primera vez en la historia cuando el volumen de actividad económica alcanza un nivel suficiente para que la coordinación administrativa se haga más eficaz y más beneficiosa que la coordinación a través del mercado. (Alfred)

PRAHALAD, C. K.

Entre sus trabajos se encuentran The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, escrito en colaboración con Yves Dozs, y Competing for the future junto a Gary Hamel. (Steiner)

Prahalad centra sus investigaciones en el campo de la estrategia corporativa y en el papel y el valor de la alta gerencia en empresas multinacionales grandes y diversificadas. (Steiner)

De acuerdo con sus ideas, en la actualidad las empresas deben profundizar en sus organizaciones para reinventar sus estrategias. La estrategia es revolución y hasta ahora no se conoce una monarquía que haya fomentado su propia revolución. Puesto que los gerentes más

antiguos no están muy inclinados al cambio, los trabajadores que pertenecen a otros niveles y se encuentran más próximos a las nuevas tecnologías, los clientes y los competidores podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía. (Steiner)

La premisa del profesor Prahalad es que las empresas han entrado en una era de cambios discontinuos y que ya no es suficiente mejorar o hacer ajustes en la eficiencia de la organización. Tenemos que reinventar la manera de hacer negocios de una manera fundamental, lo que requiere de una mezcla de nuevas habilidades, de nuevas maneras de hacerlos. (Steiner)

HAMEL, GARY

Dos artículos que escribió junto con Prahalad en la Harvard Business Riview ganaron el prestigioso premio de excelencia de McKinsey. El primero divulgó el concepto de strategic intent (objetivo a largo plazo) y el segundo abordó el tema de la competencia estratégica (competencia llave o distintivas). Fue también con el inseparable Prahalad con quien escribió su Competing for the Future, en la que los autores explican la labor de los gestores como papel de arquitectos del futuro. Esta afirmación se basa en su idea de que cualquier empresa puede influir en el futuro de su sector, ya que las competencias, llave de hoy, serán ventajas competitivas en el futuro. (Michael)

Es el autor de conceptos tales como el de la intención estratégica, las competencias centrales o claves (core competencias), la imaginación corporativa, la arquitectura estratégica y la perspicacia en la industria, los cuales han cambiado fundamentalmente el enfoque y el contenido de la estrategia en muchas de las empresas más exitosas del mundo. (Michael)

En diciembre de 1998 publica La comparación electrónica: más que un sistema basado en la red, es un nuevo orden industrial en la revista Fortune y La innovación estratégica y la búsqueda del valor en la Sloan Management Review. En estos artículos defiende la idea de que en la actualidad la red es lo que la distribución de la calle principal en los años cincuenta, los centros comerciales en los setenta y los grandes hipermercados en los noventa. (Michael)

DRUCKER, PETER

Entre sus descubrimientos e ideas, se encuentra la llamada dirección por objetivos y ha creado la fundación Peter Drucker para promover el desarrollo de la gerencia en las organizaciones sin ánimo de lucro. (Peter)

De su extensa obra creemos conveniente destacar una serie de trabajos: La Práctica de la Gestión, Gestión para Resultados, Gerencia en tiempos turbulentos tareas económicas y decisiones de riesgo de hablar, Innovación y emprendurship: la práctica y los principios, El Drucker esencial (lo mejor de años sisty de peter drucker's escritura esencial en la gestión) y La gestión de la organización sin fines de lucro: principios y prácticas (Peter)

ARGYRIS, CHRIS

Sus primeros trabajos se centraron en las consecuencias que las organizaciones formales pueden tener sobre los individuos, así como el liderazgo de los directivos y los sistemas de control y de gestión de la información, y cómo éstos debían adaptarse para conseguir modificar las consecuencias no deseadas. (Henry)

Desarrolló una teoría acerca del aprendizaje individual y organizacional por la que propugna que no solamente el comportamiento, sino también el razonamiento humano, deben servir como base para el diagnóstico y para la acción. En su opinión, las necesidades en materia de transformación de las organizaciones son continuas en un mundo en constante cambio. (Henry)

Sus escritos reflejan siempre la idea de que el desarrollo de las estrategias debe convertirse necesariamente en un proceso activo-reiterativo que debe implicar a toda la organización y que necesita, en consecuencia, de un aprendizaje organizacional. En este sentido se entiende que el éxito organizacional depende siempre de la capacidad del líder de la organización para visualizar las nuevas cosas, de profundizar en la comprensión de los fenómenos observados y de producir nuevos esquemas comportamentales que deben servir como principios que impliquen a la organización en su conjunto. (Henry)

El aprendizaje organizacional sólo es posible cuando los individuos de la organización se encuentran enfrentados a una situación problemática y el aprendizaje resultante de la investigación debe integrar las representaciones mentales que tengan los diferentes miembros de la organización, así como los aspectos (visuales, archivos, programas) inscritos en el entorno organizativo. (Henry)

En su obra Aprendizaje organizacional: teoría, método y práctica, expone la necesidad de una “reprogramación mental” masiva de los miembros de la organización que implica ralentizar el ritmo de las discusiones y que a ayudar a los directivos a producir con calma respuestas constructivas y a evitar las reacciones instintivas. (Henry)

CUADRO COMPARATIVO

TEORICO	APORTACIÓN
ANSOFF, IGOR	1.-Formulaciones acerca del uso de la tecnología como herramienta para la gestión estratégica y su descripción de los arquetipos básicos de manager. 2. responsable de introducir el método DAFO en el análisis de opciones estratégicas, etc.
MICHAEL PORTER	1.- Modelos de las 5 fuerzas competitivas”, “la cadena de valor” y “las agrupaciones (clusters) competitivas”. 2.- La cadena de valor de una empresa y/o sector, el análisis de las fuerzas competitivas y los tipos de estrategias.
MINTZBERG, HENRY.	1.-Elaboración de estrategias, la distribución del tiempo por los directivos y el funcionamiento de sus procesos mentales y el diseño de las organizaciones para adaptarse sus necesidades.
CHANDLER, ALFRED	1.- Su obra más conocida es <i>Estrategia y Estructura</i> , trata de una monografía histórica basada en una exhaustiva investigación de fuentes primarias relevantes, etc.
PRAHALAD, C. K.	1.-Centra sus investigaciones en el campo de la estrategia corporativa y en el papel y el valor de la alta gerencia en empresas multinacionales grandes y diversificadas, etc.
HAMEL, GARY	1.- Intención estratégica, las competencias centrales o claves (core competencias), la imaginación corporativa, la arquitectura estratégica y la perspicacia en la industria, los cuales han cambiado fundamentalmente el enfoque y el contenido de la estrategia en muchas de las empresas más exitosas del mundo.
DRUCKER, PETER	1.- La Práctica de la Gestión, Gestión para Resultados, Gerencia en tiempos turbulentos tareas económicas y decisiones de riesgo de hablar, Innovación y emprendurship: la práctica y los principios, El Drucker esencial y La gestión de la organización sin fines de lucro: principios y prácticas.
ARGYRIS, CHRIS	1.- Sus escritos reflejan siempre la idea de que el desarrollo de las estrategias debe convertirse necesariamente en un proceso activo-reiterativo que debe implicar a toda la organización y que necesita, en consecuencia, de un aprendizaje organizacional