

Objetivo

El objetivo de esta investigación es analizar las aportaciones que han tenido los diferentes autores en el tema de planeación estratégica, como la conciben y aplican sobre las bases de muy diferentes ópticas, dimensiones y perspectivas analíticas.

PORTER, Michael

Sus principales aportaciones al ámbito que nos ocupan son: 1) el modelo de análisis estructural en las industrias, 2) la noción de la cadena de valor, 3) la teoría de la ventaja competitiva para las empresas y para las naciones. Principalmente centro su interés como las empresas compiten en los sectores y consiguen ventajas competitivas, extiende su análisis a la causa, por las que ciertas ciudades, estados y naciones pueden ser más competitivas o prosperas que otras.

Para Michael Porter, la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Existen en su opinión dos factores de elección, 1) el atractivo del sector, y 2) los determinantes de la posición competitiva relativa. De manera el proceso consiste en entender la estructura del sector y comportamiento de los consumidores para traducirlo a una ventaja competitiva.

ANSOFF, Igor

Ansoff buscaba establecer una –teoría de decisiones estratégicas de la empresa- y, en este sentido, propone el enfoque de las decisiones estratégicas en forma de cascada. Comenzando con la decisión de diversificar o no a la empresa. El segundo paso es elegir un enfoque amplio de producto-mercado de una lista de categorías amplias. El tercero es refinarlo por medio de las características de los mercados específicos

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. El modelo se basa en dos ideas: el diferencial existe entre la situación actual y la que desea alcanzar y las sinergias que puedan lograrse a través de una determinada posición –producto mercado-.

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.

Entiende que la estrategia debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente; para ello, los gerentes deben: comprender su ambiente y adaptar la estrategia a sus fuerzas y necesidades.

ORGANIZACIÓN → ESTRATEGIA ← AMBIENTE

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. Otros campos en los que este autor ha trabajado son el liderazgo y el poder en las organizaciones, la formación de los directivos y la influencia de las organizaciones sobre los individuos y sobre la sociedad.

CHANDLER, Alfred

Chandler fue el primer historiador en sostener la importancia de la estrategia en el desarrollo, gestión y éxito de la corporación. 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. Reforzó esta idea en 1977 con su obra *The visible Hand*, en donde establece el poder y las prácticas de la administración en general.

En *Scale and Scope* estudió la forma de operar de las corporaciones en Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania, demostrando que tanto la estrategia como el *management* son influidos por la cultura y otras características de naturaleza nacional. En 2001, en *Inventing the Electronics Century* agrega la influencia del conocimiento y de las capacidades previas como influyentes en el rol de la estrategia y del *management* al definir las actividades de la firma.

ARGYRIS, Chris

Entiende que 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.

En su obra Aprendizaje organizacional: teoría, método y práctica, publicado en 1996 junto con Donald A. Schön, 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. De acuerdo con los autores, nuestras relaciones “naturales” no tienen nada de natural, ya que son el resultado de años de vida en sociedad, de tal forma que acaban pareciéndonos naturales y que, por tanto, se hace preciso construir un nuevo bagaje de respuestas que se apoyen en un nuevo juicio de valor y un nuevo modelo comportamental adaptado a la nueva realidad.

Alfredo Acle Tomasini

Considera que lo que se busca con la planeación no es tan solo el diseño de escenarios, sino que la forma de alternarlos y sacarles el mayor provecho, se trata por lo tanto, de planear el futuro en vez de padecerlo.

La planificación sigue siendo en esencia un ejercicio de un sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado. La planeación estratégicas implican un buen esfuerzo participativo. Esto se prefiere no solo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. En síntesis, la administración estratégica significa tener conciencia cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.

ACKORFR, Russell Lincoln.

La planificación consiste en el diseño de un futuro deseado, así como de los medios reales necesarios para lograrlo. Todo ello debe permitir obtener los objetivos buscados y la planificación debe concebirse como un proceso continuo que implica la construcción y la

evaluación de un conjunto de decisiones conexas que preceden a la acción y que siempre intervienen en una situación.

Según Ackoff, existen dos tipos de planificación complementarios y necesarios para conseguir alcanzar los objetivos establecidos, y estos son: 1) la planificación estratégica, y 2) lo que él denomina planificación de carácter táctico. La planificación estratégica es una planificación de toda la corporación a largo plazo y relacionada con los fines al más alto nivel, esto es con la misión de la empresa, fines que deben ser considerados prácticamente fijos. La planificación táctica, por el contrario, se refiere a corto plazo y a los medios para conseguir los objetivos previamente formulados en la planificación estratégica.

Bibliografía

Libros:

Ackoff, Russell (1993): un concepto de planeación de empresas. 16ª reimpresión. Limusa, México.

HAMEL, G., PRAHALAD, (1995), and C.K: strategy concept and process: A pragmatic approach. 2ª Ed.

MINTZBERG, H., y otros (1999): el proceso estrategico. Edición europea revisada. Prentice Hall. Englewood Cliff, NJ.

PORTER, M, (1982): Ventaja competitiva. CECSA, México.

ALFREDO ACLE TOMASINI, (1989), planeación estratégica y control total de calidad. Ed Grijalbo.

Dirección Estratégica Santiago Garrido Buj, MC Graw Hill, (2013).

CUADRO COMPARATIVO

AUTORES	APORTACIONES
PORTER, Michael	<p>Desde la óptica de las técnicas o herramientas aportadas al citado análisis estratégico, sus principales aportaciones se concretan en:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La cadena de valor de una empresa y/o un sector.2. El análisis de las fuerzas competitivas.3. Los tipos de estrategias
HAMEL, Gary	<p>Las claves de la innovación estratégica, en su opinión son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">-Nuevas voces:-Nuevas conversaciones-Nuevas perspectivas-Nuevas pasiones:-Experimentación
Mintzberg, Henry.	<p>Su obra La Naturaleza del Trabajo Directivo, publicada por primera vez en 1973, ha marcado un hito en la historia de la gestión empresarial. En su opinión, existen cuatro estereotipos o ideas preconcebidas a tener en cuenta acerca de la labor directiva; así:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El directivo es un panificador sistemático reflexivo.2. El directivo no realiza tareas repetitivas.3. El manager necesita informaciones agregadas que sólo un sistema formalizado puede proporcionar

	<p>4. La administración de empresas es un arte. Contrariamente, Mintzberg considera la administración de empresas como una ciencia y una profesión.</p>
<p>CHANDLER, Alfred</p>	<p>Sus principales asertos son los siguientes:</p> <p>Primero: 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).</p> <p>Segundo: Las ventajas de la interiorización de la actividad e numerosas unidades operativas en una sola no pueden concretarse antes de crear una jerarquía de directivos.</p> <p>Tercero: 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.</p> <p>Cuarto: La jerarquía de los directivos es por sí misma una fuente continua de permanencia de poder y de crecimiento para la empresa.</p> <p>Quinto: Las carreras de los directivos asalariados que rigen estas jerarquías han tomado un carácter cada vez más técnico y especializado.</p> <p>Sexto: El crecimiento de las empresas multidimensionales en tamaño y en diversidad y la profesionalización de sus cuadros han llevado a separar propiedad y gestión de las empresas.</p> <p>Séptimo: Los cuadros profesionales que se enfrentan a la necesidad de tomar decisiones administrativas tienden a preferir líneas de acción que favorezcan la</p>

	<p>estabilidad y crecimiento a largo plazo de su empresa frente a la maximización de beneficios a corto plazo.</p> <p>Octavo: El crecimiento de las grandes empresas y el dominio que éstas ejercen sobre sectores vitales de la economía han transformado la estructura de estos sectores e incluso a toda la economía.</p>
ARGYRIS, Chris	<p>Argiris entiende que el aprendizaje organizacional debe ser objeto de investigación y que difícilmente puede ser de naturaleza descriptiva. En esto se diferencia de los partidarios de la organización del aprendizaje y de quienes los conciben desde un enfoque normativo basado en la existencia de principios generales de validez universal.</p>
ACKORFR, Russell Lincoln.	<p>Para conseguir los objetivos es necesario utilizar una serie de elementos que varían de lo particular a lo general. Para ello, este autor desarrolla una serie de conceptos, entre los que se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las líneas de conducta 2. Las prácticas 3. Los procedimientos 4. Los programas y de una forma más general las políticas.