



Nombre de la asignatura

**Planeación estratégica**

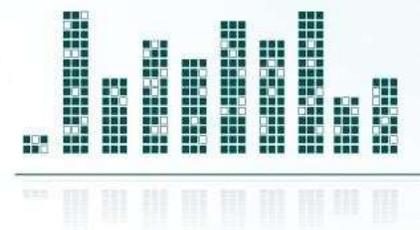
4o. semestre

Clave: 07142421

Generalidades de la  
planeación estratégica



División de Ciencias  
Sociales y Administrativas



# Planeación estratégica

## Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



### Índice

Presentación.....	3
Competencia específica.....	4
Problematización .....	5
Metodología de trabajo .....	6
1.1. Marco conceptual de la planeación estratégica .....	7
1.1.1. Conceptos sobre planeación en las organizaciones .....	8
1.1.2. Aspectos históricos contextuales de la planeación estratégica .....	2
1.1.3. La planeación tradicional y la planeación estratégica .....	5
1.1.4. Jerarquía de los planes dentro de la organización .....	6
1.2. Enfoques o modelos de planeación estratégica .....	8
1.2.1. Modelo de planeación estratégica de Steiner .....	9
1.2.2. Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walker .....	12
1.2.3. Modelo de gerencia estratégica.....	14
1.2.4. Modelo de Porter (de las 5 fuerzas).....	15
Cierre.....	19
Fuentes de consulta.....	20
Fuentes electrónicas.....	21

# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



## Presentación



Fuente: Freedigitalphotos.com

¿Te has preguntado por qué las pequeñas y medianas empresas cierran sus puertas antes de cumplir el año de vida?, ¿qué factores son los que llevan a los directivos de las PyME a tomar la decisión de declararse en quiebra? Tú como administrador, ¿cómo podrás ayudar a las PyME a mantenerse vivas con un rendimiento económico y social a largo plazo?

Ante un contexto de incertidumbre, resulta necesario que los directivos de las PyME conozcan la forma de hacer frente al cambio, ya que nada es constante, por lo que en esta unidad el (la) estudiante comprenderá la utilidad de la planeación de forma estratégica para elaborar un plan que servirá de guía organizacional para una PyME de la localidad.

# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



## Competencia específica



Fuente: Freedigitalphotos.com

Identifica enfoques o modelos del plan estratégico para analizar su viabilidad en un caso práctico mediante el estudio de su marco teórico.

# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



## Problematización



Fuente: Freedigitalphotos.com

Las PyME se centran en la obtención de recursos económicos, lo que limita su visión de crecimiento de manera integral, y si no se tiene claro a dónde ir, los planes que generan no contemplan todos los aspectos importantes para que se dé un desarrollo organizacional, todo esto debido al marcado desconocimiento de esta función de planeación estratégica.

# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



## Metodología de trabajo



Fuente: Freedigitalphotos.com

Esta primera etapa de la asignatura Planeación estratégica tendrás la oportunidad de explicar la utilidad que tiene el contenido de la asignatura en una PyME a partir de reconocer las aportaciones de los autores especialistas en la temática, considerando semejanzas y diferencias de cada modelo.

Por otro lado, realizarás una investigación de campo en una PyME de la localidad con la que trabajarás a lo largo de las tres unidades, en la que aplicarás la teoría aprendida, al desarrollar un modelo que considere las propuestas de los enfoques vistos en la unidad, adaptadas a la PyME analizada, puesto que no todas las empresas son iguales; siempre se deben adaptar los modelos.

# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



## 1.1. Marco conceptual de la planeación estratégica



Fuente: Freedigitalphotos.com

La asignatura que se presenta en estos momentos tiene una estrecha relación con la base administrativa, que es la asignatura de fundamentos de administración, donde se plantea el proceso administrativo. Ahora se destaca la etapa de planeación, dado que en esta materia los planes son la parte nodal del curso.



### 1.1.1. Conceptos sobre planeación en las organizaciones

Para entender qué es la planeación estratégica, debemos reconocer que la planeación consiste en incluir “la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía [...] Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará” (Koontz, O'Donnell y Weihrich, 2013, p. 69).

Para emprender una planeación, primero se debe tener claro qué se pretende lograr, por lo que es indispensable la descripción de los objetivos organizacionales, los departamentales y los personales, con la finalidad de saber hacia dónde vamos; entonces sí, al tenerlos, se empiezan a trazar acciones que nos llevarán al logro de los objetivos, que tienen todo que ver con la competencia, que es parte fundamental a considerar en el momento de diseñar las estrategias; como dice Porter (2010), se debe buscar la ventaja competitiva que haga a la empresa diferente de la competencia.

### VIDEOS

Para aclarar el concepto de estrategia, se recomiendan los siguientes vídeos:

Consultores Javier López. (2013). *Video Comic Planificación Estratégica* [archivo de video]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=1FRU0FgwhpU>

Porter, M. (2019). *¿Qué es la estrategia?* [Archivo de video]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=wMicBClvJzY>



Fig. 1 El plan estratégico



Los planes estarán definidos de acuerdo a los objetivos, de tal forma que los cursos de acción serán diferenciados si van enfocados a asignaciones de capital, a asignar presupuestos o si se basarán en el mercado, de ahí la importancia de conocer la empresa a analizar para identificar el objetivo y así el curso de acción.



### 1.1.2. Aspectos históricos contextuales de la planeación estratégica

El tipo de planeación que se lleve a cabo debe ser acorde a la organización de la empresa y a los niveles jerárquicos delimitados en la misma, tal como se presenta en la Tabla 1, donde podemos ver el nivel de responsabilidad que tiene cadastrato organizacional.

Tabla 1. Tipos de planeación

TIPO DE PLANEACIÓN	ESTRATÉGICA	TÁCTICA	OPERATIVA
Nivel de responsabilidad:	Altos mandos de la organización	Mandos medios	Base operaria
Planean a:	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
Consiste en:	Es el plan maestro que guía a los planes departamentales de mediano y corto plazo.	Elaborado en forma departamental para dar cumplimiento a objetivos focalizados por área funcional.	Planes que operan para el ejercicio de las labores diarias.

El concepto de estrategia data del reconocido Sun Tzu, que describe las habilidades que se debe tener como parte de las conquistas por tierra o poder, lo cual no ha cambiado hasta nuestros días, excepto por la diferencia que consiste en que ahora se busca conquistar mercados. Todavía hasta la década de los años cuarenta del siglo pasado, se concebía el concepto estrategia como parte militar, pero con la revolución de la industria el concepto se trasladó a los aspectos empresariales dentro de los grandes consorcios japoneses, que permearon a todo el mundo; más tarde el concepto tomó, en los años ochenta, un nuevo auge organizacional.

# Planeación estratégica

## Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



**Tabla 2. Fases**

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
<b>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</b>			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
<b>Principales técnicas por década</b>			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holistica gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

Fuente: Venegas (2015)

# Planeación estratégica

## Generalidades de la planeación estratégica

### Descargable



Este auge que se da en los ochentas, repunta desde los años sesenta, en que se empiezan a ver enfoques dirigidos hacia objetivos que distan unos de los otros, donde se buscaba estabilidad y crecimiento; en los setenta se planteaba un panorama donde las empresas debían ser proactivas y agresivas en sus estrategias; en los años ochenta se pretendía el ahorro a través de la austeridad, periodo en que a nivel mundial inicia funciones el modelo neoliberal, lo que llevó a querer dismantelar el aparato estatal; sus resultados se ven en la década de los noventa, donde se globaliza la economía y se privatizan organismos gubernamentales. Por lo anterior, se plantean etapas específicas con características singulares de planificación.



### 1.1.3. La planeación tradicional y la planeación estratégica

#### Planeación tradicional

Durante el desarrollo de la administración a través del tiempo, se ha visto que las teorías en que se sustenta todo el conocimiento han pasado por una evolución. Toma en cuenta como componente básico los recursos financieros con los que cuenta una PyME, que son considerados de gran importancia para el desarrollo de una estrategia.

Los primeros en hablar sobre el concepto de estrategia fueron John von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic Behavior*, aquí ellos establecen la estrategia de la siguiente forma: “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Gallardo, J., 2012).

En la misma línea, los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p. 292) consideran que la palabra se deriva del griego estrategia, que significa “arte o ciencia en general”. Este término ha sido utilizado desde la antigüedad. Por ejemplo, los generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y tener territorios, proteger ciudades contra invasiones y arrasar con diferentes recursos. Cabe resaltar que la estrategia para un ejército es como un patrón de acciones reales que se requieren para responder al enemigo, en este sentido, los generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuándo evitarlo, así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, políticos y diplomáticos. Actualmente, toda empresa reconoce la importancia de desarrollar e implementar estrategias en su negocio que se constituyen como acciones para el logro de objetivos a largo plazo, para enfrentar los diversos obstáculos del entorno cambiante. Por consiguiente, las PyME deberán tener algún tipo de estrategia sea cual sea; sin embargo, para que ésta sea útil, debe ser coherente con sus objetivos y misión.

#### Planeación estratégica

A partir de 1980 empiezan a surgir nuevas teorías administrativas enfocadas en la calidad y la reingeniería; el concepto de la planeación estratégica había quedado en el olvido. Sin embargo, con el inicio de 1990 el concepto se vuelve a retomar, y se le define como base para lograr un crecimiento real dentro de las organizaciones.



### 1.1.4. Jerarquía de los planes dentro de la organización

Cuando se ve la necesidad de elaborar planes estratégicos, se debe hacer el cuestionamiento de lo que se busca, cuál es el objeto de planear y cuándo se tienen el fin de esta labor; se requiere jerarquizar los componentes que se han de considerar al momento de planear.

Mintzberg et al. (2011) proponen cuatro jerarquías principales:



Bajo esta premisa, los objetivos son los que van a ir dando forma a la estructuración de estrategias, que evidentemente tendrán la necesidad de crear programas que requieren contar con presupuestos establecidos para controlar el logro de los objetivos principales.



**Figura 2. Jerarquías de la planeación estratégica**



Debe mantenerse en mente este pequeño diagrama, que, aunque parece simple, es de gran utilidad para formular planes de manera rápida y efectiva, identificando como parte primordial los objetivos. Si no hay objetivos claros, el resto de la planeación resultará vaga y errónea.

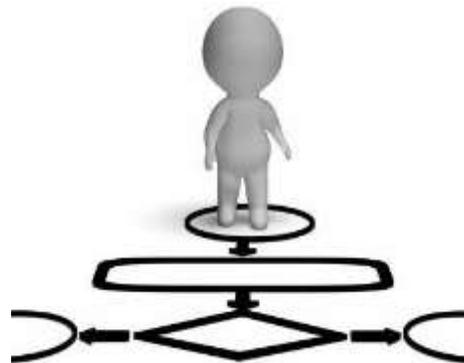


## 1.2. Enfoques o modelos de planeación estratégica

Un modelo conceptual es el que representa una idea de lo que algo debería de ser en general o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. Un modelo conceptual representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para el funcionamiento adecuado en la práctica (Sánchez, 2009).

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Por tal motivo, en este tema se estudiarán los modelos de planeación estratégica de Steiner, Stanton, Etzel, Walker y Porter, en ellos se podrá apreciar la percepción que tienen acerca de los elementos que consideran esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Existen modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para hacer una planeación, aunque a su vez también son operacionales, ya que las empresas pueden y en verdad siguen estos pasos en la práctica (Rodríguez, 2005, pp. 91-92).



Fuente: Freedigitalphotos.com



### 1.2.1. Modelo de planeación estratégica de Steiner

El primer modelo para estudiar es el propuesto por Steiner, que sirve de base o fundamento para la planeación. En él se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente. Steiner menciona que:

La planeación estratégica trata con el provenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger cada una de las alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes (2011, p. 20).

Este autor, propone un modelo de planeación estratégica que se compone de varias dimensiones, como se muestra en la siguiente figura:

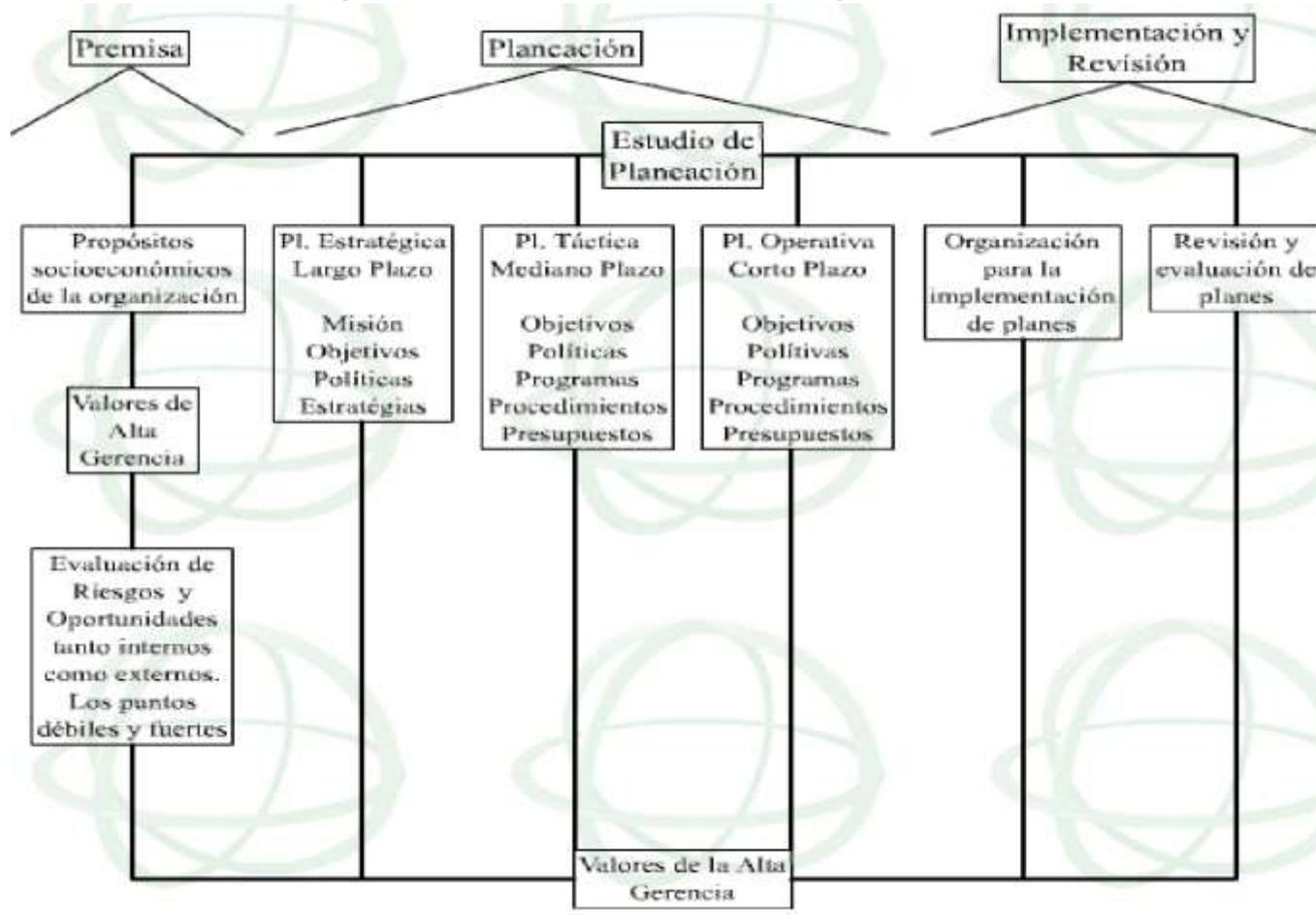
# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Steiner



Fuente:

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/porta/polilibros/p\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3\\_3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/porta/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.htm)

# Planeación estratégica

## Generalidades de la planeación estratégica

### Descargable



La figura anterior muestra el modelo propuesto por Steiner para la elaboración de un plan estratégico, éste se compone principalmente por el análisis de la situación actual, que está representada por las expectativas del interior y exterior de la organización, seguido de la formulación de planes, la ejecución y revisión de los mismos. Es importante mencionar que, en cualquier empresa, sin importar su tamaño, se puede examinar a fondo todos los elementos que estén incluidos en el análisis de la situación, por eso se debe identificar todo lo referente a sucesos pasados, presentes y futuros que sean de gran importancia para el crecimiento de la organización, además de contemplar la parte contingencial, pues se tienen en mente oportunidades y riesgos.

Para conocer esta situación, el autor propone una evaluación de los riesgos y oportunidades del entorno. Esto se refiere a que las empresas deben conocer cuáles son los intereses de sus principales elementos cambiantes, pues para una pequeña empresa el principal interés externo puede verse reflejado en el grado de competitividad debido a que sus directores buscan el crecimiento reflejado en utilidades. Steiner propone conocer las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación, ya que examinar correctamente las oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlos con las potencialidades y debilidades de ésta, representa una ventaja para la organización. Este tipo de análisis consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y es conocido por sus siglas FODA, o SWOT, en inglés.

Así mismo, una vez realizado este análisis se procede a realizar el plan maestro, o estrategias maestras, que contiene el establecimiento de la misión, propósitos y objetivos. Posteriormente se incluye los planes a mediano plazo y por último los planes a corto plazo.

Es importante, como se menciona en este modelo, que todos los planes sean sometidos a la implementación y revisión, cubriendo a todas las actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben de ser revisados y evaluados para que sean efectivos, de lo contrario se corre el riesgo de que queden obsoletos y sin aplicación.

## LECTURA

Complementa este tema con el análisis del capítulo 2 de Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral, de Luis cámara López. Disponible en: [http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion\\_estراتيجية%20CID EAL.pdf](http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estراتيجية%20CID EAL.pdf)



### 1.2.2. Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walker

En cambio, el segundo modelo de planeación estratégica es el propuesto por William J. Stanton, Etzel y Walker, que mencionan que la etapa de planeación incluye establecer metas, diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas. En la planeación estratégica, los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo, y el hecho de que la planeación estratégica tenga una perspectiva a largo plazo no significa que los planes puedan ser desarrollados o ejecutados de una manera lenta. A continuación, se presenta los pasos del modelo de Stanton, Etzel y Walker.

**Figura 4. Modelo de Planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walker**



Elaborado con base en Stanton, Etzel y Walter (2004, p. 671).

# Planeación estratégica

## Generalidades de la planeación estratégica

### Descargable



Este modelo define a la planeación estratégica de una empresa en cuatro elementos: primeramente, con el establecimiento de la misión de la organización; posteriormente se lleva a cabo un diagnóstico situacional que incluye los análisis interno y externo de la organización; se determinan los objetivos a corto, mediano y largo plazo; y por último se diseñan las estrategias que apoyan el alcance de los objetivos.

El modelo propone como primer paso la definición de la misión y visión de la organización, debido que influyen en la planeación subsecuente. Si la empresa ya se encuentra en marcha, sólo se revisa y se actualiza.

Subsecuentemente, se procede a la realización de un análisis de la situación actual de la empresa, que consiste en la reunión de la información de los aspectos específicos internos y externos del negocio para su estudio.

En tercer lugar, se fijan los objetivos de la empresa que servirán de base para cumplir con la misión y visión planteadas. En esta etapa los empresarios fijarán el rumbo con que quieren dirigir su negocio. Por último, se seleccionan estrategias que se representan en planes de acción detallados para asegurar el alcance y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Independientemente de si se trate de una pequeña o mediana empresa, las estrategias se eligen para todo el negocio.



Para profundizar más en el tema, lee el apartado de “La planeación como parte de la administración”, de la página 666 a la 672 del libro Fundamentos de marketing de Stanton, Etzel y Walter que se encuentra en material de apoyo.



### 1.2.3. Modelo de gerencia estratégica

Al modelo anterior lo simplifica el tercer modelo de la gerencia estratégica que comprende tres elementos principales: formulación, ejecución y la evaluación de estrategias. Este modelo se basa principalmente en el análisis de los ambientes interno y externo de la organización a través de una auditoría que se realiza con el propósito de identificar debilidades y fortalezas para, posteriormente, establecer la misión y los objetivos organizacionales para llegar a la elaboración de las estrategias.

Figura 5. Modelo de gerencia estratégica



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos93/la-gerencia-estrategica/la-gerencia-estrategica.shtml>

Como se puede observar en la figura anterior, se explica que cada PyME que requiera del diseño de su planeación estratégica deberá iniciar con la fase del desarrollo de la misión y visión, apoyándose en el análisis situacional, el cual debe abarcar los entornos interno y externo. Lo anterior deberá realizarse a través de la herramienta administrativa llamada auditoría, la cual representa la primera fase del modelo debido a que se da la entrada de datos relevantes que formarán la base del diseño de



las estrategias. Las técnicas que pueden ser utilizadas en este modelo son: la matriz de evaluación del factor interno, matriz de evaluación del factor externo y la matriz del perfil competitivo.

En la fase dos del modelo se utilizan técnicas para el desarrollo de estrategias aprovechando la información proporcionada de las auditorías. La tercera fase del modelo comprende el uso de la herramienta Matriz de perfil competitivo (MPC), ya establecidos la misión, visión y objetivos, así como el diseño de las estrategias, las cuales son sometidas a una evaluación para su autorización y posterior implementación. Estas mismas se llevan a la práctica por la gerencia, apoyada por diversas áreas de la empresa, entre ellas mercadotecnia, finanzas, contabilidad y sistemas de información.

#### **1.2.4. Modelo de Porter (de las 5 fuerzas)**

Finalmente, está el cuarto modelo, es el de las cinco fuerzas de Porter, que se distingue por ser un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter, en 1979. Este modelo es una herramienta que proporciona información sobre el entorno externo de la empresa a través de cinco fuerzas dentro de la industria: como primera fuerza la rivalidad entre competidores, seguida de amenazas de la entrada de nuevos competidores, como tercera fuerza la amenaza del ingreso de productos sustitutos, la cuarta fuerza se encuentra el poder de negociación de los proveedores y como quinta fuerza el poder de negociación de los consumidores.

Para lograr un análisis del entorno de una manera eficiente, es necesario examinar las fuerzas antes mencionadas, debido a que este análisis servirá de referencia para diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.



En la figura siguiente se muestran las fuerzas que componen el modelo de Porter:

**Figura 6. Las 5 fuerzas de Porter**



Elaborado con base en Porter (2008)

# Planeación estratégica

## Generalidades de la planeación estratégica

### Descargable



La figura anterior incluye como fuerza el **poder de negociación de los proveedores**, la cual hace referencia a la revisión de una empresa sobre la amenaza que éstos representan; es decir, debido a la causa del poder que disponen, lo que significa que los insumos que proveen pueden ser escasos. Por ejemplo, una empresa que producirá cerveza necesitará como materiaprima un ingrediente llamado lúpulo, cuyo único proveedor se encuentra en el continente europeo. Se dice que el poder de negociación es alto debido a que no es factible encontrar otro proveedor, al menos posiblemente en la región.

Así mismo, la segunda fuerza que menciona Porter es el **poder de negociación de los clientes**, que quiere decir que la principal influencia de los clientes o consumidores se da a través de la negociación, dicha negociación va de acuerdo a la influencia del producto en el precio, las condiciones de venta, así como el servicio asociado con el o los productos.

Entonces, se puede establecer que el poder de negociación es alto cuando existe el retorno de los clientes para hacer otra compra, cuando los proveedores son numerosos o incluso cuando el costo de los productos del proveedor va en relación con los costos totales de producción.

En cuanto a la tercera fuerza, **amenaza de los nuevos competidores**, menciona que la llegada de nuevos competidores está representada por aquellos obstáculos que surgen en el camino de una nueva empresa o unidad estratégica de negocio que quiere ingresar en un nuevo mercado. Por ejemplo, imagina a una PyME dedicada a la venta de flores, y que frente a su establecimiento se instala una florería. La amenaza está en que afectará directamente a sus ventas.

La cuarta fuerza corresponde a la **amenaza de productos o servicios** sustitutos, y se refiere a la apertura de empresas que generan productos o servicios que sustituirán o que satisfacen la misma necesidad. Por ejemplo, se han sustituido algunos productos como el *casette* por el CD, y éste en la actualidad está siendo amenazado los dispositivos portátiles.

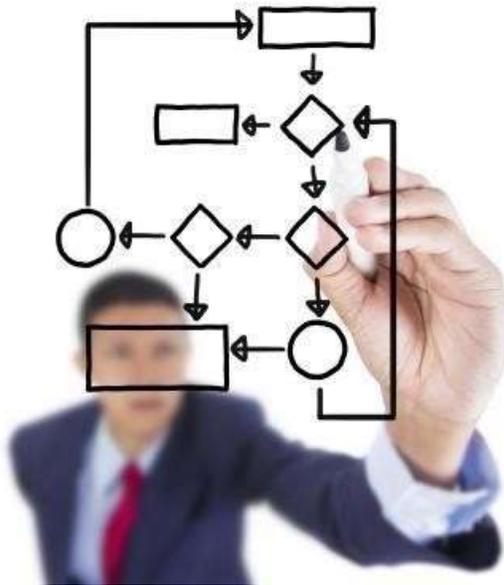
La quinta fuerza se compone por las cuatro fuerzas anteriores, y hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de estos se vayan igualando en tamaño y capacidad y disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etcétera.

El **análisis de la rivalidad entre competidores** permite comparar las estrategias o ventajas competitivas con las de empresas rivales, para de ese modo saber si se debe mejorar o rediseñar las estrategias.

# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



Fuente: Freedigitalphotos.com

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática, para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de apoyar la toma de decisiones. El conocer dichas fuerzas ayudará a una empresa a encontrar su posicionamiento y a determinar cuáles son los elementos que impactan en la rentabilidad de cada empresa, las tendencias, las complicaciones que impongan el entorno, así como las restricciones de acceso a las nuevas organizaciones.

De acuerdo con los diversos modelos descritos en el presente, tema se puede observar que los modelos de planeación estratégica de Steiner, de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walker, así como el modelo de gerencia estratégica, mencionan la importancia en una organización el alcance de los objetivos, donde todos coinciden con la definición de la misión, visión y valores organizacionales.

La planeación estratégica comienza la búsqueda de un pensamiento a futuro y proporciona el sentido de identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño del negocio. Por ello, debe ser considerada seriamente por los pequeños empresarios y directivos, sin importar el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobre todo en las PyME, donde la planeación estratégica debe desarrollarse tomando como base modelos existentes, adaptándolos a las condiciones y necesidades del negocio para trabajar en su aplicación.

De este modo, estos modelos de planeación constituyen un extenso marco teórico como punto de partida para desarrollar enfoques acerca de las actividades relacionadas con la gestión estratégica en el ámbito de las PyME, y que son indispensables para la comprensión de la siguiente unidad.

# Planeación estratégica

Generalidades de la planeación estratégica

Descargable



## Cierre



Fuente: Freedigitalphotos.com

Después de haber hecho un recorrido fructífero por el pensamiento teórico de la planeación estratégica, te diste cuenta de la importancia que tiene ésta dentro de las pequeñas y medianas empresas, teniendo un primer acercamiento a una PyME, lo que te permitirá abordar la unidad 2 con un proyecto que verás aplicado a la pequeña o mediana empresa elegida, a través de un plan estratégico que formules.



### Fuentes de consulta

- Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Cámara López, L. (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz (2013) *Administración*. México: McGraw Hill
- Mintzberg, Henry (2013). *La Estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2011) *Safari a la estrategia*. Argentina. Granica
- Porter, M. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. España: Editorial DEUSTO
- Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Editorial CENGAGE Learning.
- Sánchez, José y Morales, María (2009) *Planeación estratégica, breve revisión teórica*. Planeación evaluativa y educativa Fes Aragón. Año 45 Número 45
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill
- Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica*. México: CECSA
- Stoner, Freeman y Gilbert. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.



## Fuentes electrónicas

- Consultores Javier López. (2013). *Video Comic Planificación Estratégica* [archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=1FRU0FgwhpU](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=1FRU0FgwhpU)
- Porter, Michael. (2010) ¿Qué es Estrategia? Disponible en [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=0E0e6NqcT0M](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=0E0e6NqcT0M). Recuperado 20 de octubre 2015
- Porter, Michael (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business School Publishing Corporation Disponible en: [http://api.ning.com/files/9RBg26z8Z4ELqb\\*3IJ9epoqebadkHhQLi4\\*FNcFG9\\*CdDKo5PoHREzn0WAsZeBsWD15ZC0pLfZsQ27H8wLe1s5HYuGDEYCdS/MichaelPorterlas5fuerzasHBS.pdf](http://api.ning.com/files/9RBg26z8Z4ELqb*3IJ9epoqebadkHhQLi4*FNcFG9*CdDKo5PoHREzn0WAsZeBsWD15ZC0pLfZsQ27H8wLe1s5HYuGDEYCdS/MichaelPorterlas5fuerzasHBS.pdf) Recuperado el 28 de octubre de 2015
- Venegas, Salvador, Planificación estratégica. Nicaragua. Disponible en [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm) Recuperado el 19 de octubre 2015
- Caso Práctico de planeación estratégica. Upiicsa. IPN. Disponible en: [https://www.academia.edu/35200119/Caso\\_Pr%C3%A1ctico\\_de\\_Planeaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_UPIICSA](https://www.academia.edu/35200119/Caso_Pr%C3%A1ctico_de_Planeaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_UPIICSA)
- Gerencia estratégica. Monografías.com. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos93/la-gerencia-estrategica/la-gerencia-estrategica.shtml>