**Capítulo 1:**

**Contexto:** todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, clientes junto con ventajas competitivas, actuando como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto ante los veloces cambios que generan las sociedades, los negocios y el medioambiente.

**Planificación estratégica**: guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

**Exclusión competitiva**: dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir; no pueden ocupar un mismo nicho durante mucho tiempo porque cuando compiten por un recurso esencial, una de ellas desbancará a la otra y prevalecerá, pues se adaptará mejor a ese hábitat.

**Estrategia:** curso de acción que la empresa elije, a partir de la premisa de que una posición futura que le proporcionará ganancias y ventajas en comparación con su situación actual.

* Elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente.
* Asociado estrechamente con la competencia.
* Planeamiento competitivo.
* Elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y tomar las decisiones con base en esa elección.
* Para Levy la estrategia no se enseña, se explica y se incorpora al pensamiento. Es una especie de conocimiento tácito y no siempre implícito.
* Integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito.
* Permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores.
* Compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí que suceden de forma ordenada en el tiempo y es definida por la dirección general, siendo la táctica responsabilidad del gerente de cada departamento.
* **Tipos:** 
  + **Directa:** deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será determinado por la fuerza.
    - Productos mejorados y, por lo mismo, más competitivos.
    - Conquista de porciones del mercado de los competidores en los segmentos del mercado.
    - Aprovechamiento más eficaz de los canales actuales de distribución.
  + **Indirecta:** implica la creación de productos radicalmente innovadores
    - En segmentos de mercado desocupados o inexplorados.
    - Utilización de canales inusitados de distribución.
    - Desarrollo de competencias tecnológicas que transfieran el lugar de la competencia a campos en los cuales la empresa posea una pericia difícilmente imitable.
* La estrategia evoluciono de la guerra y muchas ideas fueron aplicadas a negocios:
  + **Estrategias ofensivas:** Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores; por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
  + **Estrategias de defensa:** Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.
  + **Estrategias para flanquear:** Ideadas para evitar el enfrentamiento; por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan ni estimulan a los competidores.
  + **Estrategias de guerrilla:** Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles; por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.
* También guarda estrecha relación con el deporte con el que hay varios elementos básicos:
  + Capacidad para comprender el **comportamiento competitivo** como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
  + Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
  + Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
  + Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
  + Disposición para actuar.

**Modelo organizacional sectorial**: considera que el sector en el que actúa la empresa es el más relevante para determinar su desempeño, particularmente ciertas características sectoriales como las economías de escala, las barreras para la entrada y la salida, el nivel tecnológico, el grado de concentración y diversificación entre las empresas y la diferenciación de los productos y servicios.

|  |  |
| --- | --- |
| Características del modelo de la organización sectorial | Acción |
| Conocimiento acerca del ambiente | **Investigar**  Ambiente del contexto (macroambiente) Ambiente transaccional (microambiente) Competencia |
| Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la media del mercado | **Investigar**  Estructura sectorial favorable |
| Elaboración de la estrategia adecuada | **Posicionarse** para obtener ganancias por encima de la media |
| Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia | **Desarrollar**  Competencias |
| Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización | **Implementar** estrategias alineadas con las ganancias pretendidas |

**Técnicas para identificar el posicionamiento:**

|  |  |
| --- | --- |
| Técnica | Descripción |
| Mapa de percepciones | Técnica gráfica que permite visualizar las posiciones de las percepciones que los consumidores tienen sobre la empresa en relación con los competidores. |
| Análisis discriminante | Técnica estadística para identificar la combinación lineal de las características que mejor separan dos o más clases de objetos o hechos. |
| ANOVA | Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento. |
| Análisis de conjunto | Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento. |
| Análisis del sector | Técnica para identificar “grupos naturales” a partir de datos brutos. Un sector es un grupo de casos u observaciones relativamente homogéneos. Los objetos de un sector son similares entre sí y diferentes en relación con los objetos que están fuera del sector. |

**Valor de cliente a largo plazo**: es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente.

* Propició que surgieran las estrategias enfocadas a la prestación de servicios a los clientes y su satisfacción a largo plazo, en lugar de maximizar únicamente las ventas a corto plazo.

**Características del modelo basado en los recursos**.

|  |  |
| --- | --- |
| Características del modelo basado en recursos | Acciones |
| Identificación de los recursos (puntos fuertes y débiles) de la organización en comparación con la competencia. | Evaluar  Proceso y actividades de la organización. |
| Determinación de las capacidades organizacionales que la hacen mejor que los competidores. | Integrar  Recursos y procesos. |
| Determinación de la ventaja competitiva intrínseca a la organización. | Desarrollar  Ventaja competitiva identificada. |
| Localización de un sector atractivo de actuación. | Invertir en sectores potenciales para los recursos y las capacidades organizacionales. |
| Selección de mejor estrategia. | Implementar estrategias en línea con los recursos y las capacidades organizacionales que maximicen las oportunidades del entorno |

**Visiones del pensamiento estratégico**:

* **Visión estructuralista:** Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y, una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y no entran, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.
* **Visión reconstructivista**: Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, debido a la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta al de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.
  + No existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante.
  + Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector, y crea un nuevo espacio de mercado

**Cambio constante en las organizaciones:** es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo.

**Elaboración de las estrategias:** es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras.

**Pensamiento estratégico**: constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender.

* Permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

**Estrategia organizacional**: es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, así mismo, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés.

* Es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito.

**Competencia:** varía según su enfoque:

* **Biológico:** demostración de que las ventajas de uno sobre los demás son excluyentes.
* **Militar:** Sistema ecológico por medio del cual las interacciones entre los mercados llevan de manera natural a una estabilidad ecológica de largo plazo.
* **Político**
* **Deportivo**
* **Empresarial**

**Matriz BCG**: modelo consagrado para la evolución de las relaciones entre los activos de una cartera estratégica. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto y se aplica para determinar las prioridades de inversión en la cartera de productos de una unidad de negocio.

**Matriz funcional de GE**: permite la evaluación del atractivo de las diferentes unidades de negocios de una empresa, a partir del análisis cruzado de dos conjuntos de variables: la actividad sectorial y la condición potencial de la empresa. En cada caso, la empresa define cuales factores y cual ponderación aplicará.

**Ventana estratégica**: explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llegó al concepto de “estrategia de la obsolescencia planeada”, o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo.

**Modelo de Porter**: modelo de cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible:

* Entrantes potenciales al mercado
* Amenaza de productos y servicios sustitutos
* Poder de negociación de los compradores
* Poder de negociación de los proveedores
* Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

**Conceptos Porter:**

* **Estrategias genéricas:** Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Teniendo riesgo en quedarse en el medio de las tres estrategias.
* **Cadena de valor**: Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades; por tanto, toda operación o actividad de una organización debería evaluarse en términos del valor agregado para el consumidor final.
  + las organizaciones tienen dos clases de actividades:
    - las actividades primarias que incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento
    - las actividades de apoyo que incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.
* **Grupo estratégico**: Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.
* **Sector o industria**: Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, como universidades, órganos reguladores u de orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.

**Competencias para crear valor y garantizar una ventaja competitiva:**

* Estabilidad y continuidad de la estructura de las relaciones entre empleados, clientes y proveedores
* Reputación adquirida por la atención, la calidad reconocida y la imagen de la marca que perciben los clientes
* Innovación por medio de la investigación y el desarrollo

**Visión estratégica:** se debe mirar el largo plazo y no solo el corto o mediano plazo, es preciso entender las consecuencias futuras de nuestras decisiones actuales.

**Acción estratégica:** el estratega debe enfocarse en las metas y objetivos que desea alcanzar y en los resultados que quiere ofrecer.

**Capítulo 2:**

**Planeación estratégica**: proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, en el contexto en el que se encuentra. Se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

* Drucker: la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

La estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño.

**Beneficios de la planeación estratégica:**

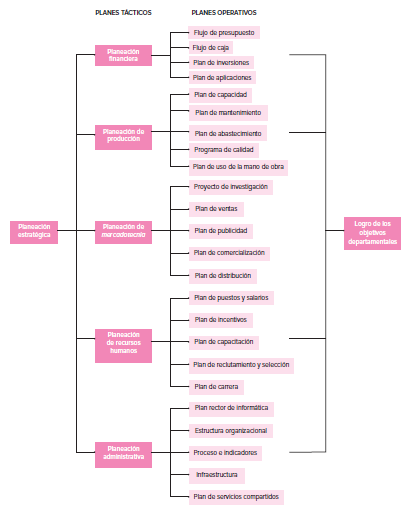
* La claridad de la visión estratégica de la organización
* La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo
* El enfoque dirigido mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro
* Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno
* Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
* La interdependencia con el entorno externo.

**La planeación tiene tres niveles:**

* **Planeación estratégica:** abarca a la organización entera, es la más amplia. Refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución.
  + **Horizonte de tiempo:** proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años
  + **Alcance:** comprende a la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional
  + **Contenido:** genérico, sintético y comprensivo
  + **Definición:** a manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes
* **Planeación táctica:** abarca a cada departamento
  + **Horizonte de tiempo:** proyección a mediano plazo, generalmente es anual
  + **Alcance:** abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos de este
  + **Contenido:** es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica
  + **Definición:** está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización
* **Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica
  + **Horizonte de tiempo:** proyección a corto plazo (inmediata)
  + **Alcance:** abarca cada tarea o actividad de forma aislada, se preocupa por alcanzar metas específicas
  + **Contenido:** detallado, específico y analítico
  + **Definición:** está en manos del nivel operativo, y se concentra en cada tarea o actividad.

**Pequeñas empresas:** planean de manera informal, sin regularidad.

**Grandes organizaciones:** la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final.



**Peter Drucker** aportó al desarrollo de la planeación estratégica principalmente introduciendo dos conceptos:

* **Administración por objetivos:** una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y toda organización, de la cima a la base, debería participar para establecer los objetivos y observar sus avances.
* **Capital intelectual:** Predicción de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, ya que predominaría el trabajo desempeñado por equipos multifuncionales, con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimiento.

**Alfred Chandler:** señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos, de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno.

* la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo.

**Igor Ansoff:**

* Análisis de la laguna (Gap Analysis): permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro
* Matriz del producto-mercado: cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas (penetración de mercado) cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado, el desarrollo del mercado o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos, y la diversificación o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos.

**Buzzell y Gale**: cuanto mayor sea la participación de mercado, mayor será la rentabilidad, porque una fracción grande del mercado ofrece volumen y economías de escala, además de que acelera la experiencia, lo que asegura las ventajas con base en la curva de aprendizaje.

**Modelo 7S de McKinsey:** sus siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Los primeros tres fueron los factores duros y blandos a los otros cuatro ya que no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales.

**Mintzberg:** para él la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes. Según él, la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, la oportunidad y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba y por ello, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones.

**Benchmark:** búsqueda de las mejores prácticas. Involucra determinar las áreas donde es necesario mejorar, ubicar la organización que fuera excepcional en dichas áreas, estudiarla y aplicar sus mejores prácticas a la propia organización.

**Kaplan y Norton:**

* Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard--BSC): promueve el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de mercadotecnia, de producción y de innovación. Permite crear mapas estratégicos para visualizar los diversos indicadores en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos impulsores.

**Escuelas de carácter preceptivo o normativo:** la estrategia se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de **características prescriptivas y normativas con un elevado grado de normalización:**

* **Escuela de planeación:** aborda la estrategia como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. Para los autores neoclásicos la planeación tiene un resultado inmediato 🡪 el plan: describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.
* **Escuela del diseño:** estudia la estrategia como un proceso de adecuación, es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organizació0n y aspectos del entorno externo.
* **Escuela del posicionamiento:** concibe la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial.

**Escuelas de carácter descriptivo y explicativo: exploran la imaginación y la creatividad:**

* **Escuela de las iniciativas emprendedores:** considera la estrategia como un proceso visionario enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. Se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría del líder visionario y su liderazgo estratégico, con la intención de crear las condiciones necesarias para implementar y ejecutar sus ideas.
* **Escuela cognitiva:** Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.
* **Escuela del aprendizaje:** La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.
* **Escuela del poder:** la planeación estratégica es un proceso de índole político (negociación), en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y el acuerdo.
* **Escuela de la cultura:** la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema.
* **Escuela del entorno:** la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medioambiente. La escuela del entorno surgió con la teoría de la contingencia, que habla de las respuestas que se esperan de las organizaciones en determinadas condiciones ambientales.
* **Escuela de la configuración**: La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización, de acuerdo con cada tipo de situación del entorno, con el propósito de integrar y articular sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno, se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configura de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno.

**Éxito de la planeación estratégica -> visión**

* El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la **visión**: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía
* El director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias
* Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico.
* Los administradores de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica.
* El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo; debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización
* Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa plantear la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etc, para que converjan, apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder)
* La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo
* La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen

**Modelo general del proceso estratégico:** el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, y debe:

* **Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes.
* **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo.
* **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos.
* **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica.
* **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año
* **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío
* **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados.

**La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:**

* **Misión organizacional:** elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. De la organización, es la razón de ser o su papel en la sociedad.
* **Visión organizacional:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente.
* **Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general
* **Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.
* **Determinantes del éxito:** representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia.
* **Definición de objetivos:** la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia
* **Formulación de estrategias:** la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales.
* **Formalización del plan estratégico:** El plan estratégico es un plan de acción. Se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos
* **Auditoría del desempeño y resultados:** Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito

**Actitud estratégica:** es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico.