**PRINCIPALES TEORICOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Objetivo General**

La situación tan dinámica que se vive en el entorno ha llevado más ahora a implementar estrategias en los negocios para aprovechar los recursos y las oportunidades al máximo, capitalizar fortalezas y poder hacer frente a las amenazas del mercado y superar las debilidades de cada organización. Todo este proceso se facilita si aplicamos el método de planeación estratégica. Para ello daré una definición y las etapas de se desarrollan en este método, para finalmente conocer a las principales aportaciones de algunos autores en la planeación estratégica a través del tiempo.

**Definición**

Planeación es la etapa del proceso administrativo en el cual se deben identificar los objetivos a lograr, definir prioridades y determinar los medios a utilizar; así como la correcta utilización y/o aplicación de estos en el logro del fin esperado.

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, organización o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, competitivos, políticos, sociales, económicos, actitudes y normas sociales) derivados del proceso de globalización.

La estrategia proviene de la palabra griega strategos y del verbo griego stategos (jefes del ejército), tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

En los últimos años el concepto ha evolucionado de tal forma que ha surgido una nueva escuela de administración y una manera diferente de dirigir las organizaciones “administración estratégica”.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Sus principales características es que esta proyectada para varios años (hoy día de 3 a 5), abarca a la empresa como un todo, es definida por el nivel jerárquico mayor.

**Etapas**

1.-Declaración de la Visión: Conjunto de ideas, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala rumbo y dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de: clientes, proveedores, empleados y propietarios. En la formulación de la Visión se contesta a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?. Declaración de la Misión: es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Se contesta a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?. Y se debe incluir los valores, cualidades que posee la empresa, como innovación, honestidad, comunicación abierta, etc.

Esto ayuda a establecer la base sobre la cual se desarrollaran los objetivos y se formularan las estrategias a seguir.

2.- Análisis Externo.- Fuerzas o Factores.

* Económicos (tasa de crecimiento, inflación, interés, etc.)
* Sociales (tasa de mortandad, fecundidad, migración, etc.)
* Gubernamentales (regulaciones, leyes, etc.)
* Tecnológicas
* Consumidores
* Competencia

3.- Análisis Interno.- (de la organización)

* Recursos Humanos
* Administrativa
* Marketing
* Finanzas
* Producción

4.- Objetivos a largo plazo.- de 3 a 5 años, en expresiones genéricas, incrementar ventas, rentabilidad, etc.

5.- Formulación, evaluación Y Selección de Estrategias.

* Evaluar ambiente externo e interno.
* Enunciar la visión, misión y valores.
* Revisan las estratégicas anteriores que hayan dado un buen resultado en el pasado.

6.- Diseño de planes estratégicos. Como se van a implentar o ejecutar las estratégicas formuladas o seleccionadas. Debe ser específica.

* Objetivos a corto y largo plazo
* Curso de las acciones
* Asignación de Recursos
* Responsables y Encargados
* Plazos de implementación o ejecución
* Inversión o presupuesto.

7.- Implementación de la Estrategia.- de nada sirve formular sino se pone en práctica. Y la implementación implica. Motivación a los trabajadores, manejo de conflictos, reducción de resistencia al cambio.

8.- Control y Evaluación. Seguimiento de la implementación, para asegurar que se esté ejecutando según el plan.

**Teóricos de Planeación Estratégica.**

“La planeación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto”. Ackoff 1970:32.

Esta definición se observan dos características de la planificación estratégica: uno su carácter de proceso con un determinado objetivo. En la siguiente definición se observan otras características:

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones”. Bryson (1988:512).

Menguzzato y Renau  
La planeación estratégica se defina como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Aquí las características son: su carácter formal y un plan lo vemos como un sistema integrado de decisiones.

Mintzberg, define con las Cinco Ps de la Estrategia:

1. Estrategia como Plan. Hechos adelantados de la acción que quiere realizar y son desarrolladas cociente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
2. Estrategia como Pauta de Acción. Play. Dirigida a derrotar a un competidor. La verdadera estrategia es la amenaza, no expansión.
3. Estrategia como Patrón. Es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
4. Estrategia como Posición. Identifica la posición de la organización en el entorno.
5. Estrategia como Perspectiva. Relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Además propuso tres falencias, que son:

* Falta de entender al cliente.
* Fallas en la coordinación operativa.
* Falta de compromiso con la estrategia de la alta gerencia.

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.

:<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml#ixzz3XOMASFIP>

:<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml#ixzz3XOLpezBp>

www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml#ixzz3XOLYxJUS

<http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/expos.pdf>