

# Misión.

Drucker afirma que formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es equivalente a cuestionarse ¿Cuál es nuestra Misión? La declaración de esta es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares o nichos de mercados en que piensa operar. Una visión clara es esencial para establecer objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

La misión de acuerdo con Morrisey debe comprender los elementos siguientes:

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio de la empresa.
- La razón de la existencia de la empresa.
- La gente a la que se sirve.
- Los principios y valores bajo los cuales se pretende operar.

Por tanto, la expresión de la misión es importante para ayudar:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad de los propósitos en cualquier organización.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de administración estratégica.
- Lograr el compromiso de todo el personal, mediante una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa.
- Captar la comprensión y el apoyo de gente externa que sea importante para el éxito de la organización.

# Visión.

Para Morrisey la visión es una representación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes.

Una declaración de la visión debe responder a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de misión y visión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta las características: tiene que ser breve constando, de preferencia, de un solo enunciado y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

Una declaración bien elaborada de la visión es importante por los siguientes aspectos:

- Inspira y establece retos para su logro.
- Es creíble y consistente con los valores y la misión estratégica.
- Sirve como punto de consenso del personal administrativo.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una empresa.
- Permite la creatividad y la flexibilidad en su ejecución.

## **Valores.**

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito. Al observar inicialmente y por separado los valores, se obtiene un beneficio. Tener una conceptualización clara y abierta sobre los valores organizacionales estratégicos ayudaran a determinar su importancia, comprenderlos ayudara a:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la empresa.
- Establecer en cuales negocios la empresa debería intervenir y en cuáles no.
- Fijar las expectativas y cómo comunicarlas a los demás.
- Integrar personal que trabaje con eficiencia en la empresa.
- Determinar cómo se va a administrar la empresa.
- Establecer prioridades con significado.

Son muchos los factores que se consideran como valores estratégicos. A continuación se presenta una lista de valores que ayudarán a tomar decisiones. En la práctica se requiere ser selectivo con los valores que se elijan como influencias mayores, y pueden incluirse otros que sean importantes para la empresa.

**Ética:** es un valor determinado, consiste en expresar lo que se valora como comportamiento ético para ubicar a una empresa.

**Calidad:** Es un valor determinado, consiste en definir lo que ello (calidad) signifique y asegurarse de respaldar su postura con la acción apropiada.

**Seguridad e higiene:** Consiste en mantener la conciencia de la seguridad e higiene en el trabajo.

**Ambiente:** Trata de determinar el impacto sobre el ambiente, ya sea mediante sus procesos o productos, o una postura de colaboración en asuntos ambientales.

**Innovación:** Implica que la empresa se adelantará a la competencia y que está dispuesta a experimentar con nuevas ideas. Es seguirle el paso a la tecnología en su campo esencial para el éxito de la empresa. Aquí habrá que considerar tanto el costo como el riesgo.

Imagen de la empresa: Esta imagen debe ser clara para todos los implicados (identificación como empresa líder). Imagen pública específica para fines de mercadeo, o tal vez refleje opiniones en un colectivo empresarial.

Rentabilidad: Es un valor determinado, esencial para la supervivencia de cualquier empresa, debiendo determinar porcentaje de ingresos financieros y utilidades.

## **Visión Compartida.**

En un nivel más simple una visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿Qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es realmente compartida cuando tú y otra persona tienen una imagen similar y se interesan para que sea mutua, cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común, las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común y son de vital importancia para aquellas organizaciones inteligentes ya que brinda concentración y energías para el aprendizaje. Despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

Esta visión se compone de dos elementos básicos: el propósito estratégico y el core competence.

## **Propósitos.**

El propósito estratégico expresa la cuantificación de la visión para el corto o mediano plazo. El propósito implica un determinado punto de vista sobre la posición de mercado o posición competitiva a largo plazo, que una empresa espera conseguir, transmite un sentido de orientación, un sentido de descubrimiento y uno de destino, estos son los elementos que demuestran la existencia de un propósito estratégico.

Para hacer que este se haga realidad es necesario que contenga y transmita un aspecto emocional. El propósito estratégico implica el deseo de una posición de liderazgo y establece el criterio que empleara la compañía para señalar el rumbo, al mismo tiempo, es más que una simple ambición desenfrenada.

## **Análisis del Entorno.**

Externo

Las fuerzas externas que representan oportunidades que podrían beneficiar a la empresa o amenazas que deben evitar se pueden clasificar en cinco categorías como: fuerzas económicas,

fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas competitivas. Los cambios ocurridos en las fuerzas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en productos y servicios industriales como de consumo.

Dichas fuerzas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación de mercados, el tipo de servicio que ofrecen y las decisiones de la empresa en materia de adquisiciones y ventas. Además de tener impactos directos en proveedores y distribuidores.

Fuerzas Económicas: estas tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias, algunas de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones son: Disponibilidad de créditos, Niveles de ingresos disponibles, propensión de las personas a gastar, tasas de interés, tasas de inflación, tasas del mercado de divisas, tendencias en el PIB, tendencias de desempleo, políticas monetarias y fiscales, tasas de impuestos, factores de importación y/o exportación, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: estas tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichas variables, tan solo el mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores. Estas tendencias están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos, las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintas. Algunas de estas variables son: tasas de natalidad y mortalidad, Tasas de inmigración y emigración, hábitos de compra, ingreso per cápita, estilos de vida, nivel educativo, zonas urbanas marginadas, responsabilidad social, reciclaje, contaminación del aire y agua, disminución del ozono, especies en peligro de extinción, etc.

Fuerzas Políticas, Gubernamentales Y Legales: Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores así como desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto estos factores pueden representar oportunidades y amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. La creciente dependencia entre las economías, mercados gobiernos y organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Fuerzas Tecnológicas: Al igual que las anteriores representan oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular estrategias, los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además tienen la capacidad de crear nuevos mercados lo cual prolifera nuevos y mejores productos. Estos avances pueden generar nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas ya existentes, en la actualidad ninguna empresa se aísla de nuevos desarrollos tecnológicos.

Fuerzas Competitivas: Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no es tarea fácil ya que

muchas no proporcionan información sobre sus ventas y ganancias, por otra parte las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing. Son siete las características que describen a las compañías más competitivas.

1. Les importa mucho la participación del mercado.
2. Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
3. No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo, valido para productos y para la compañía en general.
4. Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.
5. Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento.
6. La gente hace la diferencia. ¿Está cansad de escuchar esto? Qué mal por usted.
7. La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global.

## **Interno**

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas. La administración estratégica es un proceso que exige una gran dosis de interactividad y una coordinación efectiva entre los gerentes administrativos, los de marketing, los de finanzas y contabilidad, los de producción y operaciones y los de sistemas de administración de la información, en necesario que dichos gerentes y su empleados de todas las áreas funcionales trabajen en conjunto y de esta manera aporten ideas e información.

Gerencia

### **Las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas:**

**Planeación:** es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. Aquí es donde se elaboran pronósticos, se determinan objetivos, y se crean o formulan estrategias.

**Organización:** su propósito es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación, la función de esta se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (es decir especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad, subdividir estas tareas en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones de puesto y especificaciones de puesto, forma parte de la implementación de la estrategia.

Motivación: es el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos, su función dentro de la administración se compone de cuatro componentes principales: el liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional, además se encuentra dentro de la implementación de la estrategia.

Administración de personal: incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados así como administración de las relaciones sindicales. Dichas actividades de personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias, por lo cual los gerentes de recursos humanos están aumentando su participación en el proceso de administración estratégica.

Control: Comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas, las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

Marketing.

Este se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete funciones básicas de marketing:

Análisis de clientes: es decir examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado.

Venta de productos y servicios: vender abarca numerosas actividades de marketing como la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores, todas estas son muy importantes en especial cuando la empresa aplica una estrategia de penetración de mercado.

Planeación de productos y servicios: incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de marca y de producto, planeación de garantías, empaques, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente, esta es importante en especial cuando una empresa busca desarrollar o diversificar sus productos.

Fijación de precios: Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de precios son los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores. En ocasiones, una organización aplica una integración hacia adelante con la finalidad de controlar mejor los precios al consumidor. Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios.

Distribución: abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de venta, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle. La distribución cobra especial importancia cuando una empresa trata de implementar una estrategia de desarrollo de mercado hacia adelante. En la actualidad varias empresas no realizan ventas directas, varias actúan como intermediarios y ostentan

nombre como vendedores al por mayor y al detalle, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o simplemente distribuidores.

Investigación de mercados: consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Los encargados de esto emplean escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información, a fin de que la investigación de mercados ayude a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales.

Análisis de costos y beneficios: esta implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos que entrañan las decisiones de marketing, para realizarlo se requieren tres pasos: calcular los costos totales asociados a una decisión, estimar todos los beneficios de la decisión y comparar el total de los costos contra el total de los beneficios.

#### Finanzas Y Contabilidad.

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para inversionistas, determinar las fortalezas y debilidades financieras es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros modifican en ocasiones las estrategias ya existentes y cambian los planes de implementación.

Las funciones de finanzas y contabilidad de acuerdo con James Van Horne pueden ser tres: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una empresa en las áreas antes mencionadas.

#### Producción Y Operaciones

Su función consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios, además se encarga de las entradas, transformaciones y salidas que varían en cada industria y mercado. Una operación de fabricación transforma insumos como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. Las fortalezas y debilidades en las cinco funciones (proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad) pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.