

**UNIDAD II
ANÁLISIS INTERNO**

1.1 DIRECCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de diseño y ejecución de la estrategia de una organización consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores:

Dirección: el desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos.

Establecer la dirección de la organización mediante el desarrollo de una visión estratégica de la meta de largo plazo de la organización, una misión que describe el propósito de la organización y un conjunto de valores que guían la búsqueda de la visión y la misión.

Entregar y ejecutar la estrategia elegida en una forma eficiente y efectiva.

Comprometer a la organización a seguir una ruta y no otra, empuja a los administradores a obtener conclusiones cuidadosamente razonadas sobre si el actual curso estratégico de la organización ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios en la estrategia y la dirección de largo plazo de la organización.

1.1.1 VISIÓN

El desarrollo de una visión estratégica

comunicación de la visión estratégica

Expresar la esencia de la visión en una frase

El resultado de una clara declaración de visión

Los puntos de visión y conclusión de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto-consumidor-mercado-tecnología constituye una visión estratégica de la organización.

La comunicación efectiva de la visión estratégica en toda la organización es tan importante como la solidez estratégica de la dirección de largo plazo elegida por la administración superior.

La tarea de comunicar efectivamente la visión a los empleados se facilita cuando la administración puede captar la visión de hacia dónde se encaminan en una frase pegajosa o que se pueda recordar fácilmente.

El resultado de una clara declaración de visión

proyecta las aspiraciones de la administración para la empresa, proporciona una visión panorámica de "hacia dónde vamos" y una explicación de por qué esto tiene un sentido de negocio para la organización.

No se puede esperar que los empleados se unifiquen tras los esfuerzos de los administradores para lograr que la organización se mueva en la dirección que se pretende, sin que primero entiendan por qué es razonable y benéfico el curso estratégico elegido por la administración.

Crear un eslogan corto para iluminar la dirección y propósito de una organización puede ayudar a los empleados a enfrentar cualquier obstáculo que se encuentre en la ruta de la organización, y a mantener su enfoque.

• Cristaliza los propios puntos de vista de los ejecutivos superiores sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
• Reduce el riesgo de una toma de decisiones sin propósito claro.

• Constituye un modelo para que los administradores establezcan objetivos y diseñen estrategias departamentales que estén en sincronía con la estrategia global de la empresa.
• Ayuda a una organización a prepararse para el futuro.

una visión estratégica puede expresarse adecuadamente en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla a sus empleados y a la gente de fuera en 5-10 minutos.

1.1.2 MISIÓN

El diseño de una declaración de misión

una DECLARACIÓN DE MISIÓN suele describir el negocio y el propósito actuales de la empresa - "quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí" .

¿Las misiones como visiones? estas diferencias no parecen importar mientras la dirección y el propósito de la organización sean claros y convincentes.

1.1.3 VALORES

Valores organizacionales explícitos

Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado que deben guiar la persecución de su visión y misión.

Los valores se relacionan con cosas como un tratamiento justo, integridad, conducta ética, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en la comunidad.

los 5 valores esenciales se relacionan con:
- La gente (valorar a los empleados y promover la diversidad),
- El servicio (poner a los consumidores en el corazón de lo que se hace)
- Innovación (inventar servicios y tecnologías para mejorar lo que se hace)
- Integridad (manejarse con honestidad, eficiencia y confiabilidad)
- Lealtad (ganarse todos los días el respeto de la gente, clientes e inversionistas de FedEx, en todo lo que se hace)

1.1.4 OBJETIVOS

Establecimiento de objetivos

El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y contienen fechas límites para su logro.

Los objetivos concretos mensurables son valiosos por tres razones:

1. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización
2. Sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización
3. Significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos.

Clase de objetivos que se deben fijar

- Los objetivos financieros: ser relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla.
- Los objetivos estratégicos: se refieren a resultados que indican si una organización está fortaleciendo su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas futuras.

Un mejor desempeño estratégico alimenta un mejor desempeño financiero

Objetivos a corto plazo y largo plazo

Las medidas de desempeño financiero son realmente indicadores atrasados que reflejan los resultados de decisiones y actividades previas de una organización. Pero el desempeño financiero pasado o actual de una organización no es un indicador confiable de sus perspectivas futuras

Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) centran su atención en la entrega de mejoras de desempeño en el periodo actual, y se establecen para satisfacer las expectativas de los accionistas respecto de los avances en el periodo inmediato.

Las metas de mayor plazo (de tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar que hacer ahora para colocar a la organización en una posición que le permita desempeñarse mejor más adelante.

Objetivos a todos niveles

Los objetivos tienen que desglosarse en metas de desempeño para cada uno de los negocios, líneas de productos, departamentos funcionales y unidades individuales de trabajo de la organización.

1.2 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

La tarea de armar una estrategia entre todos requiere definir una serie de "comos":

o Como hacer crecer el negocio
o Como agradar a los consumidores
o Como superar a los rivales
o Como responder a los cambios de las condiciones de mercado
o Como manejar cada pieza funcional del negocio
o Como desarrollar las capacidades que se necesitan
o Como alcanzar los objetivos estratégicos y financieros

También significa elegir entre las diversas alternativas estratégicas - buscando proactivamente oportunidades para hacer nuevas cosas o hacer las ya existentes en formas novedosas o mejores.

Formulación de la estrategia

Es evidente que los ejecutivos superiores de una organización tienen funciones importantes en la preparación de la estrategia.

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quien interviene en el diseño de la estrategia.

1. La estrategia corporativa

1.3 ENTREGA Y EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

Aplicar la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, de naturaleza práctica, encaminada a realizar las actividades centrales de negocios en una forma que apoye la estrategia.

Es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de la estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados somete a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar a la gente, construir y reforzar las competencias organizacionales y las capacidades competitivas, crear y alimentar un clima que apoye la estrategia y cumplir o superar las metas de desempeño.

Una buena ejecución y entrega de la estrategia requiere la búsqueda diligente de la excelencia operativa. Es una tarea que corresponde a todo el equipo de administradores de una organización.

1.4 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL INICIO DE AJUSTES CORRECTIVOS

La vigilancia de nuevos elementos externos, la evaluación del avance de la organización y la realización de los ajustes correctivos, es el punto en que se separa la decisión de si seguir o cambiar la visión y misión, objetivos, estrategias y/o métodos de ejecución de la estrategia de la organización.

Si una organización experimenta una baja en su posición de mercado o persistentes insuficiencias en su desempeño, entonces los administradores están obligados a profundizar en las causas

Las dirección, objetivos y estrategias de una organización tiene que revisarse siempre que las condiciones internas y externas lo exijan. Se espera que una organización modifique su visión estratégica, su dirección, objetivos y estrategias con el tiempo.