

REVISIÓN DE NEGOCIO, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

AUTOR: YORLENY BEJARANO



San Marcos

Contenido	
La Visión.....	2
La Misión.....	3
Diferencia entre Misión y Visión	5
Términos fundamentales	5
Descripción del entorno externo.....	6
Descripción del entorno interno.....	7
Áreas claves para resultados	8
Objetivos a largo plazo.....	11
Clasificación de Objetivos	13
Objetivos y propósitos estratégicos.....	14
ARC, Objetivos y estrategias.....	15
Niveles en los que se formulan las estrategias	15
Los 10 mandamientos del diseño de las estrategias.....	17

La Visión

“Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza impresionante de poder”. *Peter Senge (La quinta disciplina)*

La declaración de una Visión en la administración estratégica define las aspiraciones que tiene la organización, se trata de desarrollar una vista panorámica de en qué negocios desea la organización lograr, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear.

Definición de la Visión estratégica

- - La Visión es el “DEBE SER” de la Organización
 - - La Visión estratégica traza el futuro de la Compañía
 - - La Visión proyecta la Misión en el tiempo
 - - La Visión es específica de la Compañía, no genérica.
 - - La Visión debe de reflejarse en la Misión, en los objetivos y en las estrategias de la Organización.
- La Visión se hace tangible cuando esta se materializa en proyectos y metas específicas a alcanzar, y los resultados se pueden medir mediante un sistema bien definido de indicadores de gestión.

Una visión clara y bien definida, permite fijar el rumbo del plan de acciones, enfocar todos los esfuerzos y recursos para llegar adonde realmente desea llegar la organización, tomar en cuenta que establecer la visión es un deseo compartido por los miembros de alta gerencia de la organización y no una instrucción de esta manera se tiene la motivación del personal para lograr llegar a la meta.

La visión estratégica de negocio se refiere a la habilidad de comprender y prevenir los cambios del mercado. Es una característica común entre los directivos de las empresas exitosas y una cualidad que debe buscar en los ejecutivos que contrate.

Las siguientes son algunas de las características que poseen los ejecutivos con una visión estratégica de negocio:

- Observan su entorno. Esto lo hacen constantemente con el fin de identificar las tendencias en el sector, además de los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos que afectan a su sector productivo.
- Conocen sus debilidades y fortalezas. Tienen pleno conocimiento de su empresa, por lo que buscan rodearse de personas capaces que los complementen para cumplir sus objetivos satisfactoriamente.
- Identifican áreas de oportunidad. Constantemente buscan aspectos en los que la empresa pueda mejorar, ya sea en la atención al cliente, en la administración de la compañía, en el diseño de sus productos o en el desempeño de los colaboradores.
- Saben trazarse metas. Quizá el aspecto más importante de la visión estratégica, definir objetivos y metas claras asegura el cumplimiento de todos los objetivos, lo que hace a la empresa alcanzar su Visión de futuro.
- Los ejecutivos dotados con estas cualidades llevarán a cabo una dirección estratégica, lo que significa que tomarán decisiones adelantándose a los echos, decidiendo la manera de proceder y designando a la persona mejor capacitada para llevar a cabo cada tarea.

Es importante mencionar que todas estas decisiones deben ser tomadas de acuerdo a la misión, visión y filosofía de la empresa, definidas previamente por sus máximos líderes. La visión cambia con el tiempo, ya que se nutre de la experiencia y se modifica al ritmo de las condiciones de su entorno.

La Misión

La misión se trata de la declaración del propósito y enfoque de la organización, es una breve descripción de ¿por qué existe?.

Explica qué hace la compañía, a quién le sirve y qué la diferencia de los competidores. Se utiliza para proporcionar orientación, dirección e inspiración a los colaboradores, mientras que les dice a los clientes qué esperar del negocio.

Las declaraciones de misión bien elaboradas ayuda a diferenciar lo que es importante y lo que no es tan importante, establecen qué mercados se atenderán y la forma como se hará, comunican un sentido de la dirección prevista a toda la organización e inclusive algunas se convierten en el núcleo de publicidad de la compañía.

¿Por qué es importante una Misión?

1. Determina la dirección de la empresa y su planeación estratégica.

La Misión da cuenta de lo que actualmente la compañía está haciendo para llegar alcanzar el estado en que quiere estar reitera el camino que debe seguir la planeación estratégica de toda organización. Una misión clara establece los límites que permiten a los líderes de equipos delegar tanto la responsabilidad como la autoridad.

2. La misión impulsa y mejora el compromiso de los equipos.

Los empleados que se enamoran de su trabajo experimentan mayores niveles de productividad y compromiso, y expresan lealtad a la organización, a medida que se desarrollan con ella, es fundamental que las declaraciones de misión reflejen el compromiso con una contribución social para la comunidad a la que sirven. Asimismo, cuando se contrata a un nuevo empleado, es importante que la nueva contratación sepa qué hace la empresa y hacia dónde se dirige.

3. Trae claridad, innovación, mejora y logro.

Conocer la misión impulsa a los líderes a priorizar lo que más les importa a los clientes y empleados para mejorar la compañía y sus servicios; dirigir el negocio hacia la longevidad y el éxito, facilita la evaluación dado que con la misión se sabrá exactamente que medir y como medirlo, lo que permite la mejora continua de la organización.

4. Cómo Estrategia de marketing.

La declaración de la misión guía la estrategia corporativa, que, a su vez, guía la estrategia de marketing.. Todas las actividades de marketing deben estar relacionadas y apoyadas en la misión de la organización. Es importante resaltar que cuando la misión es clara y contundente, se vuelve un eslogan que impacta sin necesidad de agregar más, y se vuelve un refuerzo mutuo entre la misión y la estrategia de marketing.

¿Cómo definir una Misión en la organización?

Un aspecto clave de la declaración de un Misión, es que debe enfocarse en las necesidades de los clientes que se buscan satisfacer, además la definición de una misión bien estructurada debe responder a las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

- ¿Para quién lo hacemos?

Diferencia entre Misión y Visión

El objetivo de una declaración de misión es describir el “qué” y el “quién” de una empresa, y la declaración de visión agrega el “cuándo” “cómo”. A medida que una empresa crece, sus metas y objetivos podrían cambiar. Por eso, la Visión debería revisarse constantemente con el fin de determinar el momento en que sea necesario replantear las metas a largo plazo de la organización, a medida que se alcanzan los distintos objetivos.

Ahora bien, la declaración de la misión permanece sin cambios en su mayor parte del tiempo y la declaración de la visión puede cambiar en función de los objetivos y metas.

Términos fundamentales

Por otro lado, toda misión se estructura en dos dimensiones: la económica y la social, dependiendo la segunda de la primera. Mientras que la dimensión económica hace referencia a la necesidad de ser rentable, la dimensión social colocar el énfasis en aspectos como generar empleo, desarrollar profesionales o cualquier aspecto específico del sector en el que la organización desarrolle su actividad.

Las razones más importantes por las que una organización debe invertir tiempo y recursos en la formulación de su misión son:

- Es el punto de partida idóneo para una mejor formulación de los objetivos y estrategias de la organización.
- Asegura una continuidad en los objetivos de la organización.
- Asigna los recursos organizacionales de manera lógica para el cumplimiento de los objetivos.
- Concentra y orienta los recursos organizacionales.
- Permite formular misiones específicas para cada una de las unidades en las que se divide la organización.
- Permite establecer un clima organizativo que sirva de fuente de motivación.

A continuación, se muestran algunos de los aspectos más importantes que deben considerarse al momento de la formulación de la Misión:

- Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende.
- Debe estar dirigida al desarrollo y fomento de los valores de los miembros de la organización.
- Debe estar orientada al largo plazo.
- Debe ser creíble.
- Debe ser simple, clara y directa.
- Todos los miembros de la organización deben conocerla, comprenderla y compartirla.
- Debe ser original y única.
- Debe ser amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos.
- Debe ser ambiciosa, pero alcanzable.
- Anticiparse a los cambios que puedan ejercer una profunda influencia en la organización.
- Ofrecer una misma identidad a todas las unidades de la organización.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización.

En cuanto a la Visión, algunos de los elementos importantes a considerar al momento de definirla son:

- Se debe analizar y evaluación la información tanto de la empresa como de su productivo.
- Realizar una lluvia de ideas que ayude a definir la expresión de la visión.
- Con la información de la lluvia de ideas se debe definir la propuesta de Visión.
- Debe darse un proceso de retroalimentación y luego se da la aprobación.
- Comprobar que la visión sea compatible con la misión y que realmente contribuya a la consecución de la misma.
- Difusión entre todos los niveles y empleados de la organización.

Descripción del entorno externo

Si bien el entorno en el que se desempeñan las empresas es algo que no se puede controlar, si se debe buscar el conocerlo, no es tarea fácil pero se puede. Se debe dedicar recursos para conocerlo y para entenderlo. Para esto se seleccionan aquellas variables externas que afectan a la compañía y se profundiza en el análisis de cada una de ellas. De este análisis resultan las principales oportunidades y amenazas a la que está expuesta la empresa.

Para desarrollar el diagnóstico del entorno externo de la organización de debe analizar los siguientes elementos

1. Entorno político
2. Entorno económico
3. Entorno social
4. Entorno tecnológico
5. Entorno ecológico
6. Entorno legal

De esta manera se conocerá lo que está alrededor de la organización y se podrán tomar decisiones en base a esa situación actual de la organización.

Otra variable externa que no es posible controlar, pero sí entender para preparar a la empresa, está relacionada con los “proveedores”. El propósito es entender dónde está el poder y si existe o no demasiada dependencia de ellos.

En cuanto al “cliente o el mercado”, entenderlo no garantiza nada, pero no entenderlo asegura el fracaso.

Analizar a la “competencia” es clave, es por ello que entenderla e identificar sus principales fortalezas, que para la empresa en realidad son amenazas, ayudará a la organización a prepararse para combatirla.

Así mismo deducir cuáles son sus debilidades, que para la compañía, en realidad son oportunidades, permitirá ocupar una posición de ventaja frente a la competencia.

En definitiva, el análisis externo permite conocer un entorno que, si bien no se puede cambiar o controlar, puede estar a favor de la compañía si ésta se prepara debidamente. Cuanto mejor se conozca el entorno, más fácil será aprovechar las capacidades de la empresa para diferenciarse de la competencia.

Descripción del entorno interno

Cuando hablamos de ambiente interno son todos los aspectos que se encuentran dentro de la empresa que la organización está en capacidad de controlar.

Por lo anterior es que se debe de realizar un análisis del ambiente interno ya que a pesar de que se cuenta con una mayor capacidad de control, todas las áreas difieren entre sí, teniendo sus propias fortalezas y debilidades, además que pueden cambiar con el tiempo.

Hay elementos que componen el ambiente interno en una organización, entre los que se pueden citar los siguientes:

- La cultura organizacional: Permite establecer el ambiente de trabajo y la motivación que puedan tener los empleados directamente o indirectamente en la productividad de la empresa y en otros factores como la originalidad, la creatividad y la innovación.
- **El diseño jerárquico de la organización:** puede facilitar o dificultar a los objetivos, dependiendo del grado de control que se requiera
- **La misión y la visión de la organización:** Establecer el punto hacia donde se dirige y el modo que se van a realizar las actividades para diferenciarse de la competencia.
- **Políticas Corporativas:** Son las directrices de la organización.
- **Clima organizacional:** determinan las actitudes de los empleados y de las relaciones formales e informales de la empresa
- **Los recursos humanos:** Se consideran a todos los empleados de la organización.
- **Las filosofías del management:** las creencias personales de los mandos, independientes de su posición, los valores y concepción de cómo se debe de trabajar.

Áreas claves para resultados

El concepto de Áreas de Resultados Claves es fundamental para el proceso de planeación estratégica, ya que al ser éstas, áreas esenciales para la empresa, sus resultados son decisivos para que la empresa lleve a cabo su Misión de manera exitosa.

Las Áreas de Resultados Claves (ARC) ayudarán a los gerentes y encargados de los diferentes niveles funcionales de la empresa, a concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades funcionales de la organización que produzcan los mejores resultados para la organización.

Entre las características con que cuentan éstas ARC se encuentran:

- Representan los ámbitos de acción en los que la empresa para lograr resultados exitosos requiere que se logren los mejores resultados
- Ayudan a establecer temas o aspectos prioritarios en los que se la empresa debe concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de los cuales depende el éxito de la empresa.
- Brindan una guía de orientación de las áreas de la empresa en que es necesita obtener buenos resultados.

- Estas áreas pueden incluir elementos tanto estratégicos como operativos.

Las áreas de resultados claves se deben identificar en las diferentes áreas funcionales de la organización, así como en las unidades que las componen, y su definición estará en función de las características de cada empresa, por lo que pueden ser diferentes para una empresa que para otra.

Las áreas funcionales de una empresa son las divisiones dentro de la empresa que permiten la división del trabajo para un buen funcionamiento. Cada Área funcional se dedica sólo a un tipo de tareas gracias a la participación de profesionales, especialistas y empleados en general.

Entre las áreas funcionales de una empresa se pueden encontrar las siguientes.

1. Dirección

La correcta dirección de una empresa, va más allá de una simple transmisión de órdenes, requiere la capacidad de tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos.

La dirección de la empresa es tal vez el área más importante, debido a que los gerentes de las compañías exitosas son más que líderes, son personas que tienen la responsabilidad de lograr que todos los miembros de la organización se dirijan hacia la misma meta.

Entre las áreas en que puede dividirse la dirección de una empresa se encuentran.

La alta Dirección: Es donde se encuentra el presidente y los directivos, y quienes desarrollan los planes a largo plazo de la empresa.

La dirección intermedia: Son los ejecutivos (directores de fábricas o jefes de divisiones) que se ocupan de cuestiones específicas para llevar a cabo los planes generales.

La dirección operativa: Son los supervisores, que asignan a los trabajadores las distintas tareas y quienes supervisan y evalúan los resultados diariamente.

2. Administrativa.

Es el área que es básicamente la columna vertebral de toda la empresa, esta área debe asegurarse de crear una adecuada armonía entre los miembros de la organización. Esta área es responsable de las siguientes acciones dentro de la empresa:

Planear: Esto es pensar en el futuro. Planifica y cuida de que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas.

Organizar: Es quien fija las funciones, establece la autoridad y responsabilidad en las diferentes personas de una empresa.

Coordinar: Permite una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan, para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo. En otras palabras armoniza todos los actos y esfuerzos de la organización.

Supervisar: Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando.

3. Ventas

Ésta área está siempre orientada al exterior, es donde se plantean las estrategias que la empresa seguirá en el área del marketing y que diseña los nuevos productos que traerán ganancia a la empresa.

De igual manera, dicha área desarrolla su propio personal denominado fuerza de ventas, el cual es quien se encarga de materializar toda la planeación del departamento de mercadotecnia. Es parte crucial de dicha área, ellos se encargan de aumentar la venta de productos de una empresa.

4. Compras o proveeduría

Es un hecho que nunca existirá una buena área de ventas sin una buena área de Compras, esta es un área clave para el éxito de toda empresa, ya que es la encargada de relacionarse de manera directa con los proveedores.

Su función principal es asegurarse que la materia prima esté siempre disponible para que el área de producción pueda crear los productos que capitalizan a la empresa.

5. Producción

El área de producción u operaciones es el corazón, su función es transformar los insumos en el producto final que comercializa el área de ventas, en pocas palabras crea lo que se vende.

Si la actividad de esta área se viera interrumpida, toda la empresa dejaría de funcionar, cabe destacar que ésta suele estar conformada por secciones o departamentos más pequeños entre los que se encuentran:

- Ingeniería de producción
- Análisis y control de fabricación
- Higiene y seguridad industrial
- Control de la producción y de los inventarios.
- Control de Calidad

6. Contabilidad y Finanzas

En esta área es el cerebro de toda empresa. La presencia de esta área es obligatoria para todas las compañías, esto es debido al registro contable que se realiza de cada una de las operaciones.

Un aspecto fundamental de esta área es que lleva el control de la facturación generada por ingresos y egresos de la empresa. Si este departamento falla, la empresa estará condenada al fracaso, por ello es fundamental que los miembros de este departamento sean expertos en administración, contabilidad y finanzas.

7. Recursos humanos

Generalmente entre las funciones de Recursos Humanos están; el reclutamiento y selección, contratación, capacitación o gestión del personal. Dependiendo de la empresa, pueden existir responsabilidades adicionales como la seguridad ocupacional.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son los que se utilizan para definir el rumbo de la empresa. Se definen generalmente para un periodo de cinco años máximo y dos años como mínimo y cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

Algunas de las razones por las cuales los objetivos de largo plazo son fundamentales para las organizaciones son:

1. Los objetivos ayudan a las organizaciones ha autodefinirse, dentro de su medio ambiente, con oportunidades y amenazas.
2. Los objetivos auxilian en la coordinación de la toma de decisiones.

3. Ayudan a disminuir considerablemente el conflicto si los empleados entienden que las decisiones obedecen a necesidades de organizaciones y no a necesidades personales.
4. Los objetivos establecen estándares que permiten la medir el desempeño organizacional. Sin objetivos, la organización no tiene bases confiables para evaluar su éxito o fracaso.

Es necesario, el establecimiento de los objetivos, para que la organización logre tener un mayor grado de control de su entorno.

Debe considerarse que los objetivos han de revisarse periódicamente, con la finalidad de saber si están vigentes. Si lo están, posiblemente permanezcan iguales o con ligeras variaciones; pero si comienzan a perder vigencia la gerencia o dirección debe decidir si los objetivos se tienen que redefinir, la implantación de estrategias que respondan a los nuevos retos que el medio ambiente le presente.

Para establecer los objetivos, éstos deben ser verificables, debiendo contener características de especificidad, flexibilidad, mensurabilidad, accesibilidad, congruencia y aceptabilidad.

Especificidad: los buenos objetivos deben ser específicos. Esto indica a qué se refiere el objetivo y el tiempo comprometido para el logro del mismo objetivo. Cuanto más específico sea el objetivo, más clara será la elaboración de la estrategia consecuente.

Flexibilidad: los objetivos deben tener la suficiente flexibilidad que le permitan modificaciones para ajustarse a las oportunidades o amenazas ambientales no anticipadas.

Mensurabilidad: los objetivos deben enunciarse en términos que pueden ser cuantificados y evaluados, tanto en cantidad como en temporalidad.

Accesibilidad: para que los objetivos sean motivantes, deben significar un reto para los involucrados en su logro; esto solo es posible si los objetivos son realistas y accesibles.

Congruencia: los objetivos deben ser compatibles entre sí, no deben confundirse con las situaciones de competencia, la cual puede crear conflictos entre las diferentes áreas.

Aceptabilidad: los objetivos deben ser aceptables y aceptados por los responsables de su logro y, por las entidades relacionadas con la organización.

Clasificación de Objetivos

La idea de plantearse un objetivo es lograr algo positivo que se quiera efectuar para así realizar un cambio, mejorar algo, encontrar la solución a un problema, etc, antes de emprender cualquier acción, se establecen los objetivos de forma ordenada y cronológica, luego se cumplen uno a uno hasta obtener un resultado.

Los tipos de objetivos pueden clasificarse según varios aspectos: tiempo, perspectiva, jerarquía o medición entre otros.

Tomando en consideración el tiempo en que se tardan en alcanzar, los objetivos pueden ser de tres tipos:

A Corto Plazo: son los que menos tiempo tardan en lograrse, no requieren más de 1 año para alcanzarlos.

A Mediano Plazo: el plazo para realizarlos tarda un poco más de 1 año, pero no superan los 5 años.

A Largo Plazo: son los de más largo alcance, generalmente lograr este tipo de objetivos requiere al menos 5 años.

Según su perspectiva, los objetivos pueden clasificarse en:

Objetivo General: Suele ser uno solo, engloba el proyecto, el trabajo o la investigación, es la meta final que se pretende alcanzar, es el centro en donde se enfoca el mayor esfuerzo.

Objetivo Específico: Suelen ser varios, todos están relacionados con una parte del objetivo general, son subordinados a estos; también son puntuales, concretos y mucho más detallados, el logro de cada uno de ellos implica el logro del objetivo general.

Este tipo de objetivos por jerarquía se toma en cuenta para quién van dirigidos, en este caso se clasifican en:

Objetivos Estratégicos: sirven para definir el rumbo de las organizaciones y proyectos, se relacionan con la planeación estratégica, son objetivos a largo plazo, son asociados a los más altos niveles de dirección.

Objetivos Tácticos: Son también objetivos a mediano plazo, se relacionan con las áreas técnicas.

Objetivos Operativos: Son objetivos a corto plazo, se relacionan con las áreas operativas.

Los objetivos según su medición pueden ser clasificados según sean medibles o no, en este caso hay dos tipos:

Objetivos Cuantitativos: Generalmente son objetivos a corto plazo, tienen la capacidad de ser medibles, así pueden ser establecidos con base a números específicos, porcentajes y medidas similares.

Objetivos Cualitativos: Generalmente son objetivos a mediano o a largo plazo, se describen con palabras, no así con números.

Objetivos y propósitos estratégicos

La idea de establecer los objetivos en la organización es para lograr un propósito estratégico para alcanzar la meta deseada, siempre siguiendo los lineamientos establecidos en la misión y visión de la organización, por eso es muy importante la medición de los objetivos y si es necesario innovarlos o hasta reinventarnos para establecer la estrategia empresarial ya que esto es el propósito final de tener los diferentes objetivos.

**Propósito estratégico:
más allá que la visión y misión de
una empresa**

1. Empieza con un objetivo que sobrepasa la capacidad actual y los recursos existentes de la empresa
 - Conceptos habituales tales como los de adaptación estratégica y ventaja competitiva pueden alentar un enfoque estático de la competencia
 - Las técnicas conocidas como la planificación de líneas de productos y el análisis de la competencia, han generado estrategias que los rivales pueden descifrar fácilmente
2. Conduce a muchos directivos a discontinuar una línea de negocios tras otra en lugar de aumentarlas
3. Animar a la organización a que elimine el desfase, estableciendo retos que centran los esfuerzos de los empleados a corto o a medio plazo
4. Constante hincapié en la innovación competitiva
5. El resultado es una posición de liderazgo mundial y un enfoque de la competencia que ha confinado a los rivales occidentales dentro de un interminable juego consistente en alcanzar al competidor

ARC, Objetivos y estrategias

Como se indicó anteriormente, las ARC se refieren a las áreas de resultados clave, por lo que es fundamental que en la planeación estratégica se establezcan objetivos y metas dirigidos a ellas.

En el análisis Interno deben identificarse todas las ARC de la empresa, y analizarse de manera detallada, esto para determinar los objetivos que se dirigirán a cada una así como las estrategias para alcanzarlos.

Para ello es fundamental definir métricas mediante las cuales se pueda evaluar el funcionamiento de las ARC, y su aporte a los resultados generales de la empresa, debido a que esto ayudará a tener un mayor conocimiento control de los procesos que en ellas se desarrollan, así como insumos que ayuden a la formulación de objetivos para cada una, sus estrategias y acciones, mediante las que la empresa buscará alcanzar con éxito su visión.

El concepto de Estrategia

Estrategia se trata de desarrollar un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo trazando una línea a seguir para alcanzar la o las metas establecidas. Una estrategia comprende una serie de acciones que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Estableciendo los planes de acción diseñados para alcanzar los mayores beneficios y lograr la meta. Se trata de desarrollar la inteligencia y las habilidades técnicas a través de la planificación.

Niveles en los que se formulan las estrategias

Se suelen considerar tres niveles de definición de estrategias:

Estrategia corporativa o de empresa: se trata de considerar la empresa en relación con su entorno.

La estrategia corporativa o de empresa es el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada. En este nivel se plantea en qué actividades desea participar y cuál es la combinación más adecuada.

Esta estrategia se refiere a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que utiliza para dirigir sus negocios diversificados.

Estrategia de negocio o divisional: se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio o unidad estratégica de negocio

Una de las características clave de la estrategia de negocio o divisional es que muchas empresas diversificadas adoptan esta estructura. En dicha estructura se intenta determinar cómo desarrollar lo mejor posible la(s) actividad(es) correspondientes a la unidad estratégica de negocio (UEN).

Estrategia funcional: se trata en cómo usar y aplicar los recursos y las habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o UEN. En relación a esto, en la estrategia funcional el objetivo es conseguir que estos recursos sean lo más productivos posibles.

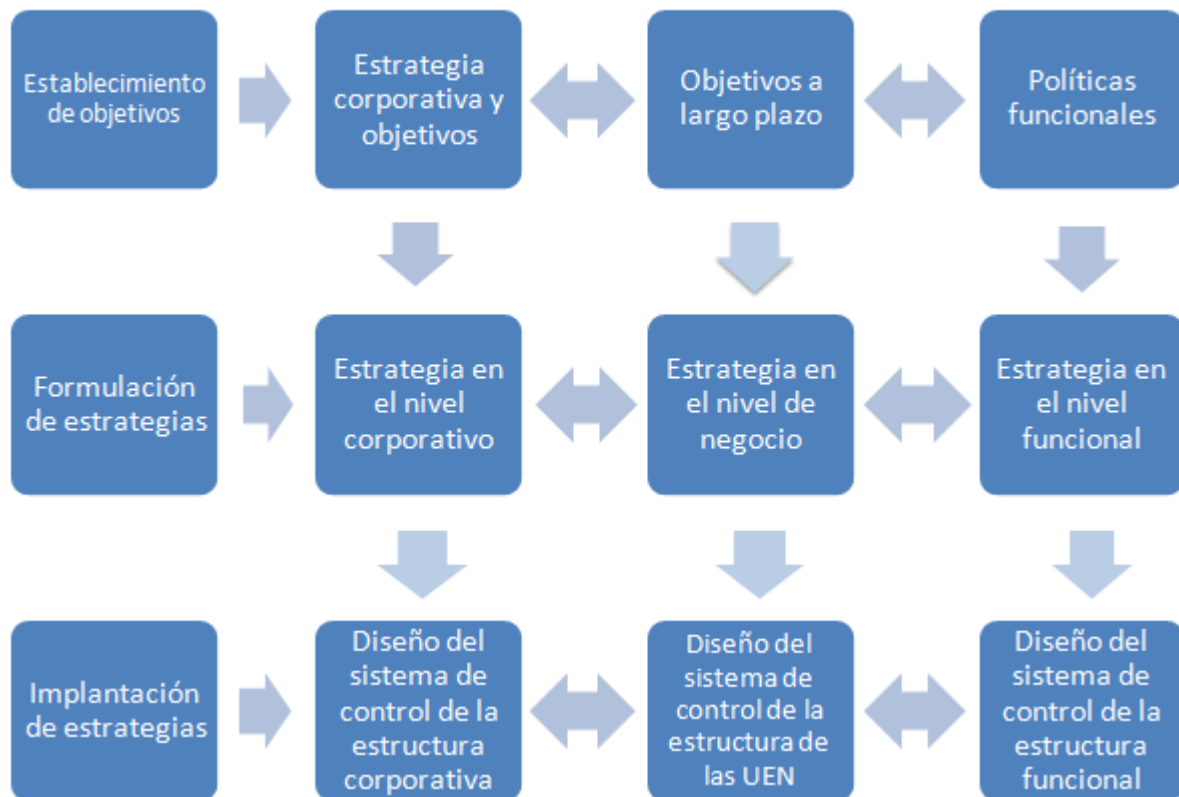
Por otra parte, es importante tener en cuenta que las estrategias funcionales deben contribuir para que se alcancen los objetivos de la empresa.

Además, las estrategias funcionales son esenciales para que las estrategias de niveles superiores tengan el máximo impacto.

Estos tres niveles de estrategia forman una jerarquía de estrategias, los diferentes niveles no representan niveles distintos que se puedan separar, sino que significan distintos aspectos de un mismo problema estratégico de la empresa. Esta idea hace necesaria la interacción entre los diferentes niveles para que la estrategia empresarial tenga éxito.

Por ello, es tan necesaria la comunicación y el intercambio de información entre los diferentes niveles, tanto para para coordinar las diferentes estrategias, como para asegurar la coherencia entre las estrategias y los objetivos de la empresa.

Los niveles de la estrategia



Además, en cada nivel se ofrece una visión diferente del mismo problema estratégico. De este modo se pueden ofrecer soluciones distintas desde diversos puntos de vista. Es por ello que una interacción coherente y coordinada entre los diferentes niveles de la estrategia dará como resultado una propuesta mejor en la que, debido a esta jerarquía, las estrategias superiores condicionan a las inferiores.

Los 10 mandamientos del diseño de las estrategias

Arthur Thompson y A. Strickland han definido lo que se conoce como los 10 mandamientos que sirven como guías útiles para diseñar estrategias exitosas, estas 10 reglas fueron tomadas de errores cometidos en la formulación de estrategias de diferentes empresas que resultaron en fracasos.

1. De la mayor prioridad al diseño y ejecución de medidas estratégicas que fortalezcan la posición competitiva de la organización a largo plazo.
2. Actúe con prontitud para adoptar las condiciones cambiantes del mercado, las necesidades insatisfechas de los clientes, los deseos de los compradores de algo mejor, las opciones tecnológicas emergentes y las nuevas iniciativas de los competidores.
3. Invierta en crear una ventaja competitiva sostenible.
4. Evite las estrategias capaces de alcanzar el éxito solo en las circunstancias más optimistas.
5. No subestime las reacciones y el compromiso de las organizaciones rivales.
6. Tenga en consideración que atacar las debilidades competitivas es por lo general más rentable y menos arriesgado que atacar una fortaleza.
7. Sea juicioso al reducir los precios sin una ventaja en costos establecida.
8. Esfuércese por abrir brechas significativas entre calidad, servicio o características de desempeño cuando siga una estrategia de diferenciación.
9. Evite las estrategias intermedias que implican hacer concesiones entre mejores costos y mayor diferenciación y entre un atractivo de mercado amplio y estrecho.
10. Tenga conciencia de que las medidas agresivas para arrebatar la participación de mercado a los rivales a menudo provocan represalias similares a una carrera armamentista de marketing o una guerra de precios, en perjuicio de las utilidades de todos.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica