

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Toda la estrategia de una organización debe estar directamente relacionada con la misión, visión y valores.

MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en el entorno o sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende hacer, y
3. Para quién lo va a hacer. La misión es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

“

La **misión** de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

”

Enrique Franklin, en su libro «Organización de empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible."



LA VISIÓN PONE EL NORTE DONDE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN ESTAR COMPROMETIDOS.

VISIÓN

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

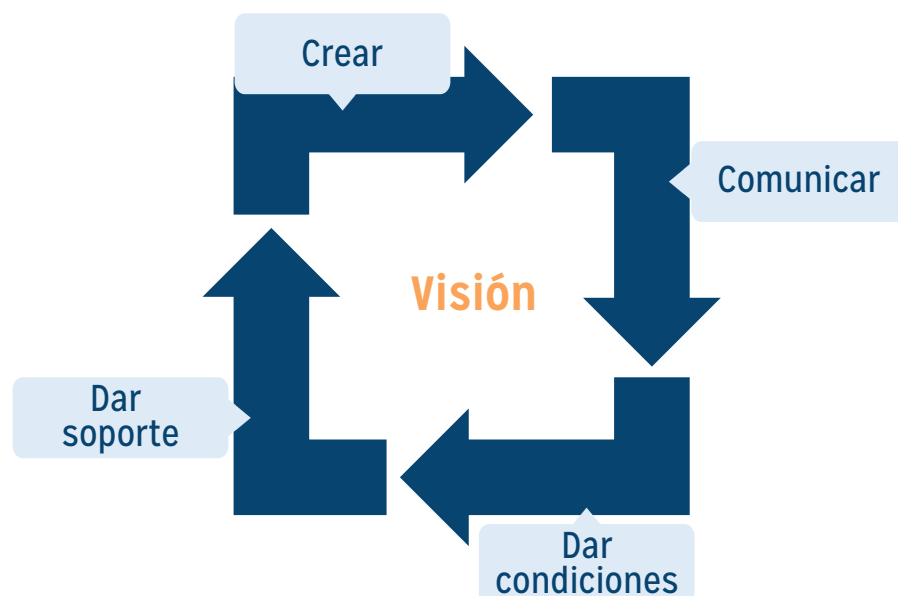
Es la dirección que seguimos y lo que aspiramos para el futuro.

La declaración nos dice el propósito y el negocio actual de la empresa.

- » ¿Quiénes somos?
- » ¿Qué hacemos?
- » ¿Por qué estamos aquí?

Algunos ejemplos de visión son:

1. Consolidarnos como la empresa preferida por su innovación, calidad y servicio al cliente.
2. Ser el líder en el diagnóstico clínico del país, soportado para esto, en una perceptible cultura de servicio y eficiencia.
3. Ser la Corporación de servicios financieros que satisface a sus clientes efectiva y eficientemente.



PUNTOS CLAVES DE UNA VISIÓN:

- | Identifica los productos o servicios de la empresa
- | Especifica las necesidades de los consumidores
- | Identifica a los clientes o mercados
- | Precisa su enfoque para agradar al cliente
- | Da la identidad a la organización

Los valores estratégicos son principios de conducta dentro de las organizaciones que guían el comportamiento y la toma de decisiones.

EJEMPLOS DE VALORES SON:

- | Lealtad
- | Honestidad
- | Espíritu empresarial competitivo
- | Cultura de calidad y compromiso de mejora constante
- | Responsabilidad social
- | Profesionalismo
- | Ética



El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- » La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- » La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- » La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Algunas preguntas que debemos hacernos al analizar el entorno son:

¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.

¿CONSIDERA IMPORTANTE QUE UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN HAGA UN ANÁLISIS DE SU ENTORNO?

¿A dónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y hacia los que necesitamos desplazarnos.

¿Cómo llegaremos allí? Es el como... En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

¿QUÉ ASPECTOS DE SU LUGAR DE TRABAJO O DE UNA ORGANIZACIÓN TOMARÍA EN CUENTA PARA EL ANÁLISIS INTERNO?

EL ENTORNO INTERNO

Un resultado básico que buscan las personas que toman decisiones cuando analizan el entorno interno es comprender cómo apalancar el paquete de recursos y capacidades únicos. Los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva.

Son los grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia en las actividades de la organización.

Nos referimos a todo lo que está dentro de la organización, es decir cultura organizacional, tecnología, RH, productividad, servicio al cliente, etc.

Es importante realizarlo porque nos ayuda a mejorar la gestión, la organización y su control. A la vez detectamos las debilidades y fortalezas.

Se recomienda hacer la matriz FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se necesita de mucha información tanto interna como externa para realizarla y de un equipo interdisciplinario.



Fortalezas

- | Buen ambiente laboral
- | Proactividad en la gestión
- | Conocimiento del mercado
- | Grandes recursos financieros
- | Buena calidad del producto final

Oportunidades

- | Regulación a favor
- | Competencia débil
- | Mercado mal atendido
- | Necesidad del producto

Debilidades

- | Salarios bajos
- | Equipamiento viejo
- | Falta de capacitación
- | Problemas con la calidad
- | Reactividad en la gestión

Amenazas

- | Conflictos gremiales
- | Regulación desfavorable
- | Cambios en la legislación
- | Competencia muy agresiva
- | Aumento de precio de insumos



Para realizar la estrategia debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:



Para escoger la estrategia adecuada se debe realizar el diagnóstico interno y externo.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo sino es el primer paso para mejorar el funcionamiento de la estructura de cada área de la empresa tanto las productivas como las no productivas.

El diseño de la estrategia puede plantearse desde diversos ámbitos de actuación, atendiendo en cada uno de ellos a un aspecto concreto que resulta crucial para el desarrollo de la empresa, así podemos concentrarnos en el conjunto de la empresa o centrarnos en los distintos negocios de forma más específica. En el primer caso estamos hablando de estrategia corporativa y en el segundo de estrategia competitiva.

Por otra parte, podríamos considerar el papel que la empresa desarrolla con respecto al marco social, legal e institucional en el que se desenvuelve, en este caso estaríamos tratando con la estrategia institucional.

Por último podríamos detenernos en el sistema de actividades de valor que la empresa desarrolla. Nos estaríamos refiriendo entonces a la estrategia funcional.

Teniendo en cuenta la amplitud del campo de su enfoque, el orden de arriba hacia abajo sería:

- » Estrategia institucional.
- » Estrategia corporativa.
- » Estrategia competitiva.
- » Estrategia funcional.

La estrategia institucional atiende al ámbito más amplio: la empresa, su papel en la sociedad.

La estrategia corporativa se refiere al conjunto de la organización, centrándose fundamentalmente en la empresa como ente generador de riquezas para los grupos de interés que la sostienen.

ALGUNAS EMPRESAS NO TIENEN UN PLAN ESTRATÉGICO. ¿LES RECOMENDARÍA USTED HACER UNO? ¿POR QUÉ? ¿ES UNA INVERSIÓN EL PLAN ESTRATÉGICO O UN UN GASTO?

La estrategia competitiva trata de ofrecer respuesta a los estímulos procedentes del entorno, en particular los derivados de oportunidades de mercado a los que puede acceder la empresa.

Para tener, en principio, una visión amplia de cuáles son las partes que componen el proceso de un Plan Estratégico resulta útil ver el "mapa general" del mismo (para los efectos prácticos, se presenta aquí exclusivamente lo esencial del planeamiento).

Se presenta otro acercamiento a este "proceso de pensamiento" viendo cómo se compone su estructura básica:

LA DEFINICIÓN DE MISIÓN (VISTA ANTERIORMENTE)

Como parte de toda secuencia lógica, que tiende a lograr una acción, uno se pregunta en primera instancia: ¿en qué negocio estamos? o ¿cuál es nuestra razón de ser? Respondiendo a estas preguntas se logra cumplir con el primer eslabón de la cadena. Se llega a definir lo que hoy se conoce como La Misión dentro del proceso. Ésta resume la razón de ser de la organización, aquello que por su poder de atracción moviliza todas las energías de quienes la acompañan y reúne todos los recursos disponibles.

EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Definida la misión que habrá puesto claridad respecto "al por qué estamos acá", seguidamente se origina una tarea de "análisis de potencial" para conocer en detalle qué está ocurriendo con:

1. **Los clientes:** ¿Quiénes son, dónde es que están?, ¿qué esperan?
2. **La organización:** ¿Quiénes somos como empresa?
3. **El entorno:** ¿Qué incidencia puede tener en la empresa lo que ocurre fuera de ella?

EL ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Por aquello de que "dentro de la empresa sólo existen gastos, los beneficios están fuera de ella", cabe entonces preguntarse:

- » *¿Quiénes son los clientes?*
- » *¿Dónde están los clientes?*
- » *¿Cómo son ellos?, ¿Qué características tienen?*
- » *¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Son éstas permanentes?, ¿Son ellas ocasionales?*
- » *¿Tienen todos las mismas características?*

EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Si cobra forma la primera figura del negocio al relacionar las respuestas a: ¿Cuál es su razón de ser y quiénes son los clientes? el paso siguiente por resolver es responder: ¿Quiénes somos como empresa? para creer que pueden entrar o mantenerse en tal o cual operación.

Este proceso de análisis nos llevará a revisar la empresa en tres niveles de situación, respondiendo a las siguientes preguntas:

- » *¿Qué fortalezas tiene la empresa para estar en el negocio?*
- » *¿Cuáles son las debilidades de la empresa?*
- » *¿De qué carecen para lograr mantenerse en el negocio?*

EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Efectuado el análisis para responderse: ¿quiénes son, y cuáles son las necesidades de sus clientes? además de ¿quién es uno como empresa, se está en condiciones de continuar con el proceso y pasar a lo que se denomina análisis del entorno?. Esto significa determinar cómo impacta, o puede llegar a incidir, todo lo que sucede en el escenario que rodea a su empresa. En otras palabras: ¿Qué incidencia tiene el entorno en su empresa? La técnica, en este paso, sugiere revisar el contexto en tres niveles:

- » *¿Qué oportunidades puede ofrecerle el contexto?*
- » *¿Qué problemas puede presentarle el entorno?*
- » *¿Qué amenazas pueden estar conformándose?*

Todo el contexto que la rodea estará compuesto por distintas esferas y grados de incidencia (orientación del gobierno, definiciones económicas, legislación, competencia, sociedad, etc.), que se recomienda tener muy en cuenta.



“

NO SE PUEDE ADMINISTRAR LO QUE NO SE
PUDE MEDIR... Y LO QUE SE MIDE, SE HACE” BILL
HEWLETT

”

LOS OBJETIVOS

Muchos son los empresarios que teniendo claro "adónde van" parten con fuerza, tras los objetivos y terminan fracasando sin encontrar luego las razones del mismo. Es probable que, en esos casos, no se hayan tomado el tiempo necesario para armar "el puente" entre el planteo de los objetivos y la acción para alcanzarlos. Una cosa es saber adónde ir y otra, muy distinta, es conocer también quién se hará cargo, cómo habrá de hacerlo y qué recursos dispondrá para llegar. En eso consiste el paso siguiente a la definición de los objetivos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Los objetivos estratégicos son el vínculo entre la misión y la visión de la organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la visión. La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional, en indicadores de desempeño específicos.

Los objetivos estratégicos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Estos son un llamado a la acción y a los resultados.

Características de los objetivos: Para que los objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso organizacionales, se deben expresar en los siguientes términos:

- » Cuantificables o mesurables
- » Limitar un tiempo para su logro
- » Explicar en forma detallada Cuánto, de qué clase de desempeño y para cuándo

Esto evita las generalidades tales como: "**Maximizar las utilidades**", "**Reducir los costos**", "**Volverse más eficientes**", "**Incrementar las ventas**."



LOS PLANES DE ACCIÓN

Resolver los planes de acción "en los papeles" es el mejor camino para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Éstos son procesos pautados que requieren responderse para cada objetivo propuesto:

- » *¿Qué es lo que se va a hacer?*
- » *¿Quién lo va hacer?*
- » *¿Cómo se habrá de realizar?*
- » *¿Cuándo se actuará?*
- » *¿Con qué recursos se cuenta para hacerlo?*

Definir los planes de acción para cada objetivo es una acción vital del proceso, ya que un alto porcentaje de los fracasos en lograr los objetivos se debe al hecho de no haber planificado, coordinado y preparado las acciones correspondientes. Armar los planes de acción lleva su tiempo y esfuerzo puesto que la mayoría de los objetivos por alcanzar, personales o de un sector, requieren acuerdos extras de colaboración complementaria con otros sectores o personas a quienes habrá que involucrar.

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

Como puede observar, el protocolo del plan estratégico no es más que una secuencia de acciones muy concretas que requieren dedicación, compromiso y, por sobre todo, constancia. Es un protocolo de pensamiento para la acción. El plan estratégico no es otra cosa que la expresión más acabada de la voluntad de llegar. En otras palabras, es el enunciado del compromiso asumido para hacer que ocurra lo esperado. A partir de entonces, todo consiste en seguir cada una de las secuencias de acción programadas, teniendo como "seguro de acción" los planes alternativos, frente a imprevistos que pudieran presentarse.



SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El criterio para la selección de estrategias debe ser tratado como algo que involucre tanto a la gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión.

El primer paso, concepto de estrategia se ha convertido en un término muy recorrido en los entornos empresariales, y ha sido tocado por muchos autores, la mejor definición

para el ensayo es la siguiente "es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable".

En segundo lugar, se tiene que definir en qué nivel de la organización se va aplicar la estrategia y a quiénes va implicar, cuando se habla de niveles se tiene que detallar cuáles son, siguiendo

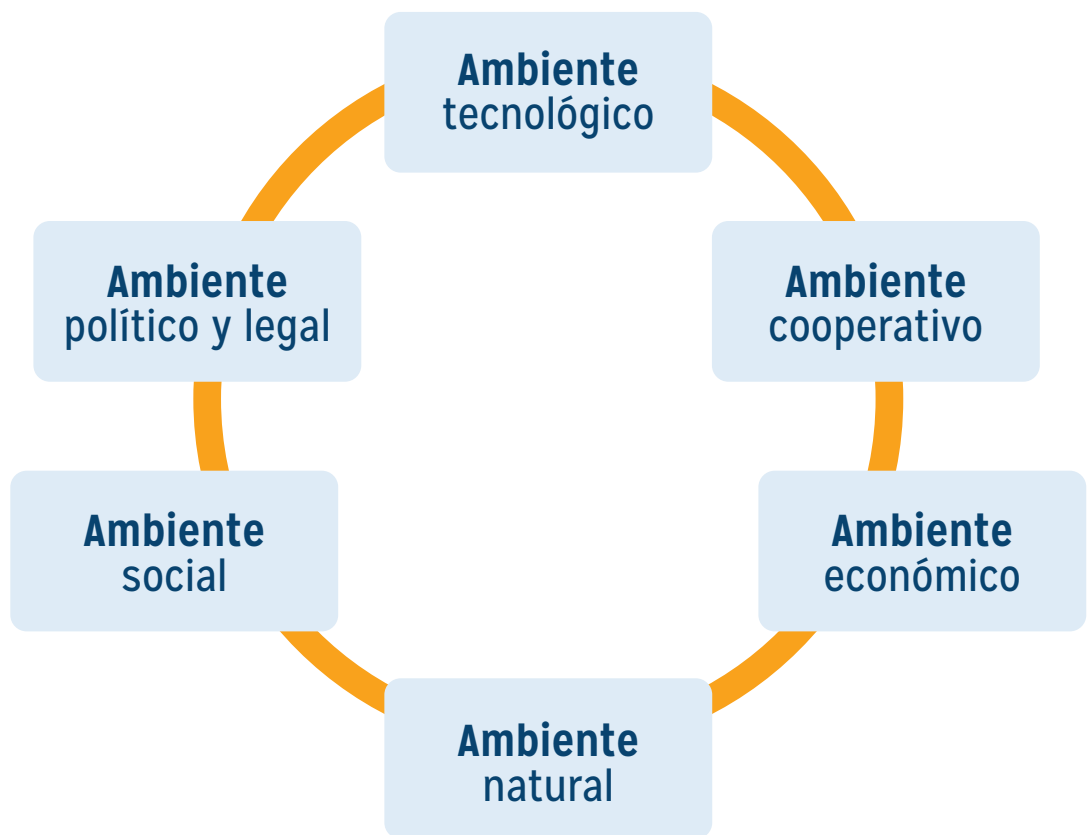
¡CUIDADO CON LOS OBJETIVOS! SON AQUELLOS QUE SE DISTINGUEN DE "LOS DESEOS", POR SUS CARACTERÍSTICAS DE PODER SER MEDIDOS EN SUS TIEMPOS DE CUMPLIMIENTO Y EN SUS FORMAS HAY QUE PLANTEARLOS APEGADOS A LA REALIDAD!

los conceptos de Thompson y Strickland existen 3 niveles: un nivel operativo que esta dado por la responsabilidad de los supervisores, por ejemplo en una planta textil, el supervisor deberá desarrollar una estrategia para reducir el número de mermas en los telares a menos del 0.05%, un segundo nivel que será el funcional, orientado más jefaturas o gerencias pequeñas o junior, la clave está en un manejo adecuado de una actividad funcional o algún proceso importante dentro de la organización, por ejemplo estrategias de marketing desarrollo de nuevos productos. Por último el nivel directivo donde se implementa y facilita todo el proceso.

El tercer paso vital para la adecuada selección de estrategias es cómo debe pensar el estratega, tendrá que "tener el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada, y la capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo, el cual nos permitirá llegar a la visión de la organización.



Finalmente el último paso, para evaluar y comparar estrategias formuladas, se debe desarrollar la valoración de la estrategia.



BIBLIOGRAFÍA

OBLIGATORIA

Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill ISBN 978-607-15-0560-6

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Chiavenato. I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Inc. ISBN 970-10-7340-7

Dessler. G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 6074422850

G. Bohlander & S.Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª. ed. Editorial Thomson. ISBN: 9706867120

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7ª ed. Editorial Thomson ISBN 9706864768

Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0203-9



The image features a dark blue background with a complex, low-poly geometric pattern of various shades of blue. A large, semi-transparent blue circle is centered in the middle of the frame. On the left side, there is a solid orange rectangular box containing the word "ILUMNO" in white, uppercase, sans-serif font. The letter 'O' is stylized with a white circular cutout in its center.

ILUMNO