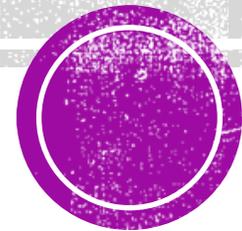


Planeación estratégica

Dra. Bertha Valera





Visión, Misión, objetivos y estrategias

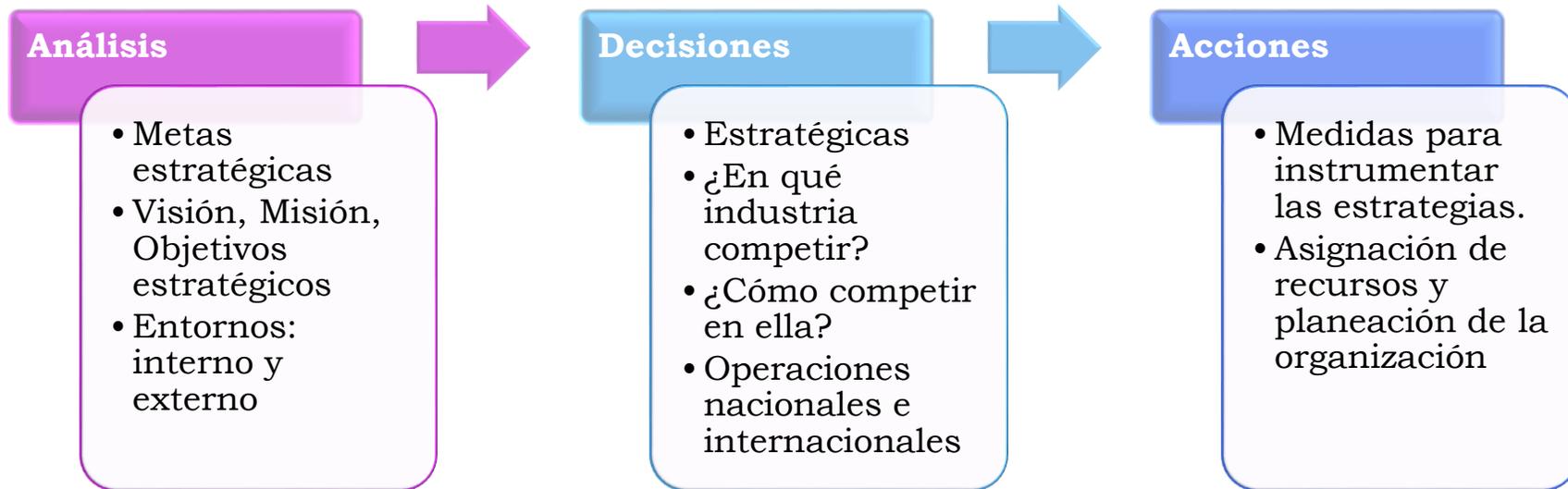


Administración estratégica

- La **administración estratégica** consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).



Administración estratégica



Administración estratégica

¿Cómo debemos competir para poder crear ventajas competitivas en los mercados?

¿Cómo podemos crear en los mercados ventajas competitivas que sean únicas, valiosas y difíciles de copiar o sustituir por los rivales?



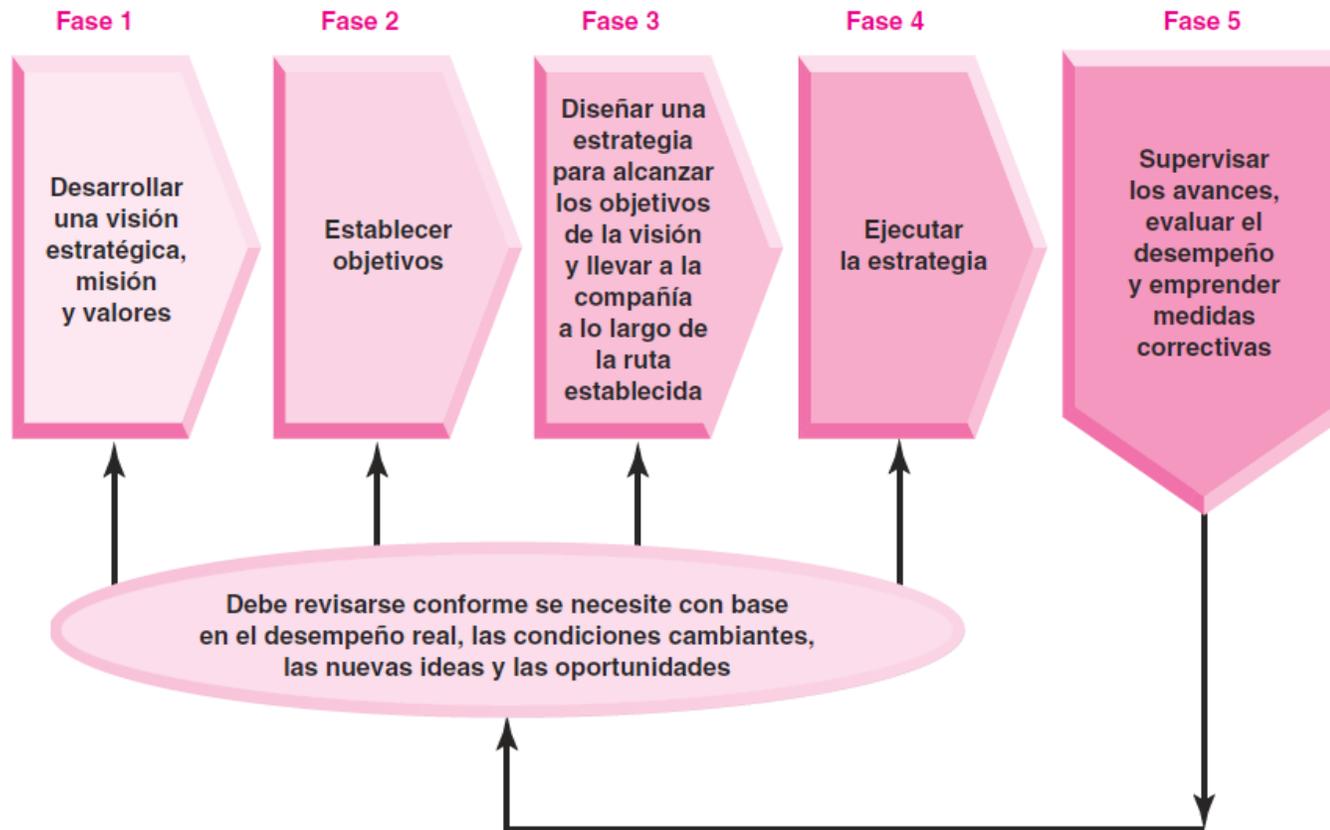
Atributos clave de la administración estratégica

- Orienta a la organización hacia las metas y los objetivos generales.
- Incluye a múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.
- Debe incluir perspectivas de corto y largo plazos.
- Reconoce ajustes entre eficiencia y efectividad.*

* Hacer lo correcto (efectividad) y hacer las cosas bien (eficiencia).



Planeación estratégica



**Proceso de elaboración
y ejecución de la
estrategia**



Jerarquía de metas



(Tomado de Dess, et al., 2011)



Visión

- Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la **visión estratégica** de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).
- Esta **visión estratégica** define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.
- Esto encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo.



Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar.

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico	Evite que sea ambigua o incompleta
Vea al futuro con sentido de dirección	No se ate al presente
Mantenga el tema	No emplee un tono demasiado amplio
Conserve un margen de maniobra	No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores
Asegúrese de su viabilidad	No sea genérico
Mencione por que la ruta es sensata respecto de los negocios	No recurra solo a los superlativos
Procure que sea fácil de recordar	No sea farragoso



Visión

- Por lo general, una **visión estratégica** se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco o diez minutos.

Algunos ejemplos de slogan de misión:

- Levi Strauss & Company
“Vestiremos al mundo vendiendo la ropa informal más atractiva y popular del mundo”.
- Nike : “Llevar innovación e inspiración a cada atleta del mundo”
- Clínica Mayo: “El mejor cuidado a todo paciente todos los días”



Misión



- Una **declaración de misión** describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”. La declaración de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunos comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.



Misión

- Por ejemplo la declaración de misión de Trader Joe's (cadena de especialidades en abarrotes):
- Observe que su misión transmite con claridad, “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”, pero no dice nada de la dirección de largo plazo de la compañía.
- La misión de Trader Joe's es dar a nuestro clientes el mejor valor en alimentos y bebidas que puedan encontrar en cualquier otro lugar y brindarles la información necesaria para que realicen una compra sensata. Ofrecemos esto con una dedicación en la más alta calidad de satisfacción del cliente y con un sentido de calidez, amistad, diversión, orgullo individual y ánimo por parte de nuestra empresa.



Misión

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.



Vincular la misión y la visión a los valores de la compañía

- Los **valores** de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria entre otros aspectos. (Thompson, et al.).
- Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.



Establecimiento de objetivos

- El propósito gerencial de establecer **objetivos** es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución.
- Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:
 1. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda organización.
 2. Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.
 3. Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.



Clase de objetivos

- Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al **desempeño financiero** y las que se refieren al **desempeño estratégico**.



Los **objetivos financieros** comunican las metas de la administración en el aspecto financiero.



Los **objetivos estratégicos** se refieren a la posición de marketing y a la vitalidad competitiva de la compañía.



Clase de objetivos

Objetivos financieros

- Incremento de x porcentaje de los ingresos anuales.
- Incrementos anuales de las ganancias después de impuestos de x por ciento.
- Incrementos anuales en ganancias por acción de x por ciento.

Objetivos estratégicos

- Ganar un porcentaje x de participación de mercado.
- Lograr menores gastos generales que los rivales.
- Superar a los competidores importantes con el desempeño o calidad del producto, o en servicio al cliente



Clase de objetivos

Objetivos financieros

- Incrementos de dividendos anuales en x por ciento.
- Márgenes de ganancia de x por ciento.
- Porcentaje x de rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) o rendimiento sobre capital accionario (RSCA).

Objetivos estratégicos

- Obtener un porcentaje x de ingresos a partir de la venta de productos nuevos introducidos en los cinco años anteriores.
- Tener capacidades tecnológicas más profundas o amplias que los rivales.



Clase de objetivos

Objetivos financieros

- Mayor valor de la inversión en forma de una tendencia ascendente del precio de las acciones y de dividendos.
- Clasificación en bonos y créditos de x.
- Flujos de efectivo internos de x para financiar nuevas inversiones de capital.

Objetivos estratégicos

- Tener una línea de productos más amplia que los rivales.
- Tener mayores ventas nacionales o globales y capacidad de distribución que los rivales.
- Colocar reiteradamente productos nuevos o mejorados en el mercado antes que los rivales.



Formulación de las estrategias



- Los altos ejecutivos de la empresa desempeñan funciones importantes. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. Por ende la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general.



Niveles de la estrategia



Plan estratégico

- El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia donde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planteados.
- En conjunto, constituyen el **plan estratégico** para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia una visión estratégica. Incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas.



Referencias

- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw Hill.

