



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Proyectar la dirección de una empresa

(fases de la estrategia)



1

**Desarrollar una visión
estratégica, misión y valores**

2

Establecer objetivos

3

**Diseñar una estrategia para
alcanzar los objetivos de la
visión y llevar la compañía a lo
largo de la ruta establecida**

4

Ejecutar la estrategia

5

**Supervisar los avances, evaluar
el desempeño y emprender
medidas correctivas**

Objetivo
medible

Que es lo que
vamos hacer





Desarrollar una visión estratégica, misión y valores

1

Expresión de la visión

Una visión estratégica describe **las aspiraciones** de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía

Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende





Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Qué hacer?

Qué evitar?

Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos.” <i>→ futuro</i>
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios. <i>→ muy extenso</i>

*→ diversificar áreas
ampliar la visión*



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Qué hacer?

✓ Ajustar según el entorno

Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.

Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.

Qué evitar?

No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.

No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.

✓ Visión propia



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Qué hacer?

Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial **accionistas, empleados y clientes**).

Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: “un auto en cada cochera”).

Qué evitar?

No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser “el mejor,” “el más exitoso,” o un “líder reconocido” o “líder mundial” suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.

No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

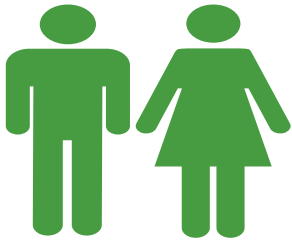
“Mientras muchos dormían, otros trabajaban”

“Lo único constante es el cambio”



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1



Las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

Proactivo



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1



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 10 minutos**.



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la esencia de una visión



“Vestiremos al mundo vendiéndole la ropa
informal más atractiva y popular del mundo”



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la esencia de una visión



“Llevar innovación e inspiración a cada
atleta del mundo”



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la esencia de una visión

MAYO
CLINIC



“El mejor cuidado a todo paciente todos los días”



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la esencia de una visión



SCOTLAND YARD

“Hacer de Londres la ciudad más segura del mundo”.



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la esencia de una visión



“Detener el abuso ambiental y promover soluciones ambientales”.



Desarrollar una visión estratégica, misión y valores

1

Una visión mal expresada

Nuestra visión sirve como marco para la ruta y guía de todos los aspectos del negocio al describir lo que necesitamos lograr para mantener un crecimiento sustentable y de calidad.



- Gente: Ser un gran lugar de trabajo donde el personal se inspire para ser lo mejor que puede ser.
- Portafolio: Llevar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad, que anticipen y satisfagan sus deseos y necesidades.
- Socios: Alimentar una red ganadora de clientes y proveedores; juntos creamos valor mutuo y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que se distinga al ayudar a construir y apoyar comunidades sustentables.
- Utilidades: Maximizar el rendimiento de largo plazo para los accionistas sin dejar de cumplir con nuestras responsabilidades globales.
- Productividad: Ser una organización muy eficiente, ligera y ágil.





Desarrollar una visión estratégica, misión y valores

1

Una visión mal expresada

Nuestra visión sirve como marco para la ruta y guía de todos los aspectos del negocio al describir lo que necesitamos lograr para mantener un crecimiento sustentable y de calidad.



- Gente: Ser un gran lugar de trabajo donde el personal se inspire para ser lo mejor que puede ser.
- Portafolio: Llevar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad, que anticipen y satisfagan sus deseos y necesidades.
- Socios: Alimentar una red ganadora de clientes y proveedores; juntos creamos valor mutuo y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que se distinga al ayudar a construir y apoyar comunidades sustentables.
- Utilidades: Maximizar el rendimiento de largo plazo para los accionistas sin dejar de cumplir con nuestras responsabilidades globales.
- Productividad: Ser una organización muy eficiente, ligera y ágil.

Elementos positivos

- Gráfica
- Enfocada
- Flexible
- Con buen sentido de negocios

Desventajas

- Extensa
- No mira al futuro



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la misión

Describe *el propósito y el negocio actual* de la empresa:
“quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la misión

“La misión de Trader Joe’s es dar a nuestros 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.”





Desarrollar una visión estratégica, misión y valores

1

Expresión de la misión

La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión es muy clara: una **visión estratégica** retrata el horizonte de negocios *futuro* de la empresa (“hacia dónde vamos”); por lo general, la **misión** describe su actividad y propósito de negocios *actuales* (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).





Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

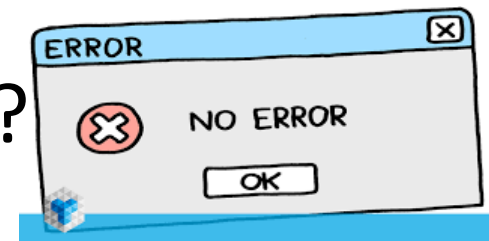
1

Expresión de la misión



“Ayudar a la gente y a las empresas de todo el
mundo a descubrir todo su potencial”

Por qué?





Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de la misión



Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.



**Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores**

1

Expresión de la misión

Declaración ideal de una misión

- 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.



**Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores**

1

Expresión de los valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.



Desarrollar una visión estratégica, misión
y valores

1

Expresión de los valores

Misión y valores esenciales de Zappo

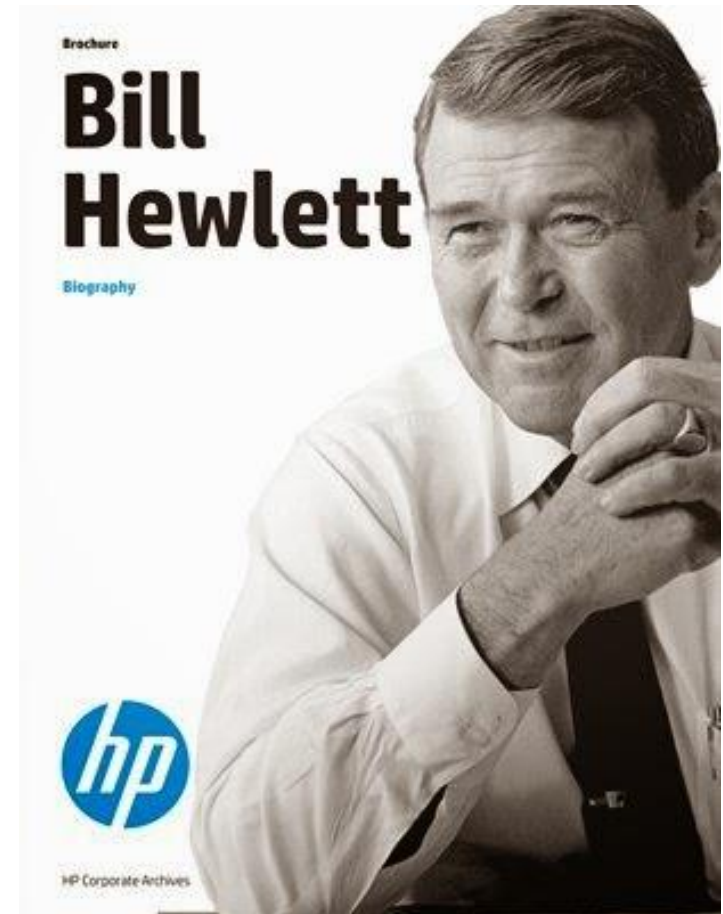




Establecer objetivos

2

“No se puede controlar lo que
no se puede medir
[...], y lo que se logra medir, se hace”





Establecer objetivos

2

Dos tipos de objetivos

Objetivos financieros	Objetivos estratégicos
<ul style="list-style-type: none">• 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• Incrementos de dividendos anuales en x por ciento• Márgenes de ganancias de x por ciento• Porcentaje x de rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) o rendimiento sobre el capital accionario (RSCA)• Mayor valor de la inversión en forma de una tendencia ascendente del precio de las acciones y de dividendos• Clasificaciones en bonos y créditos de x• Flujos de efectivo internos de X para financiar nuevas inversiones de capital	<ul style="list-style-type: none">• 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• 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• Tener una línea de productos más amplia que los rivales• Tener una marca más conocida o más influyente 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



Establecer objetivos

2

Qué son
los
objetivos?

- Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.





Establecer objetivos

2



Ventajas de establecer objetivos

- Para que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles
- Los objetivos de esfuerzo presionan un desempeño excepcional y ayudan a impedir el conformismo con modestas ganancias en el desempeño organizacional
- Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo
- Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental). Ya que tiene la visión del objetivo.

Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar la compañía a lo largo de la ruta establecida

3

Busca respuestas a los “cómo”:

- *cómo* hacer crecer el negocio,
- *cómo* satisfacer a los clientes,
- *cómo* ser mejores que los rivales,
- *cómo* responder ante las condiciones c
- *cómo* administrar cada parte funcional del negocio,
- *cómo* desarrollar las capacidades necesarias y
- *cómo* alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.



do,



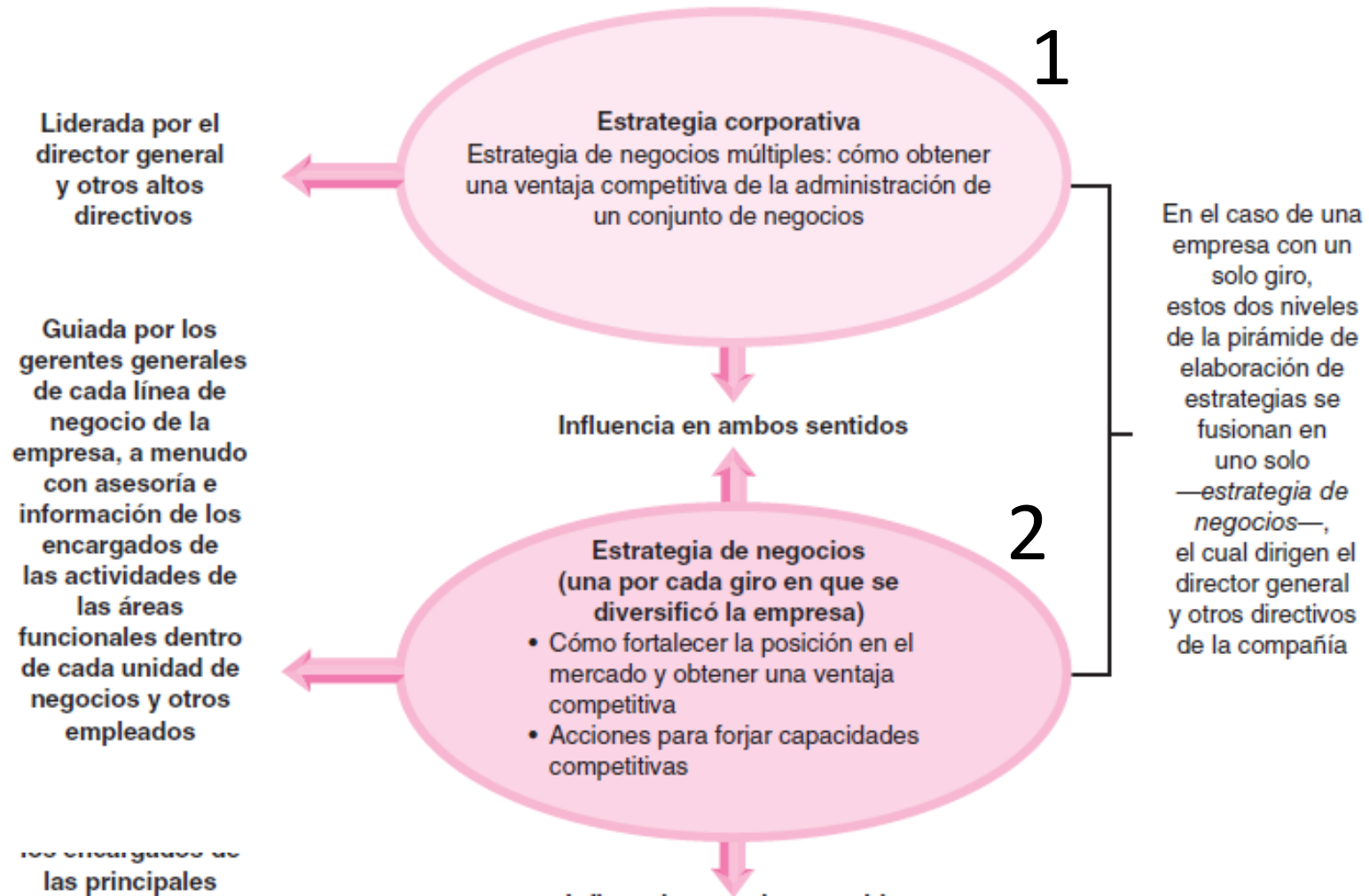
Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar la compañía a lo largo de la ruta establecida

3



Se requiere de la participación de todo el equipo de administración. Por ejemplo:

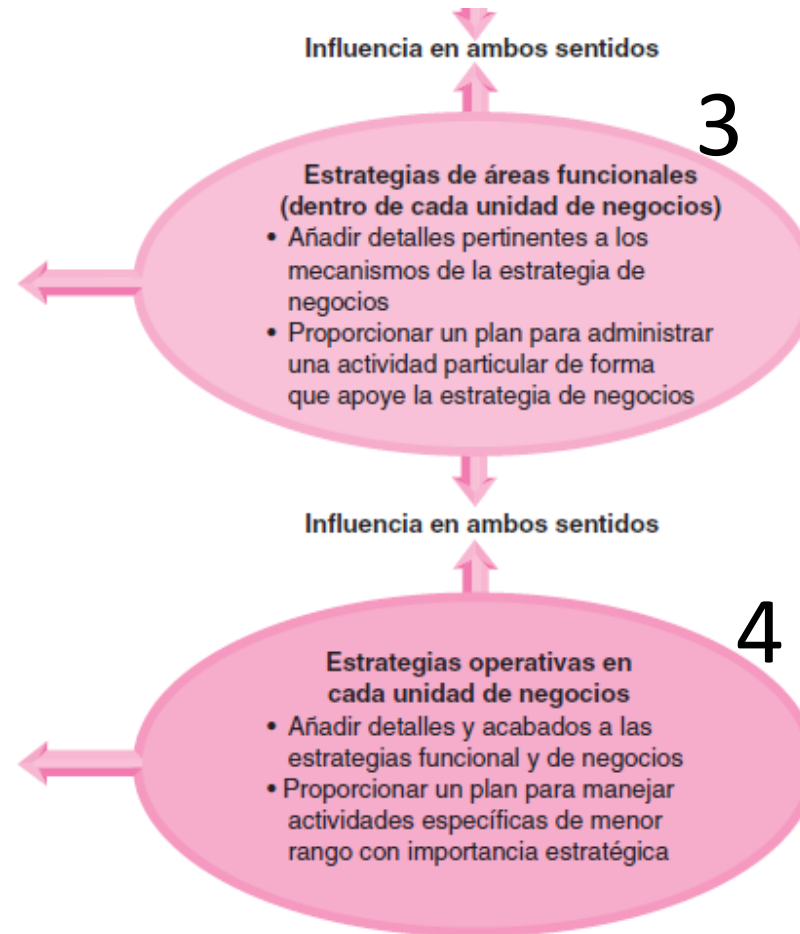
- Altos ejecutivos,
- Directores de grupos de negocios,
- Jefes de unidades específicas de negocios y categorías de productos,
- Administradores clave en plantas, oficinas de ventas y centros de distribución





Orientadas por los encargados de las principales actividades funcionales dentro de una unidad de negocios particular, a menudo en colaboración con otros empleados clave

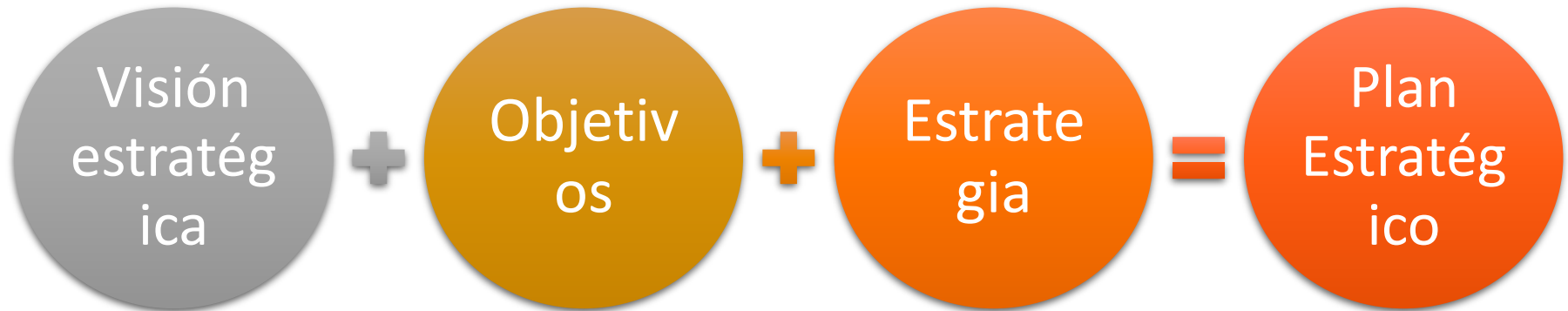
Guiada por los gerentes de marca, gerentes operativos de las plantas, centros de distribución y centros de compras, y los gerentes de actividades estratégicamente importantes, como las operaciones del sitio web, a menudo en participación con otros empleados clave





Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar la compañía a lo largo de la ruta establecida

3





Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar la compañía a lo largo de la ruta establecida

3

Un **plan estratégico** expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

Una compañía manifiesta un **propósito estratégico** cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo.



Ejecutar la estrategia

4

Cada administrador tiene que responder las preguntas:
“¿**qué debe hacerse** en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y **qué acciones debo emprender** para poner en marcha el proceso?”





Ejecutar la estrategia

4

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.





**Supervisar los avances, evaluar el
desempeño y emprender medidas
correctivas**

5

La visión, misión, objetivos, estrategia y
planteamiento de ejecución de la estrategia
de una empresa nunca son finales;
administrar la estrategia es un proceso
continuo.





Bibliografía

Administracion estrategica: Teora y casos 18va ed. Mexico
DF: The McGraw-Hill Companies.

- Capítulo2