

Planeación Estratégica y Plan de Negocios

Enero Abril 2008



Unidad Temática II.

El Contexto Estratégico de las Empresas

El alumno conocerá el contexto estratégico de las empresas, su utilidad en la Planeación Estratégica y será capaz de diseñar contextos estratégicos básicos para empresas.



Contexto Estratégico

Elemento de control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la organización, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que pueden generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos generales.

Contexto Estratégico

Define las relaciones de la entidad y su entorno e identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar si la entidad está expuesta a riesgos generados por ella misma o si provienen del entorno.

Recordar sobre el análisis del Micro y Macro ambiente de la organización.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Misión de la empresa



La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. La misión es el propósito fundamental de una empresa, su razón de existir.

La misión consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico
- Dirección
- Relaciones con quienes participan en ella
- Visión del futuro (a menudo, con base en la misión histórica)

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Pasos para el desarrollo de la Misión



- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa
- Obtención de aportaciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura
- Equilibrio entre las necesidades opuestas de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad, por ejemplo)
- Elaboración del enunciado de la misión para describir la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Pasos para



- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Al formular la misión

Al realizar la declaración de la misión se deben plantear las siguientes preguntas:

- **¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?**
- **¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?**
 - La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Al formular

- **¿Para quién trabaja su institución?**
 - Involucrando el enfoque hacia el cliente se crea el estímulo preciso para que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él.
- **¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?**
 - Si se entiende el sentido de existencia de la compañía hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Ejemplo de Misión

MISIÓN

¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?

AMOCO es una compañía química y petrolera integrada de cobertura mundial. Encontramos y explotamos recursos petrolíferos y ofrecemos productos y servicios de calidad para nuestros clientes. Realizamos nuestras actividades con responsabilidad a efecto de obtener resultados financieros superiores, que guarden equilibrio con nuestro crecimiento a LP, que beneficien a las partes interesadas y que cumplan con nuestro compromiso con la sociedad y el ambiente.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Otros ejemplos



BIMBO

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas, comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana; innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores y líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

Fundación Telmex

Ser la fundación que instrumenta eficazmente programas creativos y permanentes de alto impacto y cobertura nacional, que contribuyan a resolver las profundas desigualdades sociales que han limitado el desarrollo de nuestro país y a mejorar la calidad de vida de los mexicanos

Farmacías Benavides

Ser la cadena de farmacias líder en el mercado, excediendo los requerimientos del cliente, de nuestros colaboradores y accionistas.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Visión de la empresa



La visión es la proyección de la empresa, es decir, la ubicación de esta en escenarios futuros.

La visión es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Visión Estratégica



Es un mapa que enseña la ruta que una compañía piensa aceptar para revelar y fortificar su negocio. Ofrece el retrato de una compañía y su destino, además proporciona una base para llegar ahí.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Características de la visión

- **Gráfica.** Proporciona una imagen del tipo de compañía que está tratando de crearse y la posición de mercado que se desea lograr.
- **Direccional.** Dice algo acerca del destino y da señales del tipo de negocio y cambios estratégicos para fortalecer a la empresa.
- **Enfocada.** Es suficientemente específica para dar a los administradores una guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Características

- **Flexible.** Puede ser ajustada en el tiempo, no se diseña para siempre.
- **Posible.** Debe ser realista, algo que la empresa pueda lograr en el tiempo.
- **Deseable.** Debe responder a los intereses a largo plazo de los accionistas, empleados y clientes.
- **Fácil de comunicar.** Una buena visión es explicable en menos de 10 minutos y puede reducirse a un simple y memorable eslogan.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Errores más comunes en la visión

- Incompleta
- Vaga
- Blanda
- No es distintiva
- Demasiado confiada o superlativa
- Demasiado genérica
- Demasiado ancha



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Ejemplo de Visión

VISIÓN

¿QUÉ QUEREMOS SER
COMO NEGOCIO?

AMOCO será una empresa con actividades globales, reconocida por sus empleados, clientes, competidores, inversionistas y público en general por su preeminencia en todo el mundo. Seremos la vara que sirva para que otras empresas midan su actuación. Nuestros sellos serán la innovación, la iniciativa y el trabajo en equipo de nuestro personal, así como nuestra capacidad de anticipar y responder debidamente a los cambios y crear oportunidades.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Visión y Misión

VISIÓN

¿QUÉ QUEREMOS SER
COMO NEGOCIO?

AMOCO será una empresa con actividades globales, reconocida por sus empleados, clientes, competidores, inversionistas y público en general por su preeminencia en todo el mundo. Seremos la vara que sirva para que otras empresas midan su actuación. Nuestros sellos serán la innovación, la iniciativa y el trabajo en equipo de nuestro personal, así como nuestra capacidad de anticipar y responder debidamente a los cambios y crear oportunidades.

MISIÓN

¿CUÁL ES NUESTRO
NEGOCIO?

AMOCO es una compañía química y petrolera integrada de cobertura mundial. Encontramos y explotamos recursos petrolíferos y ofrecemos productos y servicios de calidad para nuestros clientes. Realizamos nuestras actividades con responsabilidad a efecto de obtener resultados financieros superiores, que guarden equilibrio con nuestro crecimiento a LP, que beneficien a las partes interesadas y que cumplan con nuestro compromiso con la sociedad y el ambiente.

Objetivos



Son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.

Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Objetivos corporativos



Generalmente se definen en función de: el retorno esperado por los accionistas (generación de valor económico), la participación (posición) del mercado esperada por la empresa, el grado y naturaleza de la integración vertical o diversificación deseada, el grado de contribución de las diferentes líneas de negocio de la compañía a las ventas, rentabilidad, requerimientos de capital de trabajo, de inversiones en activos, generación del flujo de efectivo, nivel de compromiso social y con la preservación del medio ambiente.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Objetivos más comunes



Comúnmente los objetivos se centran en áreas Financieras y Estratégicas.

Ejemplos:

Financieros:

1. Un % de incremento en ingresos anuales
2. Incremento anual de ganancias por acción de x por ciento

Estratégicos:

1. Ganancia de x porcentaje de participación en el mercado
2. Logro de costos totales más bajos que los rivales

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Valores



Son las creencias, principios de negocios y prácticas que guían la conducta de nuestro negocio, involucran la visión estratégica y el comportamiento del personal de la compañía.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano
