



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema: planificación estratégica

Subtema: Importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los  
objetivos organizacionales

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de  
Empresas

Autores

Bra. Karla Patricia Aguirre Juárez  
Bra. Helen del Socorro Morales Martínez  
Bra. Diana Carolina Olivera Quintanilla

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 18 de noviembre del 2017

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos.....	3
Capítulo uno: Elemento de la administración estratégica.....	4
1.1 Definición de administración estratégica.....	4
1.2 Términos clave de la administración estratégica.....	6
1.2.1 Ventaja competitiva.....	6
1.2.2 Estrategias.....	7
1.2.3 Oportunidades y amenazas externas.....	9
1.2.4 Fortalezas y debilidades internas.....	10
1.2.5 Objetivos a largo plazo.....	12
1.2.6 Estrategias.....	12
1.2.7. Objetivos anuales.....	13
1.2.8 Políticas.....	14
1.3 El modelo de la administración estratégica.....	16
1.4 Beneficios de la administración estratégica.....	17

1.4.1 Beneficios financieros.....	18
1.4.2 Beneficios no financieros.....	19
1.5 Obstáculos en la planeación estratégica.....	20
1.6 Directrices para una administración estratégica eficaz.....	22
1.6.1 Integrar la intuición y el análisis.....	23
1.6.2 Adaptarse al cambio.....	25
1.6.3 Ética empresarial y administración estratégica.....	26
1.6.4 Comparación entre la estrategia militar y la empresarial.....	27
1.6.5 La naturaleza de la competencia global.....	28
1.6.6 Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior....	29
1.6.7 Ventaja competitiva y modelo de negocios de la compañía.....	30
1.6.8 Diferencias de desempeño entre industrias.....	32
1.6.9 El desempeño en las empresas sin fines de lucro.....	32
1.7 Administradores de estrategia.....	33
1.7.1 Administradores corporativos.....	34
1.7.2 Administradores de negocio.....	35
1.7.3 Administradores de funciones.....	36
Capítulo dos. Implementando la visión estratégica de una organización.....	37
2.1 ¿Qué queremos llegar a ser?.....	37
2.1.1 Preguntas frecuentes para elaborar la visión.....	39
2.2 Elementos de la visión.....	40
2.3 Atributos de la visión.....	41
2.3.1 Expresión de la esencia de la visión en un eslogan.....	43
2.4 Dimensiones de la visión.....	43
2.5 Qué debe evitarse en la redacción de una declaración de visión.....	45

2.6 Desarrollo de una visión estratégica.....	46
2.6.1 Comunicación de la visión estratégica.....	48
Capítulo tres. Componente para elaborar la declaración de la misión.....	51
3.1 ¿Cuál es nuestro negocio?.....	51
3.1.1 Preguntas frecuentes para elaborar la misión.....	55
3.2 Componentes de la declaración de la misión.....	56
3.3 Características de la declaración de la misión.....	57
3.3.1 Una declaración de actitud.....	59
3.3.2 Una orientación hacia al cliente.....	60
3.3.3 Una declaración de política social.....	61
3.4 Importancia de las declaraciones de la visión y la misión.....	62
3.5 Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía.....	65
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	1



## Dedicatoria

A Dios por guiarnos y dirigirnos en el camino correcto, porque ha permitido que culminemos nuestra carrera que ha sido de tanto esfuerzo y habernos dado salud, ser el manantial de vida y darnos lo necesario para seguir adelante día a día para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor. “Que dios tenga misericordia y nos bendiga; que su rostro nos sonría con favor”. Salmo 67.

A nuestros padres. Por apoyarnos en todo momento, por su consejo, sus valores, por la motivación constante, que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por sus comprensión, cariño y amor.

A nuestra tutora Mba. Widad Raquel Arauz García porque a través de sus enseñanza y conocimiento pudimos concluir este trabajo documental con buenos beneficios y aprendizaje.

A nuestro Director Norman Sequeira y profesora Lic. Estela Quintero porque fueron incondicionales en los momentos más necesitados para la orientación de nuestro trabajo.

En fin, en estos cinco años de nuestra carrera ha sido de gran retroalimentación para cada una de nosotras.

Bra. Karla Patricia Aguirre Juárez

Bra. Helen del Socorro Morales Martínez

Bra. Diana Carolina Olivera Quintanilla

## Agradecimiento

Primeramente, a Dios sobre todas las cosas, por guiarnos y dirigirnos en el camino correcto, porque ha permitido que culminemos nuestra carrera que ha sido de tanto esfuerzo, por darnos la fortaleza para poder realizar nuestro trabajo documental. “Por qué Jehová es bueno y por siempre es su misericordia con todas las generaciones.”

A nuestros padres por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación contante, que nos ha permitido ser persona de bien, pero más que nada, por su comprensión, cariño y amor.

A nuestros profesores por darnos la enseñanza necesaria por su dedicación y tiempo y por transmitirnos sus conocimientos y sus aprendizajes, para poder avanzar en esta etapa de nuestra vida.

Y finalmente a nuestra tutora Mba. Widad Raquel Arauz García porque a través de su asesoría logramos terminar el trabajo de investigación documental de seminario de graduación exitosamente en tiempo y forma; gracias por su paciencia dedicación que tuvo con nosotras en este periodo de tiempo. Para cada una de nosotras ha sido un privilegio y bendición poder contar con su guía, apoyo y tiempo que nos brindó para realizarnos como profesionales.

Bra. Karla Patricia Aguirre Juárez

Bra. Helen del Socorro Morales Martínez

Bra. Diana Carolina Olivera Quintanilla

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“PLANIFICACION ESTRATEGICA”** hace constar que las bachilleras: **KARLA PATRICIA AGUIRRE JUAREZ, Carnet No. 132-006-18, HELEN DEL SOCORRO MORALES MARTINEZ, Carnet No. 132-091-65 y DIANA CAROLINA OLIVERA QUINTANILLA, Carnet No. 142-071-96**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“IMPORTANCIA DE LA FORMULACION DE LA VISION Y LA MISION PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”**, obteniendo la bachillera Aguirre Juárez, la bachillera Morales Martínez, la bachillera Olivera Quintanilla la calificación de 46 **(CUARENTA Y SEIS) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete.

---

**Mba. Widad Raquel Aráuz García**  
**Instructor**



## Resumen

El presente trabajo de investigación documental consiste en exponer, sobre la planificación estratégica, específicamente la temática de la importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales.

El propósito de la investigación es analizar la importancia de la formulación de la visión y la misión, a través de la comprensión de los elementos de la administración estratégica y los componentes esenciales para la elaboración de las mismas.

Se mencionarán los conceptos claves de la administración estratégica para una mejor comprensión del tema a desarrollar, así como temas primordiales las ventajas competitivas, estrategias, declaración de la visión y la misión. Se establecerán los elementos que debe llevar la visión estratégica de una organización, aplicando herramientas metodológicas para desarrollar una amplia declaración de la misma que debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?, se definirán los componentes para elaborar una clara declaración de la Misión de una organización, es decir que es el pegamento que facilita a la organización en describir el propósito actual de la empresa; quienes somos, que hacemos, y porque estamos aquí.

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico, consultando a diferentes autores como David Fred, Charles Hill, Gareth Jones y Arthur Thompson, Margaret Peteraf, John Gamble, A. Strickland Asimismo, aplicamos los criterios de las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

## Introducción

El tema principal de esta investigación documental es la planificación estratégica. La formulación de la visión y la misión es lograr los objetivos organizacionales. Permiten que las empresas logren las operaciones actuales, donde se evalúa el posible atractivo de futuro mercado y actividades.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la formulación de la visión y la misión, a través de la comprensión de los elementos de la administración estratégica y los componentes esenciales para la elaboración de la misma.

En el primer capítulo, se describe los elementos de la administración estratégica para una mejor comprensión del tema a desarrollar, así como las ventajas competitivas, estrategias y la declaración de la visión y la misión.

El segundo capítulo establece los elementos que debe llevar la visión estratégica de una organización aplicando herramienta metodológica para desarrollar una amplia declaración de la misma que debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?

En el tercer capítulo se definirá los componentes para elaborar una clara declaración de la misión de una organización es decir facilita a la organización describir el propósito actual de la empresa; ¿quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué estamos aquí?

## **Justificación**

La presente investigación documental pretende explicar la importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales que permiten desarrollar ventaja competitiva para alcanzar las operaciones de una empresa en términos de producto y del mercado.

El informe final de esta investigación documental tiene como objetivo servir como fuente de información a estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse sobre el análisis de la importancia de la formulación de la visión y la misión, a través de la comprensión de los elementos de la administración estratégica y los componentes esenciales para la elaboración de las mismas.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es transmitir conocimientos válidos y confiables para otros estudios o investigaciones dentro de la temática de administración estratégica, y a la vez puede ser usada como marco teórico para una investigación de campo. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

## **Objetivos**

### **General**

Analizar la importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales, a través de la comprensión de los elementos y los componentes esenciales para la elaboración de las mismas.

### **Específicos**

1. Describir los elementos de la administración estratégica para una mejor comprensión del tema a desarrollar.
2. Establecer los elementos que debe llevar la visión estratégica de una organización.
3. Definir los componentes para elaborar una clara declaración de la misión de una organización.

## **Capítulo uno: Elemento de la administración estratégica**

La administración estratégica es esencial para que las empresas que aprenden eviten el estancamiento por medio de la experimentación y el autoexamen continuos. El personal de todos los niveles, no sólo la administración de alto nivel, participa en la administración estratégica, pues ayuda a supervisar de cerca el ambiente en busca de información crítica, sugiere cambios a las estrategias y programas para aprovechar los cambios ambientales y trabaja con otros para mejorar continuamente los métodos de trabajo, los procedimientos y las técnicas de evaluación (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 10).

### **1.1 Definición de administración estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

En este texto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba obsesionado con la planeación estratégica.

Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general.

Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil (David, 2008, pág. 5).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 3).

## **1.2 Términos clave de la administración estratégica**

Antes de seguir con nuestro análisis de la administración estratégica, debemos definir nueve términos clave: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas (David, 2008, pág. 8).

### **1.2.1 Ventaja competitiva**

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. La búsqueda de la ventaja competitiva conduce a una organización al éxito o al fracaso. Los investigadores y profesionales de la administración estratégica desean comprender mejor la naturaleza y el papel que tiene la ventaja competitiva en diversas industrias.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

1. La adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos;
2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

Por ejemplo, el tiraje de periódicos en Estados Unidos está disminuyendo de manera sostenida. la mayoría de los periódicos nacionales están perdiendo rápidamente participación en el mercado frente a Internet, cable, radio, televisión, revistas y otros medios de comunicación que los consumidores utilizan para mantenerse informados. El tiraje diario de periódicos en Estados Unidos da un total de 55 millones de ejemplares al año, aproximadamente la misma cifra que en 1954. Los estrategas se preguntan si en plena era digital es posible detener esta reducción en la circulación de periódicos (David, 2008, págs. 8,9-10).

### **1.2.2 Estrategas**

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios de Londres y autor de Building Leaders señala que todos los estrategas deben ser aprendices en jefe.

Nos encontramos dentro de un prolongado periodo de cambio. Si durante este periodo nuestros líderes no logran mostrarse muy adaptables y actuar como verdaderos modelos a seguir, nuestras empresas tampoco podrán adaptarse porque, en última instancia, el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir.



Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos.

Los encargados de la planeación estratégica, por lo general, desempeñan un papel de apoyo o forman parte del personal. Como suelen ocupar niveles altos de la administración, generalmente cuentan con una autoridad considerable para tomar decisiones en la empresa.

El director general es el administrador estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que tenga bajo su responsabilidad una unidad o división, que sea responsable de los resultados en ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa en una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega).

Los estrategas difieren entre sí tanto como las organizaciones mismas, y hay que tomar en consideración estas diferencias al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos estrategas no toman en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales.

Los estrategas difieren entre sí por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, preocupación ante la responsabilidad social, la rentabilidad y los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo, así como por su estilo de administrar. Milton Hershey, el fundador de Hershey Foods, creó su compañía con el fin de administrar un orfanato. Con sus ganancias corporativas, Hershey Foods tiene actualmente a su cargo más de 1000 niños en su escuela para huérfanos (David, 2008, págs. 10-11).

### 1.2.3 Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas.

Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diversas industrias enfrentan la severa amenaza externa de las ventas online, que absorben una participación de mercado cada vez mayor en sus industrias. Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza.

El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza. Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria. El cabildeo es una de las actividades que ciertas organizaciones utilizan para influir sobre las oportunidades y amenazas externas (David, 2008, pág. 12).

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales.

Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable. Por ejemplo, el aumento del consumo de cerveza de primera calidad representa una oportunidad para que las cerveceras expandan su volumen de ventas al crear productos para ese segmento del mercado.

Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. Un menor consumo de cerveza y el aumento en la escala de eficiencia mínima de producción han sido amenazas para la rentabilidad de todas las cerveceras en la industria, excepto para aquellas con un mercado masivo muy grande (Hill y Jones, 2009, pág. 41).

#### **1.2.4 Fortalezas y debilidades internas**

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño.

Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias. Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes (David, 2008, pág. 12).

El análisis interno, que se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Junto con un análisis del ambiente externo, el análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida.

El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso.

Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.

Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce (Hill y Jones, 2009, págs. 75-76).

### **1.2.5 Objetivos a largo plazo**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división (David, 2008, pág. 13).

Los objetivos a largo plazo de Minnesota Power son lograr el 13% del rendimiento sobre el capital (RSC) en su compañía principal de servicio eléctrico, el 14% de RSC en sus operaciones de recursos hidráulicos y el 15% de RSC en empresas de apoyo. Minnesota Power intenta también permanecer dentro del 25% más alto de las compañías de servicio eléctrico estadounidenses en términos del cociente entre el mercado y los libros de las acciones ordinarias, y mantener un crecimiento anual del 5% en las ganancias por acción (David, 2003, pág. 11).

### **1.2.6 Estrategias**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.

Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta (David, 2008, pág. 13).

La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Las estrategias implícitas provienen de políticas corporativas, programas aprobados (y rechazados) y presupuestos autorizados. Los programas y las divisiones que reciben incrementos de presupuesto y se les dota de administradores que son promovidos rápidamente revelan el sitio donde la corporación invierte su dinero y energía (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 14-15).

### **1.2.7. Objetivos anuales**

Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización.

Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial (MIS, por las siglas de management information systems). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos (David, 2008, pág. 13).

Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos (David, 2003, págs. 12-13).

### **1.2.8 Políticas**

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información.

Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos.

Un cúmulo importante de investigaciones señala que una fuerza de trabajo más saludable es capaz de implementar estrategias de manera más eficiente y eficaz. El Centro Nacional para el Fomento de la Salud estima que más del 80% de todas las corporaciones estadounidenses cuentan con políticas contra el tabaquismo.

Las políticas contra el hábito de fumar generalmente se derivan de objetivos anuales cuya finalidad es reducir los costos médicos corporativos asociados con el ausentismo y brindar un espacio de trabajo sano.

Recientemente Irlanda prohibió fumar en todos los bares y restaurantes. Noruega, Holanda y Grecia están a punto de aprobar leyes similares. Desde 2005, Holanda e Italia prohibieron fumar en bares, cafés y restaurantes. Un país europeo que aún permite fumar en casi todos lados es Alemania, donde el 34% de la población fuma, en comparación con el 22% de Estados Unidos.

Cada vez hay más apoyo en Nueva Jersey y Colorado para solicitar que los casinos prohíban fumar. Actualmente el único casino de Estados Unidos donde no se permite fumar es el Taos Mountain Casino, ubicado en Taos, Nuevo México. Los casinos se oponen a la iniciativa de no fumar con el argumento de que tendría un efecto negativo en sus ingresos.

Cuando recientemente Delaware promulgó la prohibición de fumar en los lugares cerrados de los hipódromos del estado, los ingresos cayeron un 11%. Se estima que un tercio de los clientes de los casinos son fumadores pero, por supuesto, eso significa que los otros dos tercios no lo son (David, 2008, págs. 13,14-15).

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Por ejemplo, cuando Cisco eligió una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, estableció la política de considerar sólo empresas con no más de 75 empleados, 75% de los cuales fueran ingenieros. Tome en cuenta las siguientes políticas empresariales:

1. Maytag Company: Maytag no aprobará ninguna propuesta de reducción de costos si ésta, en cualquier forma, deteriora la calidad. Esta política apoya la estrategia competitiva de Maytag en la que las marcas de esta empresa compiten en calidad más que en precio.
2. 3M: 3M sostiene que los investigadores deben invertir 15% de su tiempo en trabajos algo diferentes a su proyecto principal. Este enfoque apoya la sólida estrategia de desarrollo de productos de 3M.
3. Intel: Intel combate su propia línea de productos (reduce las ventas de sus propios productos) con mejores productos antes de que un competidor lo haga. Esto apoya su objetivo de liderazgo de mercado.



4. General Electric: GE debe ser la empresa número uno o dos dondequiera que compita. Esta perspectiva apoya su objetivo de ser el número uno en capitalización de mercado.
5. Southwest Airlines: Southwest no ofrece alimentos ni reserva de asientos en sus aviones. Esta táctica apoya su estrategia competitiva de mantener los costos más bajos de la industria. Políticas como éstas proporcionan una guía clara a los administradores de toda la organización (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 15-16).

### **1.3 El modelo de la administración estratégica**

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.

Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes.

Por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio en los objetivos y las estrategias a largo plazo; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría requerir de un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores tal vez implique un cambio en la misión de la empresa (David, 2008, págs. 15-16).

## 1.4 Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales. Por eso, la manera de llevar a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante.

El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso.

Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización.

Cada vez son más las organizaciones que están descentralizando el proceso de administración estratégica, al reconocer que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles más bajos. La noción de la planeación centralizada del personal está cediendo el paso a la planeación descentralizada a cargo del gerente de línea en las organizaciones.

Por ejemplo, Walt Disney Co. dismanteló en 2005 su departamento de planeación estratégica y devolvió esas responsabilidades a las divisiones de negocios de Disney. Michael Eisner, el ex director general, había favorecido el enfoque centralizado de planeación estratégica, pero el nuevo director ejecutivo, Robert Iger, disolvió el departamento de planeación estratégica a unas semanas de haber ocupado su cargo, el más importante en Disney. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no un simple papeleo entre los altos ejecutivos (David, 2008, págs. 16-17).

#### **1.4.1 Beneficios financieros**

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno. Las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria.

Las empresas de alto desempeño siempre parecen tomar más decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y a largo plazos. Por otro lado, las empresas que muestran un desempeño muy deficiente a menudo se enfrascan en actividades cuyas perspectivas son limitadas y que no reflejan un buen pronóstico de las condiciones futuras. Los estrategas de las organizaciones con bajo desempeño con frecuencia se preocupan por resolver problemas internos y cumplir con los plazos que les impone el papeleo. Suelen subestimar las fortalezas de sus competidores y sobrestimar las propias. A menudo atribuyen el desempeño deficiente a factores que están fuera de su control, como la debilidad de la economía, los cambios tecnológicos y la competencia del extranjero.

Dun & Bradstreet informa que cada año fracasan más de 100,000 compañías en Estados Unidos. Los fracasos de las empresas incluyen bancarrota, ejecución hipotecaria, liquidaciones y declaraciones de quiebra seguidas por una sindicatura ordenada por la corte. Si bien son muchos los factores además de la falta de una administración estratégica eficaz que pueden llevar a una empresa al fracaso, los conceptos de la planeación y las herramientas descritas en este libro contribuyen a generar beneficios financieros sustanciales para cualquier organización (David, 2008, pág. 17).

#### **1.4.2 Beneficios no financieros**

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas.

La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización, que les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos, gracias a esta interacción, cuando necesiten su ayuda. Además de otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo impone orden y disciplina en las empresas que, de otra manera, estarían a la deriva. Esto es el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz.

El proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la compañía puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza (David, 2008, pág. 18).

## 1.5 Obstáculos en la planeación estratégica

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas que sí la realizan no reciben el apoyo de los gerentes y empleados. A continuación, mostramos algunas de las razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

1. Las estructuras de recompensas son deficientes: Cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos. Ante esta situación, lo mejor para cada individuo es no hacer nada (y así no llamar la atención) en vez de arriesgarse a intentar algo, fracasar y recibir un castigo.
2. Soluciones de emergencia: En ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de las crisis y soluciones de emergencia que no le queda tiempo para planear.
3. Es una pérdida de tiempo: Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera ningún producto comercializable. No obstante, el tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión.
4. Es muy cara: La cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos.
5. Holgazanería: En ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
6. Satisfacción con el éxito: Sobre todo cuando la empresa es exitosa, algunos individuos sienten que no se necesita un plan porque las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
7. Miedo al fracaso: Si no se realiza ninguna acción, el riesgo de fallar disminuye, a menos que surja un problema urgente y apremiante. Siempre que se intenta algo que vale la pena, existe el riesgo de fracasar.
8. Exceso de confianza: Conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal. Sin embargo, esto rara vez es acertado. Tener un exceso de confianza o sobrestimar la propia experiencia quizá signifique la desaparición de la empresa. La cautela rara vez está de más y a menudo es señal de profesionalismo.

9. Malas experiencias anteriores: Es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación, es decir, que se haya enfrentado a casos en los que los planes fueron largos, engorrosos, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, también puede hacerse mal.
10. Interés personal: Cuando una persona ha aumentado su estatus, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo ve cualquier nuevo plan como una amenaza.
11. Miedo a lo desconocido: Los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
12. Un sincero conflicto de opiniones: En ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto. Quizá vean la situación desde un punto de vista diferente o tal vez tengan aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieren de las del plan. Con frecuencia los sujetos que ocupan diferentes puestos de trabajo tienen distintas percepciones de una situación.
13. Desconfianza: Tal vez los empleados no confíen en la administración (David, 2008, págs. 18-19).

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntas y resolver problemas. Un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes de los posibles obstáculos y estar preparados para sortearlos. Algunos escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

1. Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
2. Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
3. Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.

4. No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
5. Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
6. Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica. No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
7. Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
8. Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
9. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
10. Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
11. Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
12. Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad (David, 2003, págs. 19-20).

### **1.6 Directrices para una administración estratégica eficaz**

Cuando no se siguen ciertos lineamientos al realizar la administración estratégica es común que se desaten críticas contra el proceso y se generen problemas para la organización. Una parte integral de la evaluación de la estrategia debe ser estimar la calidad del proceso de administración estratégica. Es necesario tomar en cuenta preguntas como ésta: ¿la administración estratégica en nuestra compañía es un proceso de la gente o un proceso en el papel?

Incluso el plan estratégico técnicamente más perfecto no tendrá ningún efecto si no se pone en práctica. Muchas organizaciones tienden a gastar cantidades excesivas de tiempo, dinero y esfuerzo para desarrollar el plan estratégico, ¡pero consideran los medios y las circunstancias en las que se implementará como cuestiones secundarias! El cambio llega por medio de la implementación y la evaluación, no por medio del plan. Un plan técnicamente imperfecto que se lleva bien a la práctica puede lograr más que un plan perfecto que nunca va más allá del papel en el que está descrito.

La administración estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúe a sí mismo. Por el contrario, debe ser un proceso de aprendizaje reflexivo que familiarice a los gerentes y empleados de la organización con los problemas estratégicos clave y las alternativas factibles para resolverlos.

Las decisiones estratégicas requieren elegir entre aspectos opuestos, como las consideraciones a largo plazo frente a las de corto plazo o si es conveniente maximizar las ganancias en vez de incrementar la riqueza de los accionistas. Aunque también existen las cuestiones éticas.

Estas elecciones de la estrategia requieren de juicios y preferencias subjetivos. En muchos casos, la falta de objetividad al formular la estrategia da como resultado que se pierdan la postura competitiva y la rentabilidad. En la actualidad la mayoría de las organizaciones reconocen que los conceptos y técnicas de la administración estratégica pueden mejorar la efectividad de las decisiones (David, 2008, págs. 20-21).

### **1.6.1 Integrar la intuición y el análisis**

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre. Pese a lo anterior, la administración estratégica no es una ciencia pura que reduzca los problemas a una simple ecuación de  $A + B = C$ .

La mayoría de las personas reconocen, con base en experiencias pasadas, su buen juicio y sus sentimientos, que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente.

También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles. Algunos gerentes y dueños de negocios se dicen poseedores de una extraordinaria capacidad de elaborar brillantes estrategias con el sólo uso de la intuición.



Por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, quien organizó General Motors Corporation, como un hombre que sigue un procedimiento de acción guiado, hasta donde se podía observar, tan sólo por destellos de intuitiva agudeza mental.

Aunque nunca se sentía impelido a indagar de manera sistemática los hechos, en ocasiones llegaba a juicios sorprendentemente correctos. Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando afirmó: Creo en la intuición y en la inspiración.

A veces estoy seguro de que estoy en lo correcto, aunque no sepa por qué. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero. Aunque algunas organizaciones de la actualidad logran sobrevivir y prosperar gracias a que sus administradores son verdaderos genios intuitivos, muchas otras no tienen esa fortuna. La mayoría de las organizaciones pueden gozar de los beneficios de la administración estratégica, que actúa integrando la intuición y el análisis dentro de la toma de decisiones.

En la toma de decisiones, escoger entre un enfoque intuitivo u otro analítico no es una elección excluyente. Los gerentes en todos los niveles de una organización imprimen su intuición y juicio personales en los análisis de administración estratégica. El pensamiento analítico y el intuitivo se complementan.

No obstante, actuar con la actitud de ya tomé la decisión, no me molesten con los hechos no es administrar por intuición; es administrar por ignorancia. Drucker señala: Creo en la intuición sólo cuando uno le imparte disciplina. Esos artistas de la inspiración, que hacen diagnósticos sin investigar los hechos, son los mismos que en medicina matan personas, y en la administración acaban con las empresas (David, 2008, pág. 7).

### 1.6.2 Adaptarse al cambio

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario.

El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan las organizaciones están aumentando de manera drástica. Como ejemplo, piense tan sólo en el comercio electrónico, la cirugía láser, la guerra contra el terrorismo, el ritmo de envejecimiento de la población, el escándalo de Enron y la manía por las fusiones. Para sobrevivir, todas las organizaciones deben tener la sagacidad para identificar los cambios y adaptarse a ellos.

El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir que las organizaciones se adapten eficazmente al cambio en el largo plazo. Como afirmó Waterman: En el entorno empresarial de hoy, más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a la competencia.

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En el mapa político, las fronteras entre los países son muy claras, pero en el mapa competitivo, que muestra el verdadero flujo de la actividad financiera e industrial, hace mucho que las fronteras dejaron de existir. El rápido flujo de información ha borrado las fronteras nacionales, al grado que la gente en todo el mundo puede ver con sus propios ojos cómo vive el resto de la humanidad.

En la actualidad la gente viaja más al extranjero: cada año, 10 millones de japoneses visitan países distintos al suyo. Las personas también emigran más: los alemanes que emigran a Inglaterra y los mexicanos que se van a Estados Unidos son sólo dos ejemplos.

La necesidad de adaptarse a los cambios hace que las organizaciones se planteen preguntas clave de la administración estratégica como éstas: ¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?, ¿nos encontramos en el (los) campo(s) correcto(s)?, ¿debemos rediseñar nuestra empresa?, ¿qué nuevos competidores están entrando en nuestra industria?, ¿Qué estrategias debemos seguir?, ¿cómo están cambiando nuestros clientes?, ¿Se están desarrollando nuevas tecnologías que puedan dejarnos fuera del negocio? (David, 2008, pág. 8).

### **1.6.3 Ética empresarial y administración estratégica**

La ética empresarial se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica. ¡La ética es un buen negocio! Tanto Estados Unidos como el resto del mundo están presenciando el surgimiento de una ola cada vez mayor de conciencia sobre la importancia de la ética empresarial.

Los estrategas son los principales responsables de asegurar que las organizaciones defiendan y practiquen los principios éticos más elevados. Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia tienen implicaciones éticas.

En los periódicos y las revistas empresariales se reporta diariamente el incumplimiento legal y moral de la conducta ética por parte de organizaciones públicas y privadas. Por ejemplo, la Comisión de la Bolsa de Valores de Estados Unidos recientemente impuso a MCI (antes WorldCom) una multa de \$1,500 millones de dólares, pagaderos a sus accionistas, por fraude contable.

Los gerentes y empleados de las compañías deben tener cuidado de no volverse chivos expiatorios de éstas al ser señalados como los culpables de los errores ambientales. Dañar el ambiente natural es una acción ilegal, costosa y poco ética. Cuando en la actualidad alguna organización enfrenta cargos criminales por contaminar el ambiente, es cada vez más frecuente que entreguen a sus gerentes y empleados para lograr indulgencia hacia ellas mismas (David, 2008, pág. 21).

#### **1.6.4 Comparación entre la estrategia militar y la empresarial**

En el estudio de la administración estratégica subyace una fuerte herencia militar. Términos como objetivos, misión, fortalezas y debilidades se utilizaron inicialmente para enfrentar problemas en el campo de batalla. Según el Webster's New World Dictionary, la estrategia es la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala, de conducir a las tropas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo.

La palabra estrategia proviene del griego *strategos*, en referencia a los generales militares, y combina los términos *stratos* (el ejército) y *ago*. (Dirigir). La historia de la planeación estratégica comenzó en el ejército. Un objetivo clave de la estrategia tanto militar como empresarial es ganar una ventaja competitiva.

En muchos aspectos, la estrategia empresarial es parecida a la militar y, en el transcurso de los siglos, los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas de negocios en la actualidad.

Las organizaciones militares y empresariales intentan usar sus propias fortalezas para explotar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una organización está equivocada (es decir, si es ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo podría ser insuficiente para tener éxito. Generalmente el éxito militar o empresarial no es el feliz resultado de estrategias fortuitas.

El éxito es en realidad el producto tanto de una atención continua para modificar las condiciones externas e internas como de la formulación e implementación de adaptaciones a tales condiciones con base en el conocimiento. El elemento sorpresa ofrece grandes ventajas competitivas en ambos tipos de estrategia; los sistemas de información capaces de revelar datos sobre las estrategias y los recursos de los adversarios o competidores también son sumamente importantes.

Por supuesto, una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implementa y evalúa con un criterio de competencia, mientras que la militar se basa en un criterio de conflicto.

No obstante, el conflicto militar y la competencia empresarial tienen tanto en común que muchas técnicas de administración estratégica se aplican de igual manera para ambos. Los estrategas empresariales tienen acceso a conocimientos valiosos que los estrategas militares han mejorado con el tiempo. Una formulación e implementación militar de excelencia ayudará a vencer a un adversario que sea superior en número y recursos (David, 2008, pág. 26).

### **1.6.5 La naturaleza de la competencia global**

Desde siglos antes de que Colón llegara a América los negocios ya buscaban nuevas oportunidades más allá de los confines de sus territorios, y seguramente lo seguirán haciendo en los siglos por venir.

Las organizaciones que realizan operaciones comerciales fuera de sus fronteras nacionales se llaman empresas internacionales o corporaciones multinacionales. El término compañía matriz se refiere a aquellas empresas que invierten en operaciones internacionales, y su país anfitrión es aquel donde se llevan a cabo esos negocios.

Las operaciones internacionales en ocasiones son tan simples como exportar un producto individual a un solo país, o tan complejas como operar instalaciones de manufactura, distribución y marketing en muchos países distintos. Las compañías estadounidenses están adquiriendo empresas extranjeras y empiezan a formar negocios conjuntos con firmas de otros países, pero esto también ocurre en sentido contrario: hay empresas extranjeras que compran compañías estadounidenses o que inician empresas conjuntas con firmas de ese país. Y la tendencia se acelera de manera vertiginosa. Sin embargo, la expansión internacional no es una garantía de éxito (David, 2008, pág. 28).

### **1.6.6 Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior**

El término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva. El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva.

La formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.

Parafraseando el dicho de que el éxito es 10% inspiración y 90% trabajo, en el terreno de la administración estratégica se podría decir que el éxito es 10% formulación y 90% implantación. La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil es aplicarlas.

Al liderazgo estratégico le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas. Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva.

Maximizar el valor para el accionista es el objetivo principal de las compañías que generan utilidades por dos razones: la primera es que los accionistas proporcionan a las empresas el capital de riesgo que permite a los administradores adquirir los recursos necesarios para producir y vender bienes y servicios.

La segunda razón es que los accionistas son los propietarios legales de una corporación y, por lo tanto, sus acciones representan un derecho sobre las ganancias generadas por una compañía. Por ende, los administradores tienen la obligación de administrar dicho rendimiento de manera que se maximice el valor para el accionista (Hill y Jones, 2009, págs. 3-4).

### **1.6.7 Ventaja competitiva y modelo de negocios de la compañía**

Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas en el que sólo las más eficientes y eficaces vencen. Es una carrera interminable. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una ventaja competitiva.

Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva.

Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. Según lo que se estudió en el caso introductorio, Dell tuvo una ventaja competitiva importante y sostenida sobre rivales como Gateway y Hewlett-Packard entre 1996 y 2004. Ahora esa ventaja competitiva comienza a disiparse.

Si una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida, es probable que gane participación de mercado de sus rivales y, por ende, sus utilidades crezcan con más rapidez que las de éstos. Por lo tanto, la ventaja competitiva también conduce a un mayor crecimiento de las utilidades comparado con las que ofrecen los competidores.

Un modelo de negocio es el concepto de los administradores sobre la forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias.

En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, o gestalt, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio.

Un modelo de negocio abarca la totalidad de procedimientos mediante los cuales la compañía:

1. Selecciona a sus clientes
2. Define y diferencia sus ofertas de productos
3. Crea un valor para sus clientes
4. Adquiere y conserva clientes
5. Produce bienes o servicios
6. Reduce los costos
7. Hace llegar dichos bienes y servicios al mercado
8. Organiza actividades internas

El modelo de negocio de Dell Computer, por ejemplo, se basa en la idea de que se pueden reducir los costos vendiendo directamente a los clientes sin utilizar un canal de distribución. Los ahorros de costos que se obtienen como resultado de este modelo se trasladan a los consumidores en forma de precios más bajos, lo cual ha permitido a Dell obtener la participación de mercado de sus rivales. Con el tiempo, este modelo de negocio ha comprobado ser superior a los modelos establecidos en la industria, basados en la venta de computadoras a través de minoristas.

El modelo de negocio que desarrollan los administradores puede no sólo generar una rentabilidad más alta y, por lo tanto, una ventaja competitiva en algún momento, sino que también puede ayudar a que, con el tiempo, crezcan las utilidades de la empresa y se maximice el valor para el accionista mientras mantiene e incluso aumenta su rentabilidad. El modelo de negocio de Dell era tan eficiente y eficaz que permitió a la compañía ganar participación de mercado de sus rivales y aumentar sus ganancias con el paso del tiempo (Hill y Jones, 2009, págs. 5,6-7).



### **1.6.8 Diferencias de desempeño entre industrias**

Es importante reconocer que, además de su modelo de negocio y estrategias asociadas, el desempeño de una compañía también se determina por las características de la industria en la que compite. Las industrias se caracterizan por diversas condiciones competitivas.

En algunas la demanda crece rápidamente y en otras se contrae. Algunas pueden ser acosadas por el exceso de capacidad y las constantes guerras de precios, otras por el exceso de demanda y el alza de precios. En algunas, el cambio tecnológico puede revolucionar a la competencia. Otras se caracterizan por la carencia de cambios tecnológicos. En algunas industrias, la elevada rentabilidad entre las compañías podría inducir el ingreso de nuevos competidores, con el consiguiente deterioro de los precios y ganancias de la industria.

En otras industrias podría ser difícil que entraran empresas nuevas y podrían persistir los periodos de alta rentabilidad durante un tiempo considerable. Las distintas condiciones competitivas que prevalecen en las industrias podrían provocar diferencias de rentabilidad y crecimiento de las utilidades. Por ejemplo, la rentabilidad promedio podría ser más alta en algunas industrias que en otras porque las condiciones competitivas varían entre ellas (Hill y Jones, 2009, pág. 7).

### **1.6.9 El desempeño en las empresas sin fines de lucro**

Un punto final se refiere al concepto de desempeño superior en el sector sin fines de lucro. Por definición, las empresas sin fines de lucro, como las dependencias gubernamentales, universidades y organizaciones de beneficencia no están en el negocio de obtención de utilidades.

Aun así, se espera que usen sus recursos con eficiencia y operen con eficacia, y que sus administradores establezcan objetivos para medir su desempeño.

La meta de desempeño de una escuela de negocios podría ser que sus programas se clasifiquen entre las mejores del país. La de una organización de beneficencia podría ser prevenir las enfermedades en niños de países pobres.

La meta de desempeño de una dependencia gubernamental podría ser mejorar sus servicios mientras no excedan su presupuesto. Los administradores de empresas sin fines de lucro necesitan establecer estrategias que los lleven a alcanzar dichas metas. Además, deben comprender que compiten entre sí debido a la escasez de recursos, al igual que los negocios.

Por ejemplo, las organizaciones de beneficencia compiten por la escasez de donaciones, y sus administradores deben planear y desarrollar estrategias que las conduzcan a un desempeño alto y les permitan mostrar un registro de seguimiento para cumplir con las metas de desempeño.

Una estrategia exitosa da a los benefactores potenciales un mensaje convincente sobre las razones por las cuales deben contribuir con más donaciones. Por lo tanto, la planeación y el pensamiento estratégicos son tan importantes para los administradores del sector sin fines de lucro como para los administradores de empresas que tratan de lograr utilidades (Hill y Jones, 2009, pág. 7-8).

## **1.7 Administradores de estrategia**

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias. Las estrategias que permitieron que Dell tuviera tanto éxito no fueron elegidas por una entidad abstracta conocida como la empresa: fueron seleccionadas por el fundador de la compañía, Michael Dell y los administradores que contrató.

El éxito de esta organización, al igual que el de cualquier compañía, se basó principalmente en la manera exitosa en que los administradores de la compañía desempeñaron su función estratégica. En esta sección el enfoque se centra en las funciones estratégicas de diferentes administradores. Después se analizará el liderazgo estratégico, que se refiere a la forma en que los administradores pueden conducir eficazmente el proceso de preparación de estrategias.

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: administradores generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los administradores de funciones, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

Una compañía está conformada por una colección de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio o producto al mercado. Si una compañía ofrece diferentes productos o servicios, con frecuencia duplica sus funciones y crea una serie de divisiones independientes (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones) para manejar cada uno de ellos.

En consecuencia, los administradores generales de estas divisiones son los responsables de su línea de productos. La preocupación primordial de los administradores generales es la salud de toda la compañía o división bajo su mando; tienen la responsabilidad de decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una elevada rentabilidad con los recursos y el capital que tienen a su disposición (Hill y Jones, 2009, pág. 8).

### **1.7.1 Administradores corporativos**

El nivel de administración corporativo se compone del director general o Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), otros puestos ejecutivos altos y el personal. Estas personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización. El director general, o CEO, es el principal administrador de este nivel. En consulta con los demás altos ejecutivos, la función de los administradores corporativos es supervisar el desarrollo de las estrategias para toda la organización.

Esta función incluye definir los objetivos organizacionales, determinar en qué sectores debe operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implantar estrategias que abarquen a cada uno de los negocios y proporcionen liderazgo a toda la organización.

Un ejemplo de este tipo de empresa es General Electric. GE tiene actividades en una amplia variedad de sectores, que incluyen equipo de iluminación, los principales aparatos electrodomésticos, equipo de transporte y motores, turbinas generadoras, servicios de construcción e ingeniería, electrónica industrial, sistemas médicos, aeroespaciales, motores para aviones y servicios financieros.

Las principales responsabilidades estratégicas de su director general, o CEO, Jeffrey Immelt, son establecer metas estratégicas en general, asignar recursos entre las diferentes áreas de negocios, decidir si la empresa debe ceder activos de cualquiera de sus negocios y determinar si debe adquirir nuevos. En otras palabras, depende de Immelt desarrollar estrategias que incluyan a cada uno de los negocios; entre sus responsabilidades se encuentra construir y manejar la cartera corporativa de los negocios para maximizar la rentabilidad corporativa.

Los administradores corporativos también son un enlace entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de una empresa y los propietarios de ella (los accionistas). Los administradores corporativos, en particular el director general, o CEO, pueden considerarse los representantes de los accionistas.

Es su responsabilidad asegurar que las estrategias corporativas y de negocios que aplica la compañía sean congruentes con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. De lo contrario, es probable que finalmente los accionistas responsabilicen al director general (Hill y Jones, 2009, págs. 8-9).

### **1.7.2 Administradores de negocio**

Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división.

La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo.

Por lo tanto, mientras los administradores generales se preocupan por las estrategias que involucran a toda la organización, los administradores generales de empresas se preocupan por las estrategias que son específicas de una división en particular. En GE, una meta corporativa importante es lograr el primer lugar, o el segundo, en cada negocio en el que compite la corporación. De esta forma, los administradores generales de cada división aplican a sus divisiones los detalles de un modelo de negocio congruente con este objetivo (Hill y Jones, 2009, pág. 10).

### **1.7.3 Administradores de funciones**

Los administradores funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas del negocio (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio a clientes, y así sucesivamente) que constituyen a una compañía o una de sus divisiones. Por lo tanto, la esfera de responsabilidad del administrador de funciones por lo general se limita a una actividad organizacional, mientras que los administradores generales supervisan la operación de toda una compañía o división. Aun cuando no son responsables del desempeño general de la organización, los administradores funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio.

Por ejemplo, en el negocio aeroespacial de GE, los administradores de manufactura son responsables de desarrollar estrategias de manufactura congruentes con los objetivos corporativos. Además, deben proporcionar la mayoría de la información que permita a los administradores generales corporativos y de empresa formular estrategias realistas y alcanzables. En realidad, como están más cerca del cliente que el típico administrador general, los administradores funcionales pueden generar ideas importantes que subsecuentemente se convertirán en estrategias importantes para la compañía. Por lo tanto, es fundamental que los administradores generales escuchen con atención las ideas de sus administradores funcionales (Hill y Jones, 2009, pág. 10).

## Capítulo dos: Implementando la visión estratégica de una organización

La visión es una imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad, y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa (Prieto, 2012, pág. 98).

### 2.1 ¿Qué queremos llegar a ser?

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Si bien es cierto en la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta ¿en qué nos queremos convertir?, Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? (David, 2008, págs. 11,56-57).

Por otra parte, la visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público (CEPAL, 2009, pág. 38).

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia

El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser pres activos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores. Una visión puede ser vaga o precisa, pero siempre es hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad. Mientras más precisa sea la Visión en términos cuantitativos, más fácilmente será entendida, comprendida y aceptada por todos los miembros, favoreciendo su cumplimiento (UNLP, s.f, págs. 2-3).

Es la descripción precisa del objetivo audaz y osado, que alcanzable, al que la organización aspira en un plazo de tiempo no muy lejano, a lo sumo de tres años. Muestra lo que la empresa desea ser de un modo tal que refleja la pasión que inspira a los que la promueven.

La visión tiene una orientación externa y orientada al mercado y debería expresar cómo desea a la organización ser percibida por el resto del mundo en el futuro. Debe ser específica e incluir tanto aspectos intangibles relativos a la cultura y la manera de ser de la empresa, cuanto aspectos tangibles y mensurables, como el número de clientes, cuota de mercado o posición en el mismo, número de oficinas, rentabilidad, etc. De ella habrán de surgir indicadores que permitan determinar más adelante si la visión se ha alcanzado o se ha producido algún avance hacia su cumplimiento.

La visión es en buena medida la declaración de un sueño, por lo que inicialmente no debieran ponerse límites a la hora de concretarla. El empezar con una mentalidad abierta y expansiva ayuda a identificar posibilidades que de otra manera podrían pasar desapercibidas.

El trabajo de edición posterior a la reflexión permitirá dejar la declaración en unos términos más realistas y alcanzables, aunque sin eliminar la pasión capaz de generar el entusiasmo por verla cumplida (Guillén, s.f, parr. 11-13).

### **2.1.1 Preguntas frecuentes para elaborar la visión**

La visión es la imagen de un sentido futuro ambicioso y deseable que esta relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y que a su vez se convierta en un sueño de largo alcance. Para lograrlo se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. Algunas preguntas frecuentes para elaborar la visión:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Cuál es nuestro negocio?
3. ¿Para qué existe la empresa?
4. ¿Cuáles son las características diferenciales?
5. ¿Quiénes son nuestros clientes?
6. ¿Cuáles son los productos servicios?
7. ¿Cuáles son los mercados actuales?
8. ¿Cuáles serán los mercados futuros?
9. ¿Qué canales de distribución tenemos?
10. ¿Cuáles son los indicadores de rentabilidad?
11. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
12. ¿Cuál es la rentabilidad social de la empresa?

La visión compartida es un conjunto de creencias con sentido y significado que la gente o los empleados contribuyen en una organización y que dan vida a la misión. Por otro lado, esta no puede estar inspirada en una idea; es más bien una llama con un poder arrollador en el corazón y en el alma de la gente que debe responder como mínimo a las preguntas: ¿Qué queremos crear?, ¿Qué queremos formar?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué queremos ser?, ¿Qué huella queremos dejar? (Prieto, 2012, págs. 92-93).



## 2.2 Elementos de la visión

La visión tiene algunos elementos a saber:

1. Horizonte: La visión debe ser formulada teniendo definido un horizonte de tiempo y teniendo en cuenta el medio en que se desarrolla la organización.
2. Compromiso: La visión debe ser apoyada y compartida por el equipo gerencial y sus colaboradores.
3. Amplitud: La visión debe estar en un lenguaje que permita actuar e identificar los objetivos escogidos para la empresa.
4. Significado: La visión debe inspirar el sentido de pertenencia hacia la entidad.
5. Realismo: La visión tiene que ser un sueño posible y no una ilusión pérdida.
6. Sinérgica: La visión debe estar en consonancia con la filosofía de la organización (Prieto, 2012, pág. 99).

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta ¿qué queremos ser?, mientras que la misión contesta la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y Orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

1. Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
2. Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la
3. empresa.
4. Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.

5. No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
6. Debe ser retadora.
7. Debe ser ambiciosa, pero factible.
8. Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades (crecenegocios.com, 2014,parr. 2-5.)

### **2.3 Atributos de la visión**

1. Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.
2. Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de productos, mercados, clientes, y tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.
3. Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.
4. 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.
5. 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.
6. 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).
7. 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) (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, pág. 24).

1. Gráfica: Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición o posiciones en el mercado que se esfuerza en conseguir.
  2. Direccional: Mira hacia adelante. Describe el curso estratégico que trazo la directiva y las clases de cambio de producto, mercado, clientes y tecnología que ayudaran a la compañía a prepararse para el futuro.
  3. Centrada: es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
  4. Flexible: no es una declaración eterna. el curso que atrasó la directiva quizá debe ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto, mercado, cliente y tecnología.
  5. Viable: está dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa puede esperar lograr a su debido tiempo.
  6. Deseable: indica porque el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los inversionistas (en especial de los accionistas, empleados y clientes).
  7. Fácil: se explica en cinco o diez minutos en comunicar idealmente se reduce a un lema sencillo y otros atractivos (como la famosa visión de Henry Ford: un auto en el garaje de cada hogar (David 2008, pág. 22)).
1. Visualizable: todas las personas de la organización deben tener una imagen mental de cómo estará la empresa en el futuro.
  2. Deseable: debe generar motivación e interés en las personas que participaran de ella.
  3. Alcanzable: debe tener objetivos realistas y aplicable
  4. Enfocada: debe ser clara y explícita para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
  5. Flexible: debe permitir el uso de alternativas y uso de criterio de los participantes.
  6. Comunicable: debe ser fácil de transmitir y explicar (Thomson, 2009, parr.10 ).

### **2.3.1 Expresión de la esencia de la visión en un eslogan**

La tarea de comunicar la visión al personal de la compañía se facilita cuando la administración capta la visión del rumbo en un eslogan pegajoso o fácil de recordar.

Diversas organizaciones resumen su visión en una frase breve:

1. Levi Strauss y Company: Vestiremos al mundo vendiéndole la ropa informal más atractiva y popular del mundo.
2. Nike: Llevar innovación e inspiración a cada atleta del mundo.
3. Clínica Mayo: El mejor cuidado a todo paciente todos los días.
4. Scotland Yard: Hacer de Londres la ciudad más segura del mundo.
5. Greenpeace: Detener el abuso ambiental y promover soluciones ambientales

Obtener el respaldo de los miembros de la organización para la visión significa siempre poner por escrito a dónde vamos y por qué, además de distribuir estas declaraciones en toda la organización y procurar que los ejecutivos expliquen en persona la visión y su justificación a tanta gente como sea posible. 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 (Thompson et al., 2012, pág. 25-26).

### **2.4 Dimensiones de la visión**

A la definición de la visión debería incorporar la descripción concreta de los cambios esperados en el desarrollo del negocio. No se trata aquí de objetivos específicos, que surgirán más adelante en el proceso de elaboración e implantación de la estrategia.

El objetivo es el de describir de manera precisa el estado actual de los negocios y el deseado por la empresa. Son ocho las dimensiones que se han de estudiar para conseguir una descripción lo más detallada posible del negocio. Representan los descriptores estratégicos de la naturaleza del negocio.

No se trata de proporcionar ahora el contenido detallado de sus componentes sino resumir lo necesario para la transformación del negocio. Ha de entenderse que la mayor parte de lo que este resumen contenga sólo puede determinarse con propiedad tras el trabajo realizado en fases posteriores de este proceso de análisis y formulación de la estrategia. Estas ocho dimensiones son:

1. **Ámbito de clientes.** Una vez establecida la segmentación de los clientes, se trata de asignar prioridades a los grupos resultantes y desarrollar las respectivas propuestas de valor. Se necesita resumir los cambios esperados que se planea implantar en la base de clientes.
2. **Ámbito de productos.** Incluye todos los cambios críticos que parecen centrales en el portafolio de productos para reforzar la estrategia.
3. **Ámbito de servicios.** Constituyen la pieza central necesaria para transferir conocimientos relevantes y de interés para los clientes y son la base para elaborar una propuesta atractiva en forma de solución total para ellos. Es preciso saber qué iniciativas son necesarias para la entrega de dicha propuesta.
4. **Ámbito del usuario final.** En muchos negocios es preciso reconocer quién es el usuario final como una entidad separada en el mercado. Habitualmente se hará referencia al cliente de nuestro cliente, que necesita ser identificado y atendido de manera adecuada en nuestras propuestas de valor. Describe los cambios que esperamos llevar a cabo para servir satisfactoriamente a ese cliente final.
5. **Ámbito del canal.** Los canales son determinantes en la implantación de una estrategia sólida ya que son el intermediario que hemos de utilizar para llegar a los clientes.
6. **Ámbito del complementador.** Los complementadores son los elementos necesarios para construir lo que se denominará un ecosistema empresarial al servicio de nuestros clientes. Necesitan ser tenidos en cuenta y darles el reconocimiento adecuado.
7. **Ámbito geográfico.** La extensión del alcance geográfico del negocio es una dimensión de importancia crítica, en particular cuando incluye la expansión hacia un conjunto amplio de clientes cuando se busca una estrategia global.

8. **Ámbito de las competencias singulares.** Este punto debe ser objeto de una profunda reflexión cuando se evalúan las competencias actuales y deseadas para el negocio (Guillén, s.f, parr. 24-28).

## **2.5 Qué debe evitarse en la redacción de una declaración de visión**

Que evitar en la redacción de una declaración de visión:

1. Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia donde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
2. 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.
3. 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 en casi cualquier línea de negocios.
4. 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.
5. No sea genérico. Una declaración de visiones aplicables 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.
6. 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.
7. 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 (Thompson et al., 2012, pág. 24).

## 2.6 Desarrollo de una visión estratégica

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. 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. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante, pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto, mercado, cliente, tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión. Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

1. Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
2. Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
3. Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad.
4. Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.

5. Ayuda a la organización a prepararse para el futuro (Thompson et al., 2012, pág. 22-23,26).

Definida por Fleitman Jack en su obra *Negocios Exitosos* 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. La visión denominado como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado (Pymes, 2013, parr. 6).

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. es el acto de verse así misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de los que quieren hacer para que la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera.

Por lo general, la visión está más bien dirigida hacia aquellos que se pretende ser que hacia lo que es hoy. Dada esta perspectiva, muchas organizaciones consideran que la visión es el proyecto de lo que le gustaría ser dentro de cierto espacio de tiempo y del camino futuro que pretende adoptar para llegar ahí. El termino visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para competirlo a la brevedad en éxito (Chiavenato, 2009, pág. 67).

Visión significa literalmente una imagen. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. es la imagen de cómo se verá en el futuro.

Es las explicaciones porque todo se levanta, todos los días, y dedica la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierte o donde hace negocios (Chiavenato, 2010, pág. 77).



Es importante señalar que la formulación o declaración de la visión no es necesariamente un proceso democrático. Sin embargo, es más fácil identificarse con una visión desarrollada como resultado de un proceso grupal. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la organización, desde las gerencias, los operarios, hasta los socios estratégicos de la organización, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización (UNLP, s.f, pág. 3).

### **2.6.1 Comunicación de la visión estratégica**

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía.

Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren (Thompson et al., 2012, pág. 23).

No basta con declarar y comunicar la visión. El reto de los decisores y líderes organizacionales es desarrollar condiciones para que todos trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la visión; de otra manera, es como si la organización no tuviera visión (UNLP, s.f, pág. 4).

Una estrategia que no sea bien comunicada carece de sentido, y nunca podrá hacerse realidad de manera eficaz. Por esta razón la elaboración de la visión de la empresa es un proceso crucial en la formación de la estrategia. Describe el cambio estratégico que se desea llevar a cabo, incorpora los retos implícitos en ese cambio, y ayuda a comunicarlos de manera eficaz a todas las partes implicadas.

En este apartado se mencionan algunos requisitos o criterios que de ser tenidos en cuenta serán de mucha utilidad a la hora de establecer la definición de la Visión. Esta serie de puntos no pretende ser exhaustiva. Se mencionan aquí para que sirvan a modo de guía que oriente una definición práctica y operativa de la visión, evitando algunos errores que se suelen producir con frecuencia al emprender dicha tarea. Estos son algunos criterios de carácter más general:

1. La declaración de la visión ha de quedar escrita. De no hacerlo así se corre el peligro de que se adopten definiciones vagas e inconcretas.
2. La visión ha de ser relevante, es decir que atienda las necesidades de los clientes a quienes ha de servir.
3. Tendrá que ser asequible y viable: que sea razonable y posible alcanzar con los recursos actuales y con los que sean previsibles de disponer en el futuro.
4. Habrá de ser coherente con los intereses de cuantos están implicados en la empresa. Esto contribuirá enormemente a que la visión sea aceptada por todos ellos.
5. Que trace un camino, que proporcione un sentido de dirección, apuntando las líneas generales que marcarán el desarrollo de la institución. Que a la hora de tomar una decisión difícil que afecte a ese camino, sea de ayuda el consultar la definición de la visión.
6. La visión habrá de ser motivadora, transmitiendo a todos cuantos trabajan en la empresa o institución el mensaje de que vale la pena emplear todos los esfuerzos para conseguir el desarrollo de la misma.

7. Que sea distintiva o diferenciadora. Ello estimulará entre los miembros de la organización el orgullo de pertenecer a una institución que por determinados conceptos puede considerarse única.
8. Ha de incluir una fecha límite o de referencia para poder evaluar la consecución de sus objetivos.
9. Su elaboración ha de ser participativa, y su redacción sometida a revisión y comentarios (Guillén, s.f, parr. 18-22)

### **Capítulo tres. Componente para elaborar la declaración de la misión**

La declaración de la misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la misión es el pegamento que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.

En este aspecto se define la posición de la organización en su campo de acción y las ventajas que tendrá ante la competencia, incluyendo las estrategias y tácticas a seguir. La declaración de la misión reconcilia a la organización entre lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer (UNLP, s.f, pág. 6).

#### **3.1 ¿Cuál es nuestro negocio?**

La tendencia actual acerca de las declaraciones de misión se basa en gran medida en los modelos que estableció Peter Drucker a mediados de la década de 1970. Drucker es reconocido como el padre de la administración moderna gracias a sus estudios pioneros en la Corporación General Motors, así como por sus 22 libros y cientos de artículos sobre el tema.

La Harvard Business Review ha calificado a Drucker como el pensador administrativo más importante de nuestro tiempo. Drucker sostiene que plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, equivale a preguntar ¿cuál es nuestra misión? La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser de la organización.

Responde a la pregunta central ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Aunque en ocasiones se le denomina declaración del credo, manifestación del propósito, declaración de la filosofía, declaración de las creencias, declaración de los principios del negocio o un enunciado que define nuestro negocio, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito.

Como se indicó en el modelo de administración estratégica, antes de poder formular e implementar estrategias alternativas, se necesita una declaración clara de la misión. Es importante comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, porque sólo a través de la participación la gente se siente comprometida con una organización.

Un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar la declaración de la misión consiste en elegir primero varios elementos de tal declaración y pedir a todos los gerentes que los lean como información de apoyo. Luego se les pide que preparen una declaración de misión para su propia organización.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión integrados por los gerentes para redactarla y modificarla. Algunas empresas contratan a consultores o facilitadores externos para dirigir el proceso y auxiliar con el borrador.

En ocasiones, una persona externa con experiencia en el desarrollo de declaraciones de misión cuyos puntos de vista sean imparciales es capaz de dirigir el proceso de manera más eficaz que un grupo interno o un comité de gerentes. Una vez que el documento ha alcanzado su forma final se requiere tomar decisiones acerca de cómo comunicar de la mejor manera la misión a todos los gerentes, empleados y públicos externos de una organización.

Algunas organizaciones llegan incluso a elaborar un video para explicar su declaración de la misión y cómo fue desarrollada. Campbell y Yeung subrayan en un artículo que el proceso de desarrollo de la declaración de la misión debe generar un lazo emocional y un sentido de la misión entre la organización y sus empleados.

Comprometerse con la estrategia de una compañía y estar de acuerdo en el plano intelectual sobre las estrategias a seguir no necesariamente se traduce en un lazo emocional; por lo tanto, es posible que las estrategias que se formularon bien no se implementen.

Estos investigadores hacen hincapié en que se forma un lazo emocional cuando un individuo se identifica de manera personal con los valores subyacentes y el comportamiento de una empresa, transformando así su acuerdo intelectual y su compromiso con la estrategia en un sentido de misión. Campbell y Yeung también hacen la distinción entre los términos visión y misión, señalando que la visión es un estado futuro posible y deseable de una organización que incluye objetivos específicos, mientras que la misión está más asociada con el comportamiento y el presente (David, 2008, págs. 60-61)

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro. En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí.

Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Considere por ejemplo la declaración de misión de Trader Joe's (cadena de especialidades en abarrotes): 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. Observe que la declaración de misión de Trader Joe's transmite con claridad quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí, pero no dice nada de la dirección de largo plazo de la compañía.

Otro ejemplo de una declaración de misión bien constituida y amplia información específica sobre la organización es la de Occupational Safety and Health Administration (OSHA), del gobierno de Estados Unidos: Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores estadounidenses con el establecimiento y vigilancia de normas; ofrecer capacitación, participación en la comunidad y educación; establecer sociedades y fomentar la mejora continua de la seguridad y salud en el lugar de trabajo.

Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

1. Identificar los productos o servicios de la compañía.
2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
3. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
4. Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
5. Otorgar a la compañía su identidad propia (Thompson et al., 2012, págs. 27-28).

En ocasiones, la misión limita la visión; por ejemplo, durante algún tiempo el consorcio Kodak consideró que su misión era fabricar cámaras fotográficas y rollos de película, pero con el tiempo descubrió que la misión de sus productos era generar recuerdos, lo que abrió su espacio de servicios y productos.

Más adelante descubrió que la misión de sus productos también era generar información y rastros (evidencias documentales digitalizadas). Hoy tiene líneas de producción muy fuertes en el campo médico, como archivos de radiografías incluso digitalizadas, entre muchos otros espacios y nichos que ha encontrado.

Muchas de las pequeñas y microempresas surgieron como imitación de otros negocios, y por la falta de competencia llegaron a establecerse relativamente bien; no obstante, debido a la competencia y la falta de estrategias competitivas, pueden ser fácilmente rebasadas por empresas con estrategias bien fundamentadas (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 280).

Misión significa, literalmente, deber, obligación, trabajo que se desempeñará. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance; en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La declaración de la misión de una organización debe incluir el mercado refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entrenamiento, salud etcétera. Sin embargo, para responder correctamente y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que un conocimiento general aun cuando no puntual, de las competencias esenciales que utilizará para cumplir la misión propuesta (Chiavenato, 2010, pág. 73).

La misión empresarial es la meta y el motor de la empresa. Es el punto mediante el cual todos los participantes de la empresa deben tener en claro para poder contribuir a su realización. Esta misión puede ser con o sin fines de lucro pero está netamente relacionada con la planificación y las premisas de la misma.

Asimismo toda meta estará precedida por una estructura y objetivos claros que tenga la empresa así como también el perfil de los empleados que compongan dicha organización (caracteristicas.com, 2017, parr. 6).

### **3.1.1 Preguntas frecuentes para elaborar la misión**

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (marketing, 2004) como un importante elemento de la planificación estratégica. La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para quién trabajamos? (Pymes, 2013, parr 17) .



La misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes. Mientras que los objetivos y metas para la pequeñas empresas (PE) son lo que buscan los empresarios. En forma concreta se refieren a la rentabilidad de sus inversiones (utilidades) o metas tangibles: cuantitativas, mensurables, temporales, etc. En la PE es muy importante no confundir la misión con los objetivos y metas. Algunas preguntas que ayudan a definir la misión son:

1. ¿En qué negocio se está?
2. ¿Quiénes son los clientes?
3. ¿Qué valor agregado reciben los clientes?
4. ¿Qué contribución hace la empresa a la sociedad?
5. ¿En qué es especialmente buena la empresa? (Productos, servicios, fortalezas.)
6. ¿Cómo se distingue y es única? (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 280).

### **3.2 Componentes de la declaración de la misión**

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (David, 2008, pág. 71).

### **3.3 Características de la declaración de la misión**

1. **Objetivos:** toda meta empresarial esta procedida por una claridad de objetivos a cumplir. Por esta razón la meta es tanto a corto, mediano como a largo plazo. Por tanto, una vez que se designa una meta esta no se cambia, por más que cambien sus miembros.
2. **Confección:** con frecuencia la meta empresarial se hace las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos actualmente (como empresa) ?, ¿Dónde queremos llegar (destino)?, ¿de qué modo se llegará al destino?, con las respuestas a estas preguntas se llegará a una aproximación de lo que la empresa realmente desea y así poder trazar un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos.
3. **Contexto:** es importante que toda misión tenga en cuenta el contexto en el que esa empresa desee confeccionar una meta empresarial, puesto que las condiciones externar poder cambiar afectando dicha meta. Por esta misma razón toda meta debe ser revisada con frecuencia y teniendo en cuenta las condiciones ambientales, sociales, culturales, espaciales y temporales.
4. **Filosofía:** toda empresa posee un tipo de filosofía que se encuentra de manera implícita en cada uno de los miembros. Esta filosofía responde al tipo de creencias valores y principios de los integrantes directos e indirectos de la compañía. Es importante poder definir el tipo de filosofía en cada uno de ellos, para poder confeccionar una meta empresarial adecuada.
5. **Claridad:** esto significa que debe tener pocas palabras que la definan y ser clara para todos los miembros de la misma, evitando crear confusiones.

6. Es una brújula: no solo para los empleados o miembros corporativos, también es una brújula para los inversionistas (en el caso que los hubiere), clientes y la sociedad en general. Sin una brújula correcta la empresa no posee un rumbo preciso ni definido.
7. Visibilidad y transparencia: toda misión empresarial debe ser visible y estar al alcance de todos sus miembros. Con frecuencia la misión es de índole pública de modo tal que no solo los miembros de la misma tengan acceso a ellas, sino que también los clientes y público en general tengan conocimientos de la misma. Esta característica de la meta empresarial genera transparencia de valores a la compañía.
8. Metas reales: también es importante, en cuanto a la confección de una misión empresarial que la misma sea creíble y real. Es decir, no debemos hacer referencia a sueños u objetivos incumplibles ni a corto, mediano ni largo plazo. La misión debe ser algo que independientemente del contexto (pero tendiéndolo en cuenta) pueda dar respuesta a lo que busca el cliente no solo de manera explícita sino también implícita.
9. Tiene en cuenta a sus clientes y a la comunidad: toda meta no solo tiene en cuenta la opinión de profesionales de área de comunicación institucional o del personal de la empresa. También debe tener en cuenta a sus clientes o público objetivo ya que dicha meta proveerá una información adicional sobre lo que esa empresa es en esencia frente al mercado. Nunca hay que perder de vista que toda meta responderá a las necesidades o deseos de ciertas personas (clientes o consumidores).
10. Diferenciación de la misión de otras empresas competidoras: debe tener una meta diferente en relación con sus competidores, resaltando otras características en pos de sus miembros trabajen día a día para la concreción de dicha misión (carateristicas.com, 2017, parr. 88).

### 3.3.1 Una declaración de actitud

Una declaración de misión es más que una manifestación de ciertos detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, cubre un amplio espectro, al menos por dos razones principales. Primera, una buena declaración de la misión permite generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles, así como reflexionar sobre ellos sin agotar excesivamente la creatividad de la gerencia. Una especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización.

Por otro lado, una declaración demasiado general que no excluya ninguna alternativa estratégica podría resultar disfuncional. La declaración de misión de Apple Computer, por ejemplo, no tendría que abrir la posibilidad de diversificarse hacia la producción de pesticidas, o la de Ford Motor Company al procesamiento de alimentos.

En segundo lugar, una declaración de misión debe ser amplia para reconciliar de verdad las diferencias existentes y atraer a los diversos grupos de interés en la organización, es decir, los individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la misma. Entre los grupos de interés se incluyen los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, autoridades (locales, estatales, federales y extranjeras), sindicatos, competidores, grupos ecologistas y público en general.

Los grupos de interés influyen en las estrategias de una empresa y, a la vez, reciben influencia de estas últimas; sin embargo, las exigencias y las preocupaciones de los diversos grupos de interés varían y a menudo entran en conflicto.

Por ejemplo, al público en general le interesa de manera especial la responsabilidad social, mientras que a los accionistas les interesa más la rentabilidad. Las exigencias en cualquier negocio pueden contarse literalmente por miles y a menudo incluyen la limpieza del aire, empleos, impuestos, oportunidades de inversión, oportunidades para hacer una carrera profesional, iguales oportunidades de empleo, prestaciones, salarios, honorarios, limpieza del agua y servicios comunitarios.

Es imposible atender todas las exigencias de los grupos de interés en una organización con el mismo énfasis. Una buena declaración de misión indica la atención relativa que una organización dará a las exigencias de sus públicos. Muchas empresas se muestran favorables al cuidado del ambiente como respuesta a las preocupaciones de sus grupos de interés, como se muestra en la sección Perspectiva del ambiente natural (David, 2008, pág. 65)

### **3.3.2 Una orientación hacia al cliente**

Una buena declaración de misión describe no sólo el propósito, sino también a los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una organización. De acuerdo con Vern McGinnis, una declaración de misión debe:

1. Definir lo que es la organización y a lo que aspira,
2. Ser lo suficientemente concisa para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo,
3. Distinguir la organización de todas las demás,
4. Servir como un marco estructural para evaluar tanto las actividades actuales como las posibles y
5. Estar expresada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda en toda la organización.

Una buena declaración de misión refleja las expectativas de los clientes. En vez de desarrollar un producto y tratar de encontrarle un mercado, la filosofía operativa de las organizaciones debería ser identificar primero las necesidades de los clientes y luego ofrecer un producto o servicio para satisfacerlas.

Puesto que son cada vez más los clientes que usan Internet, todas las empresas deberían publicar sus declaraciones de visión y misión en la página de la compañía, como se indica en la sección perspectiva del comercio electrónico. Las buenas declaraciones de misión indican a los clientes la utilidad de los productos de la empresa.

Por ejemplo, la declaración de misión de AT&T se enfoca en las comunicaciones más que en la telefonía; la declaración de misión de ExxonMobil se enfoca en la energía y no en el petróleo y el gas; la declaración de misión de Unión Pacific se enfoca en la transportación y no en los trenes; y la declaración de misión de los estudios Universal se enfoca en el entretenimiento, no en el cine.

Una razón importante para desarrollar una declaración de misión es atraer clientes que le den un sentido a una organización. En la actualidad los huéspedes de los hoteles desean utilizar internet, así que cada vez más hoteles están ofreciendo este servicio (David, 2008, págs. 67-69).

### **3.3.3 Una declaración de política social**

El término política social abarca la filosofía administrativa y el pensamiento en los niveles más altos de una organización. Por esto, la política social afecta el desarrollo de la declaración de la misión de la empresa. Los asuntos sociales obligan a los estrategas a considerar no solamente lo que la organización debe a los grupos de interés en ella, sino qué responsabilidades tiene la empresa con los consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos.

Después de décadas de debatir el tema de la responsabilidad social, muchas empresas aún siguen luchando por definir políticas sociales adecuadas. Las políticas corporativas referentes a la jubilación obligatoria son una preocupación social creciente en muchos países. El tema de la responsabilidad social surge cuando una compañía establece la misión de su negocio.

Las repercusiones de la sociedad en las empresas y viceversa se acentúan cada año. Las políticas sociales afectan directamente a los clientes, los productos y servicios, los mercados, la tecnología, la rentabilidad, el concepto que la empresa tiene de sí misma y su imagen pública.

La política social de una organización debe estar integrada dentro de todas las actividades estratégico-administrativas, incluso en el desarrollo de la declaración de la misión. La política social corporativa debe diseñarse y expresarse durante la formulación de la estrategia, establecerse y administrarse durante la implementación de esta última, y confirmarse o modificarse durante su evaluación.

El panorama emergente de la responsabilidad social indica que es necesario prestar atención a las cuestiones sociales tanto directa como indirectamente en el momento de definir las estrategias. Las compañías deben hacer un esfuerzo por participar en actividades sociales que aporten beneficios económicos. Por ejemplo, Merck & Co. desarrolló recientemente el medicamento ivermectina para el tratamiento de la ceguera de río, una enfermedad causada por la larva de una mosca parásita que es endémica de las áreas tropicales pobres de África, el Medio Oriente y Latinoamérica.

En un gesto sin precedentes que refleja su compromiso corporativo con la responsabilidad social, Merck puso la ivermectina a disposición del personal médico de todo el mundo sin ningún costo. La acción de Merck pone de manifiesto el dilema de los llamados medicamentos huérfanos, los cuales no ofrecen a las empresas farmacéuticas incentivos económicos por su desarrollo y distribución (David, 2008, págs. 69-70).

### **3.4 Importancia de las declaraciones de la visión y la misión**

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado. Por ejemplo, la declaración de la visión de la Stokes Eye Clinic de Florence, Carolina del Sur, es: Nuestra visión es cuidar de su visión. La visión del Institute of Management Accountants es: Liderazgo global en educación, certificación y práctica de contabilidad administrativa y administración financiera.

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.

Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

Como ejemplo, tomemos la declaración de la misión de Microsoft: La misión de Microsoft es crear software para computadoras personales que dé poder a las personas y enriquezca su vida en el lugar de trabajo, la escuela y el hogar. La visión que Microsoft tuvo en un principio de que en cada escritorio y en cada hogar hubiera una computadora se vincula hoy con un fuerte compromiso hacia las tecnologías relacionadas con Internet que expanden el poder y alcance de las PC y sus usuarios.

Como proveedor de software líder en el mundo, Microsoft pretende elaborar productos innovadores que satisfagan las cambiantes necesidades de nuestros clientes. Al mismo tiempo, entendemos que el éxito a largo plazo es mucho más que sólo crear grandes productos.

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión para una administración estratégica eficaz está bien documentada en la bibliografía, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios.

Rarick y Vitton encontraron que las empresas con una declaración formal de la misión tienen el doble del promedio de rendimiento sobre el capital de los accionistas que aquellas que no cuentan con ella; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el desempeño organizacional; Business Week reporta que las empresas que emplean la declaración de la misión tienen un rendimiento 30% superior en ciertos parámetros financieros al de aquellas que no poseen una declaración de este tipo.



Sin embargo, en algunos estudios se ha encontrado que contar con una declaración de misión no contribuye directamente de manera positiva al rendimiento financiero. Más bien, lo que puede hacer la diferencia en el éxito empresarial es el grado de participación de los gerentes y empleados en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión.

En la práctica, las diferencias en la naturaleza, la composición y el uso de los dos tipos de declaración son muy amplios. King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración escrita de la misión por las siguientes razones:

1. Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
2. Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
3. Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
4. Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.
6. Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse (David, 2008, págs. 11-12,61-62).

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La visión y misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

Una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

Muchas organizaciones no conocen claramente el negocio de la organización y declaran su visión y misión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limitan su propio desarrollo. La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle a la declaración de la visión y la misión el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito.

Por ejemplo, una organización de aviación no opera aviones, sino que transporta personas. Una organización que fabrica cosméticos no vende mezclas de vitaminas para la piel, sino que vende ilusión y prestigio (UNLP, s.f, pág. 1).

La vision es importante por que señala el rumbo, la direccion que tu negocio debe seguir. Tambien sirve como guia para tomar decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa.

La mision es importante por que sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa. Pero además, permite informar que es lo que hace la empresa y que es lo que la diferencia del resto. (emprendedor.Pe, 2014, parr 18).

### **3.5 Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía**

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) 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. 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.

La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores esenciales. En FedEx, los seis valores esenciales se refieren a la gente (apreciar a los empleados y promover la diversidad), servicio (colocar a los clientes en el corazón de todo lo que hace), innovación (crear servicios y tecnologías para mejorar lo que hace), integridad (administrar con honestidad, eficiencia y confiabilidad) y lealtad (ganarse el respeto de la gente, clientes e inversionistas de FedEx todos los días, en todo lo que hace).

Home Depot adoptó ocho valores espíritu empresarial, excelente servicio al cliente, devolver algo a la comunidad, respeto por todas las personas, hacer lo correcto, cuidar de la gente, entablar relaciones sólidas y crear valor para los accionistas en su esfuerzo por ser el minorista líder en el negocio de mejoras para el hogar. ¿Practican las compañías los valores que profesan? Algunas veces sí, otras no; hay de todo.

En un extremo se hallan compañías con valores decorativos: la declaración de valores no es más que una colección de palabras y frases bonitas de los ejecutivos, pero con poco efecto visible en la conducta del personal o de la compañía. Estas empresas tienen declaraciones de valores porque están de moda y crean una buena imagen.

En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos están comprometidos en inculcar en la compañía el carácter, características y normas conductuales deseadas, de modo que se integren en la cultura corporativa; de esta manera, los valores esenciales se convierten en parte integral del ADN de la compañía y es lo que la hace funcionar. En estos casos, los ejecutivos hacen lo que dicen y el personal de la compañía tiene que demostrar los valores afirmados (Thompson et al., 2012, pág. 27-28).

## Conclusiones

Los elementos de la administración estratégica son muy esenciales en la planificación, ya que nos permite saber cómo se encuentra la empresa; en cuanto a su estabilidad para lograr el éxito de la organización.

La visión estratégica de una organización sirve como fuente de inspiración para la empresa. En donde se establece los elementos más importantes para tomar decisiones que beneficie a la empresa.

La misión utiliza algunos componente tale como cliente, producto, mercado, tecnología y filosofía que sirve como guía fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa.

La importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales, ha permitido que alcance la fortaleza necesaria para el fortalecimiento de la empresa

## Bibliografía

- caracteristicas.com. (s.f). <https://www.Caraterísticas.Co>. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de <https://www.carateristicas.co>: <https://www.Características.co/mision-Empresarial/>
- CEPAL. (s.f). <https://www.Cepal.org>. Recuperado el 25 de 09 de 2017, de <https://www.Cepal.org>: [https://www.Cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/Manual\\_Planificacion\\_Estrategica.pdf](https://www.Cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/Manual_Planificacion_Estrategica.pdf).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (segunda ed.). México: McGrawhil.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeacion Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (primera ed.). México: McGrawhil.
- Crecenegocios.com. (3 de 5 de 2014). [www.Crecenegocios.com](http://www.Crecenegocios.com). Recuperado el 4 de 10 de 2017, de [www.Crecenegocios.com](http://www.Crecenegocios.com): <https://www.Crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa>
- David, F. (2003). *Concepto de Adminitracion Estrategica*. México: Pearson, Prentice Hall
- David, F. (2008). *Concepto Administración Estratégica* (Decima primera ed.). México: Pearson, Prentice Hall.
- Emprendedor.Pe. (01 de 07 de 2014). <https://emprendedor.pe>primera-empresa>. Recuperado el 26 de 02 de 2018, de <https://emprendedor.pe>primera-empres>: <https://emprendedor.pe>primera-empresa/la-importancia-de-la-vision-mision-valores-de-una-empresa/>
- Guillén, P. (s.f). [www.blandi.org](http://www.blandi.org). Recuperado el 4 de 10 de 2017, de [www.blandi.org](http://www.blandi.org): <http://www.blandi.org/fguillen/vision/#.WhRo9EribIU>
- Hernandez y Rodriguez, S (2011). *Introduccion ala Administracion* (quinta ed.). México: McGrawhill.
- Hill, C., Jones, g. (2009). *Administracion Estrategica*. México: Pearson.
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (cuarta ed.). Bogotá: Ecoe.

- Pymes, G. (07 de 09 de 2013). *www.grandespymes.com.ar*. Recuperado el 21 de 09 de 2017, de [www.grandespymes.com.ar](http://www.grandespymes.com.ar): <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guía-para-elaborar-correctamente-la-visión-y-misión-de-la-empresa/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland. A.J. (2012). *Administración Estratégica Teorías y Casos* (18va ed.). México: McGrawHill.
- Thomson, j. (27 de agosto de 2009). <http://administracionenteoria.blogspot.com>. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de <http://administracionenteoria.blogspot.com>: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/08/vision-estrategica-de-una-empresa.html?m=1>
- UNLP, U. N. (s.f). <http://Periodo.unlp.edu.ar>. Recuperado el 25 de 09 de 2017, de <http://periodo.unlp.edu.ar>: [http://periodo.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision\\_vision%20claras.pdf](http://periodo.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf).
- Wheelen, T., Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: person,Prentice Hall.