

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- Qué buscamos? = Propósitos
- Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- Para quiénes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo

Un propósito bien definido tiene tres elementos:

- Un verbo que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar,)
- La explicación del problema o condición que se busca cambiar
- La identificación de los clientes específicos

La expresión de *qué hacer* suele comenzar con frases como:

- A través de...
- Proveer...
- Prestar...

La misión pone de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno
- los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes
- la cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes:

clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de empresa) deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

Análisis de situación:

Es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.

Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

1. Atmósfera Ambiental
2. Entorno específico
3. Situación interna

Los primeros dos niveles se ubican en el entorno y el tercero en lo interno. Existen diversas herramientas que nos permiten realizar este ejercicio, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 F de Porter), análisis de actores claves y el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en el interno y entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de nuestros propósitos básicos y objetivos estratégicos.

Una visión proactiva en el análisis es reconocer que también podemos desarrollar acciones estratégicas desde nuestra organización para influir estas fuerzas.

El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas directamente proporcional a la calidad y efectividad de la información generada.

El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro., "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983).

Análisis del entorno:

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por efectos académicos y de profundidad del análisis se recomienda subdividir los aspectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo, sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

Beneficios del análisis del entorno:

- a) identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- b) analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c) hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa

El análisis de la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicha análisis.

Atmósfera Ambiental:

Es la parte superestructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.

A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo social está totalmente interconectado con lo económico, lo político, etc.

Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental (lo político, económico, social,...) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita :

- a. Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera.
- b. Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización : es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c. Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El estudio de la atmósfera ambiental en sus diferentes categorías comprende diversas etapas ; descriptiva, de análisis y de obtención de conclusiones.

- Descriptivo: se trata de revisar todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa
- Análisis: se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables

identificadas en el comportamiento de la empresa

- Conclusiones del análisis: deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización.

En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

Componentes del análisis de Atmósfera Ambiental:

- Entorno demográfico
- Entorno económico
- Entorno social
- Entorno político
- Entorno cultural
- Entorno jurídico
- Entorno tecnológico
- Entorno ecológico

Entorno específico

Análisis estructural de los sectores Industriales ó Cinco Fuerzas de Porter

A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denominó "sectores industriales" que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Las cinco fuerzas competitivas identificadas por Porter son:

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**
 - El Sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**
 - Un S.I. o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.
- **Poder de negociación de los proveedores**
 - Los proveedores de un S.I. tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Las condiciones que agravarían la situación del S.I. son si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- **Poder de negociación de los compradores**
 - La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer

sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del S.I. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Rivalidad entre los competidores**

- Para una organización será más complejo competir en un S.I. o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio S.I.