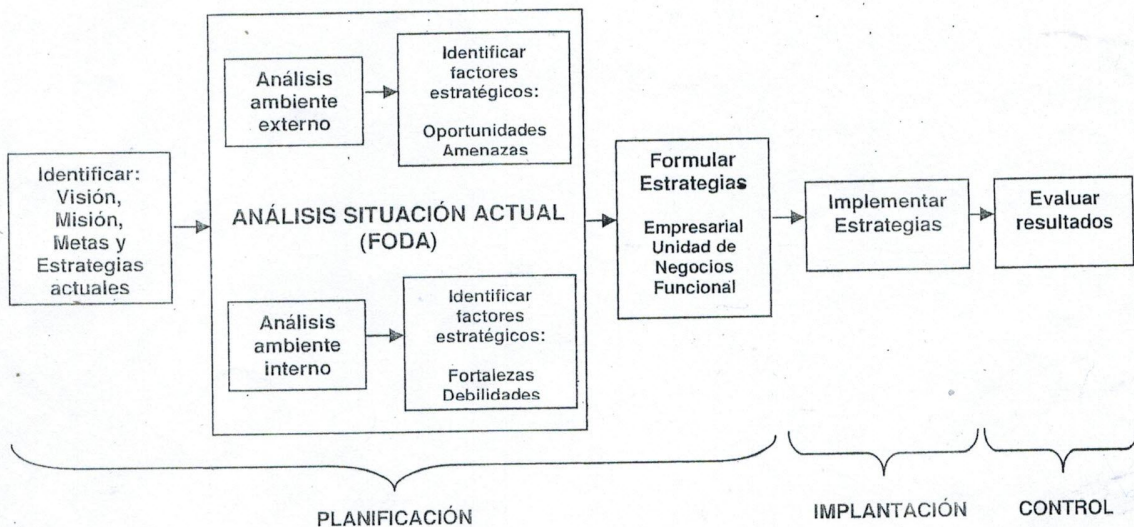


ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"Todas las mañanas en África se levanta una gacela; sabe que debe correr más rápido que el león más veloz si no quiere ser su víctima. Todas las mañanas se levanta un león; sabe que debe correr más veloz que la gacela más lenta si no quiere morir de hambre. Cuando el sol salga, es mejor que usted tenga claro si es león o gacela, y que -obviamente- esté corriendo."

La **administración** estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización¹. El **proceso de administración estratégica** abarca la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas, y puede ser representado en la siguiente figura:



Visión: ¿Qué aspiramos a ser?²

Es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser, un "cuadro mental" de la empresa. Comprende:

1. Un concepto enfocado, una premisa de creación de valor que las personas puedan realmente describir como existente.
2. Una sensación de propósito noble, algo que realmente valga la pena hacer, algo que pueda crear valor, realizar un aporte, convertir de algún modo al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.
3. Una probabilidad verosímil de éxito, algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, justifique que se luche por ello.

VISIÓN – CONAPROLE 2010

- El exportador de ingredientes y quesos de menor costo de América Latina
- Una de las empresas más competitivas de la región en los negocios de consumo directo
- El mejor lugar para trabajar en Uruguay
- La empresa insignia en el país.

¹ T.L. Wheelen y J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 7ª. Ed. Prentice Hall, 2000

² K. Albrecht, La misión de la empresa.

Misión: ¿Que hacemos?

Nos dice cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. En tanto la visión es el lugar al que queremos llegar, la misión, es el medio que nos lleva. Una declaración de misión completa comprende⁴:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿En qué región o zona geográfica compete?
- Tecnología: ¿La organización está al día en tecnología?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?
- Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?
- Concepto propio: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?
- Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?

Un enunciado de la misión efectivo debe ser:

1. Definitorio. Define al cliente y su premisa de necesidad, la premisa de entrega de valor que hay que ofrecer y los medios para vincularlas; describe el modo de hacer negocios.
2. Identificadorio. Está claro a qué empresa se refiere, o por lo menos limita su alcance a un tipo de empresa bien definido.
3. Conciso. Dice lo que quiere decir en un párrafo simple; la excepción sería un enunciado que también incluya un sentido de la visión, la misión y los valores, como es el caso de la declaración "completa".
4. Accionable. Le da a quien lo lee alguna idea de su aspecto en la práctica, y de los tipos de acciones involucrados en su entrega.
5. Memorable.

CONAPROLE – MISIÓN

Maximizar sostenidamente los ingresos de nuestros productores

La misión de Conaprole consiste en recoger, procesar y comercializar toda la leche producida por nuestros socios cooperarios con los máximos niveles de eficiencia de forma de mejorar sostenidamente sus ingresos y su calidad de vida.

Para ello nos comprometemos a:

- *Entregar valor a nuestros **clientes** a través de productos de excelente calidad.*
- *Generar un ambiente de trabajo que permita el **desarrollo de nuestra gente**.*
- *Llevar adelante con nuestros socios **estratégicos –distribuidores y proveedores-** un relacionamiento basado en la cooperación y en la búsqueda de oportunidades de beneficio mutuo.*
- *Aportar valor a la **comunidad** a través de una política de excelencia en responsabilidad social y una cuidadosa gestión del medio ambiente.*

³ F. David, Strategic Management 8ª. Ed. Prentice Hall 2001, y K. Albrecht, La Misión de la Empresa

⁴ S. Robbins & D. Coulter, Administración, 8a. Edición.