



UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAYOR DE SAN MARCOS  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

# Programa Formación de Emprendedores

## Sesión 4

# Misión, Visión y Objetivos, Estructura Organizacional y Análisis interno y Externo



**Vamos  
Perú**

Programa Nacional para la Promoción  
de Oportunidades Laborales



**Trabajo**

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo

# Agenda

8:00-10:30

- Misión, Visión

11:00-1:30

- Objetivos y Estructura Organizacional

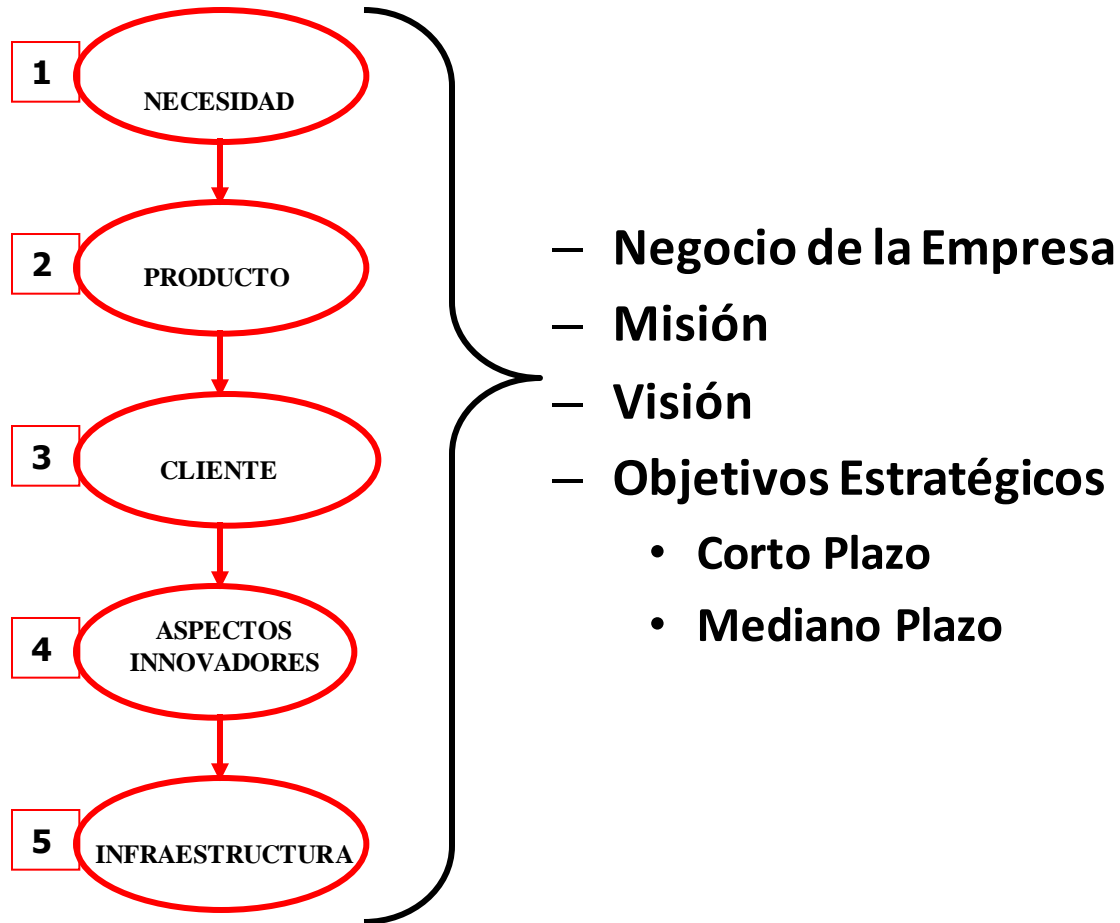
14:30-17:00

- Análisis Interno y Externo

17:00-18:00

- Sesión de Tutoría. Avance del capítulo 1

# Misión, Visión Objetivos



EFICACIA  
Cliente satisfecho  
posicionamiento

R  
E  
S  
U  
L  
T  
A  
D  
O  
S

## EFFECTIVIDAD EMPRESARIAL

**BUEN RESULTADO  
ALTOS COSTOS**

**EMPRESA EFECTIVA  
Y COMPETITIVA**

**EMPRESA FUERA  
DEL MERCADO**

**BAJO RESULTADO  
BAJOS COSTOS**

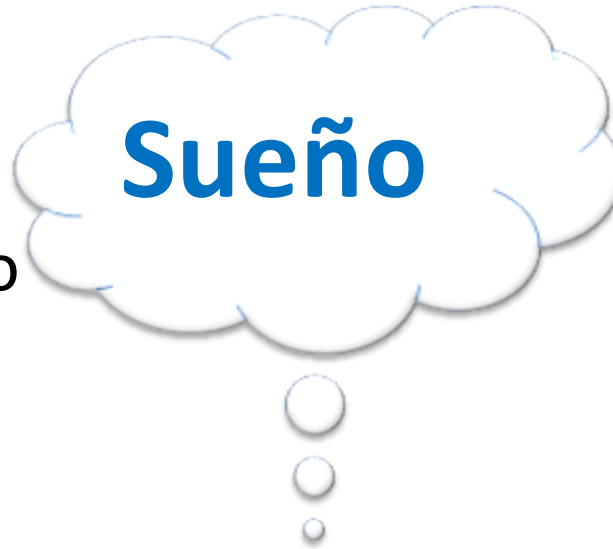
USO DE RECURSOS

EFICIENCIA  
Gestion Humana  
Procesos  
Gestion Tecnologica

# Visión

¿Cómo imagino la empresa  
que quiero formar ?

¿Cuáles son las  
características de la  
empresa que quiero  
iniciar?



¿Cómo espero que  
sea en un tiempo ?

¿Hacia dónde voy dirigirme ?

# Visión

¿Qué debo hacer para lograr mi visión?

**Metas**



**Visión**





## Una Visión debe:

- Proyectar a la organización al futuro.
- Ser simple, clara y comprensible.
- Ser ambiciosa, convincente y realista
- Definir horizonte de tiempo.
- Proyectar un alcance geográfico.
- Ser conocida por todos.



# Visión y Misión

- Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio? La declaración de visión responde a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”



# Ejemplo de Visión

*Hay que anticiparse a los hechos,* cuando concebimos la idea de crear la empresa, no pensamos que íbamos a competir con tiendas de hamburguesas pequeñas que ya había en el mercado, nos preparamos para enfrentar a los grandes: Mc Donalds, Burguer King, cuando llegaron pudimos enfrentarlos con éxito.

**Carlo Koehne**



# Ejemplo:

## Visión 2011

*"Ser competitivos a nivel mundial suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana"*

## Misión

*"Contribuir al bienestar de la humanidad suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global."*



# ATRIBUTOS BASICOS DE LA VISION



# Atributos de la Visión



“Una organización orientada al consumidor, innovadora, rentable y líder en el mercado de bebidas, conformada por un equipo comprometido con la excelencia, ofreciendo productos de la más alta calidad y prestigio”.  
(Corp. J. R. Lindley)

# Atributos de la Visión

**BREVE**, que sea fácil recordar y asimilar



*“Ser el mejor banco a partir de la mejores personas”*

**OPERATIVA**, que todos entiendan lo mismo. Y en la estructura organizacional; que podamos hacer lo que se esta estableciendo.  
“Cuanto mas claro, mas operativo”

*“Estar presentes en todas las capitales del mundo, haciendo que en nuestros restaurantes, la gente descubra y abrace los sabores del Perú, abriendo así las puertas a muchos conceptos y restaurantes peruanos y latinoamericanos”*  
(Astrid & Gastón)

LA VISIÓN DE ASTRID & GASTÓN

# Atributos de la Visión

**DESAFIANTE**, lo que se pretende alcanzar estirando las capacidades y los recursos actuales



*“Un ordenador para todos los hombres, mujeres y niños”. Apple Computer (1970)*

*“Nuestro sueño es invadir el mercado norteamericano” Shoichiro Honda*

**HONDA**  
The Power of Dreams



*“Aspiramos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores de la mas alta calidad y ser siempre su primera opción” (Grupo Gloria S.A.)*

# Atributos de la Visión

**INSPIRADORA** para sensibilizar, motivar e iluminar fuertemente. Que se oriente a las expectativas emocionales o en base a los intereses comunes y superiores de los involucrados. “Debería generar excitación”

*“Consolidarnos en todo el mercado nacional y proyectarnos hacia otros países de América latina y Europa. Ser reconocidos como los mejores y mas confiables fabricantes peruanos de pintura” (Anypsa).*



# Atributos de la Visión

RELACIONADA A LO QUE SE SABE HACER BIEN, a las competencias claves.



*“Una computadora en cada escritorio y en cada hogar”. (Bill Gates)*

*“Estar presentes en todas las capitales del mundo, haciendo que en nuestros restaurantes, la gente descubra y abrace los sabores del Perú, abriendo así las puertas a muchos conceptos y restaurantes peruanos y latinoamericanos” (Astrid & Gastón)*





# ¿CUAL ES NUESTRO NEGOCIO?

¿Cuál es nuestra misión?, es sinónimo a ¿Cuál es nuestro negocio?. La misión es la definición del negocio (o negocios) en el que se va a actuar.

Es una declaración del credo, de la filosofía, de lo que una empresa desea ser y a quien quiere servir

Si la visión es saber lo que se quiere desde un inicio, la misión es saber por donde ir desde el principio.

# ¿CUAL ES NUESTRO NEGOCIO?

“Si queremos alcanzar la visión, tenemos que cumplir nuestra misión”

“Todos” deben conocer su misión: La organización, las áreas o unidades estratégicas, e inclusive a nivel de cada producto ; debería definirse la misión

“Si queremos alcanzar la visión, tenemos que cumplir nuestra misión”

Tanto la visión como la misión, están sujetos a cambios.

# MISIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAYOR DE SAN MARCOS  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

## ¿CUAL ES NUESTRO NEGOCIO?

Ejemplos de cambio de misión:

Disney : “Divertir a los niños”  
“Hacer feliz a la gente”



Nike: “... Una compañía fabricante de calzado”  
“... Una compañía deportiva”.

# DISEÑO DE LA MISIÓN

## A. Orientado a las competencias claves:

Concentrado en aquello que se sabe hacer bien : Un proceso?, una habilidad?, una característica esencial de un producto, de un componente o un bien terminado

*Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participamos a través de la producción y comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores.*

*Los procesos y acciones de todas las empresas de la Corporación se desarrollarán en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas.*



# DISEÑO DE LA MISIÓN

## B. Orientado al producto (o servicio)

Enfocado a aquello que satisface la necesidad básica o impulso primario principal del mercado elegido.

Difícil aplicación en organizaciones con productos diferentes o formado por conglomerados diferentes.

# DISEÑO DE LA MISIÓN

## C. Orientado al beneficio

Se relaciona al resultado esperado en la satisfacción de una necesidad: Interesa la cualidad, característica o atributo de calidad esperado; satisfaciendo el deseo primario del cliente y además provocar placer, beneficio y cumplimiento de función

*Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos y derivados, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción de los clientes. Queremos lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocios en los que competimos para beneficio de nuestros accionistas, de nuestros clientes y consumidores, de nuestros trabajadores y de las comunidades en las operamos.*

# COMPONENTES DE LA MISIÓN

1. Clientes
2. Productos o servicios
3. Mercado
4. Tecnología
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
6. Filosofía
7. Concepto propio
8. Interés en los empleados

# ATRIBUTOS DE LA MISIÓN

Breve

Operativa

Diferencial

Amplia en la orientación

Relacionada a tendencias dominantes



## Atributos de la Misión

**Breve:** Con pocas palabras resumir la razón de ser de la organización. Es posible tenerlo siempre en mente



**Nuestra Misión**  
Servir al cliente.



**Wong**  
*Donde comprar es un placer...*

## Atributos de la Misión

**Operativa** .....Debe ser clara, entendida por todos los involucrados, reflejada en la estrategia, estructura, y en la cultura.

La visión y misión deben estar sustentadas en una declaración de principios y valores.



**Nuestra Misión**  
Servir al cliente.

## Atributos de la Misión

Debe distinguirse de las misiones de otras organizaciones. Debe ser también motivadora y relevante para la organización y para los clientes.

## Atributos de la Misión

Amplia en la orientación elegida.

La misión debe tener la posibilidad de dirigirse a una diversidad de productos, beneficios o competencias. Debe evitarse mención específica de clientes y productos



*Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participamos a través de la producción y comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores.*

*Los procesos y acciones de todas las empresas de la Corporación se desarrollarán en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas.*

## Atributos de la Misión

Relacionada a tendencias dominantes

La misión debe asociarse a todos aquellos hechos o fenómenos que satisfacen las necesidades humanas

## RESUMEN DE LOS PUNTOS IMPORTANTES QUE COMPONEN LA MISION

Cual es el negocio?

- Delivery de comida

Necesidad a  
satisfacer

- Alimentarse
- Alimentación saludable
- Placer de comer

¿Qué ofrecemos?

- Ensaladas y jugos creativos  
variados y originales

¿A quien?

- Personas que trabajan y/o estudian  
en el área comercial de San Isidro.

¿Cómo?

- A través del restaurante online para  
los pedidos y envío de productos.

# ELEMENTOS POSIBLES DE LA PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor se puede desarrollar basándose en los atributos deseados del cliente para un producto o servicio, y las perspectivas del cliente en cuanto a estos atributos o una combinación de estos, como por ejemplo:

- Rapidez
- Precio
- Atractividad de diseño
- Flexibilidad de opciones
- Amabilidad del personal
- Servicio
- Experiencia percibida en el uso del producto o servicio
- Satisfacción percibida en el uso del producto o servicio
- Status,
- Etc.



***RENTABILIDAD  
PERCIBIDA SOBRE  
LA INVERSIÓN (O  
GASTO)  
REALIZADO)***

## ¿Cuál es la propuesta de valor en el caso de Gamarra?

- Factor Dominante :  
El Precio
- Factor Diferenciante:  
La Calidad del Producto





8:00-10:30

11:00-1:30

- **Objetivos y Estructura Organizacional**

14:30-17:00

17:30-20:00

# Desarrollo de objetivos

- **Objetivo:**

- Resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico
- Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización.
- Estado futuro deseado de un negocio

- **Criterios para los objetivos:**

- Conveniente
- Mensurable a través del tiempo
- Factible
- Aceptable
- Flexible
- Motivador
- Comprensible
- Obligación
- Participación de las personas
- Relación

# Desarrollo de objetivos

- los objetivos deberían establecerse en aspectos que afecten directamente la supervivencia y productividad del negocio.



## ¿Cómo se establecen los objetivos?

- Basado en el desempeño pasado
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras
- Participación en el mercado mercado
- Utilización de recursos



- *Proporcionar al Cliente: Buenos Servicios, Calidad en Productos, Precios Justos, Ambiente Grato*
- *Buscar que se mantenga la identificación de la marca “Wong” con el pueblo peruano.*

- *Lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas con alto valor agregado y con altos estándares de calidad.*



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de un negocio es un factor fundamental para lograr sus fines. Esta estructura se divide en unidades mas pequeñas y especializadas, llamadas departamentos, con el fin de facilitar la coordinación y la consecución de los objetivos fijados.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa, donde se puede observar el grado de relación y dependencia entre los distintos departamentos que forman dicha organización.

## Aspectos Administrativos

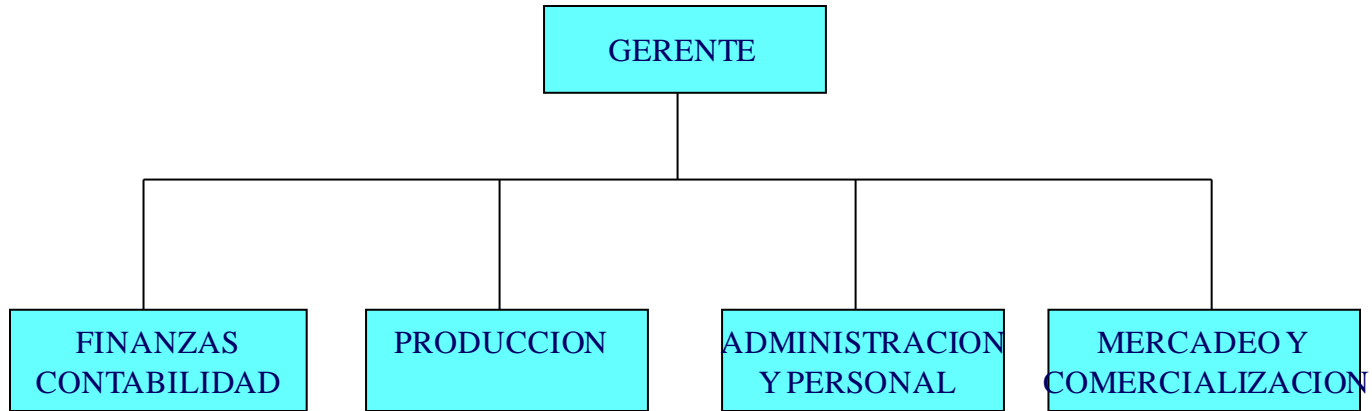
- Estructura Organizacional
- Perfiles Laborales en administración finanzas y mercadeo



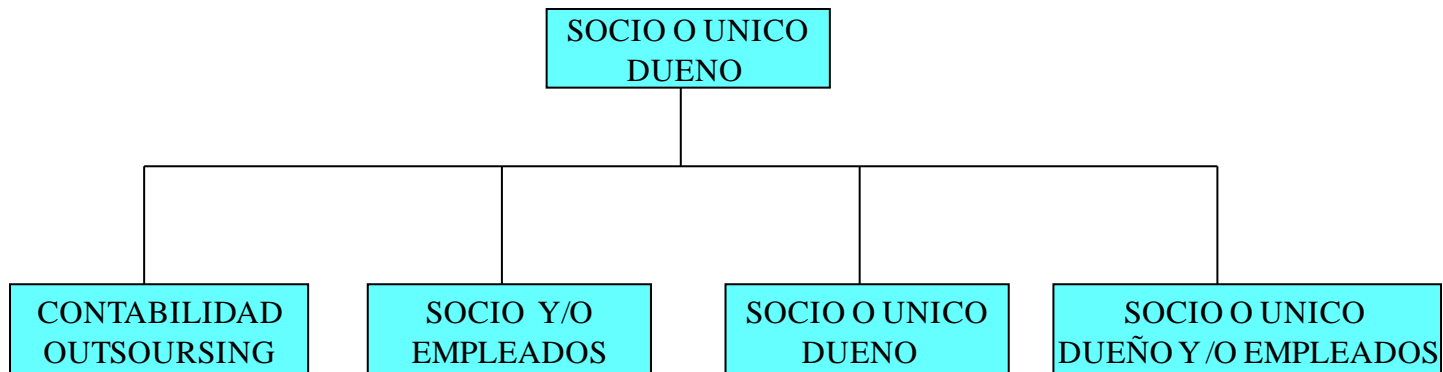
# Equipo Gerencial

- Director \_\_\_\_\_
- Director Financiero \_\_\_\_\_
- Director Ventas \_\_\_\_\_
- Director Operaciones \_\_\_\_\_
- Director Creativo \_\_\_\_\_

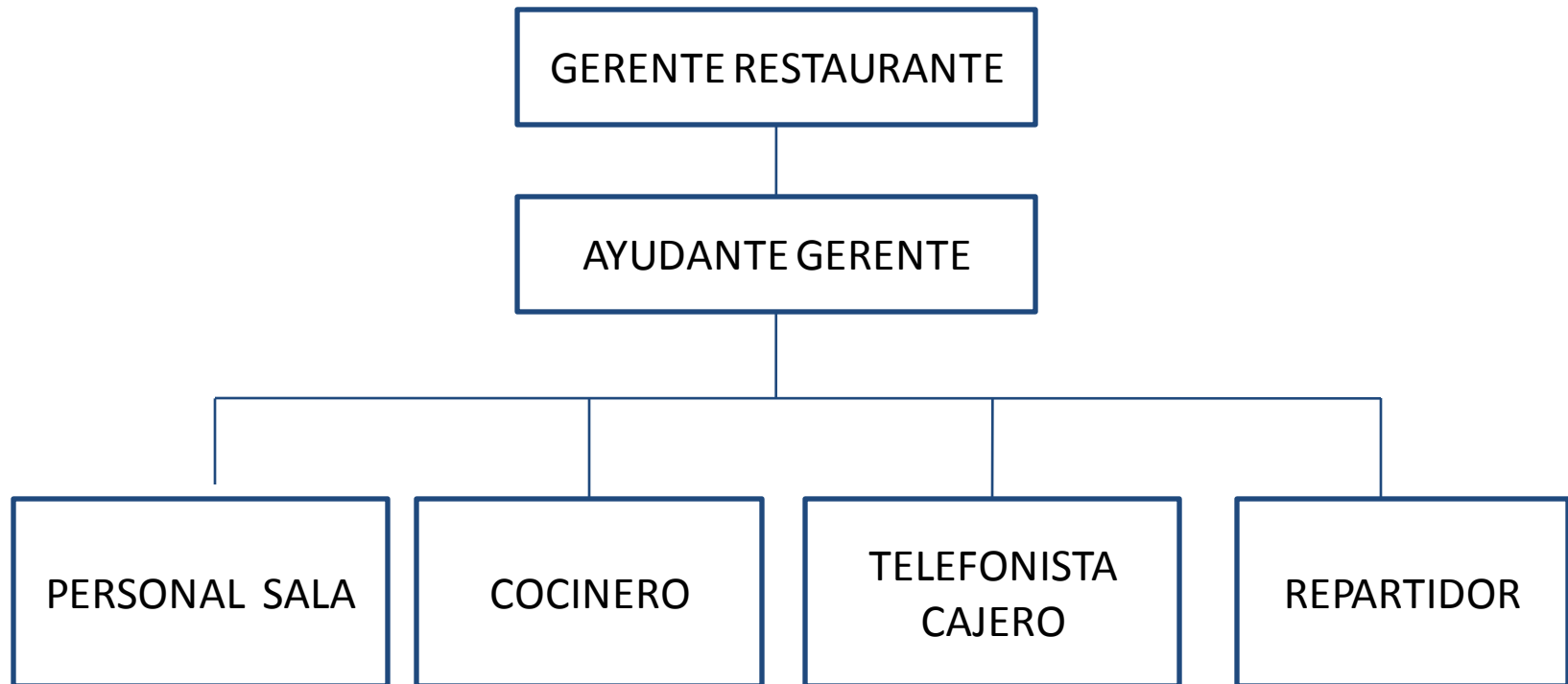
## ORGANIGRAMA BASICO DE CARGOS



## ORGANIGRAMA BASICO DE PERSONAS



## ORGANIGRAMA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA



# Perfiles Laborales en administración finanzas y mercadeo



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAYOR DE SAN MARCOS**  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

Nombre del Cargo:	
Area. Departamento. Sección :	
<b>Requerimientos del Cargo</b>	
Preparacion Profesional o Tecnica :	
Experiencia:	
Habilidades necesarias:	
Caracteristicas Actitudinales:	
Otras exigencias del cargo: ( edad, sexo, estado civil, disponibilidad de viajar etc.)	
<b>Funciones Basicas a Desarrollar:</b>	
Recibe ordenes directas del cargo de:	
Entrega resultados e informes de labor a:	
Su labor tiene relacion y contacto con los cargos de:	
Asignacion Salarial: \$	Prerrogativas laborales:

8:00-10:30

11:00-1:30

14:30-17:00

- **Análisis Interno y Externo**

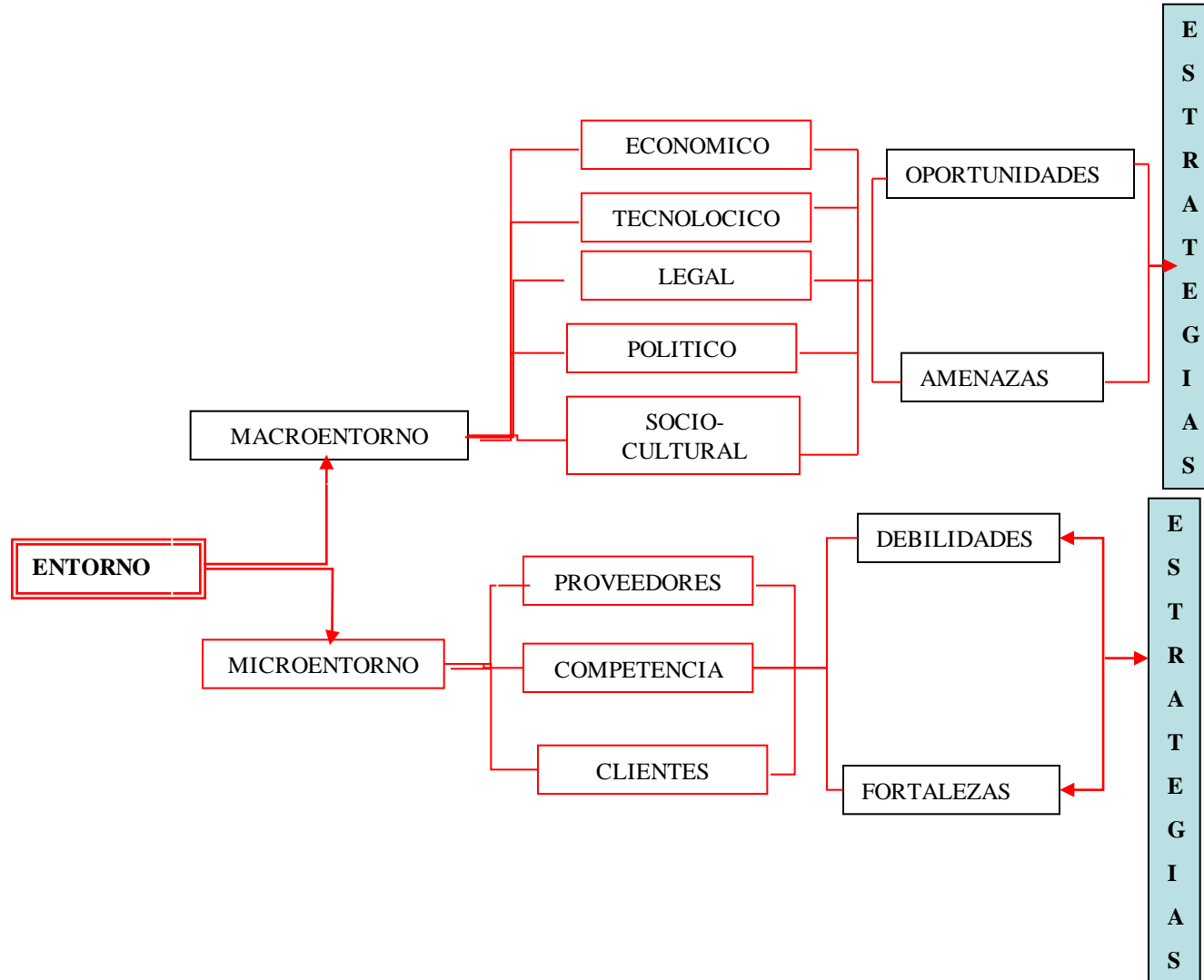
17:30-20:00

# Análisis Interno y Externo

- Análisis interno y externo
- Barreras de Entrada
- Barreras de Salida



# Análisis Interno



# Análisis FODA

## DENTRO DEL NEGOCIO

Para analizar las fortalezas y debilidades de un negocio, usted mira dentro del negocio: ¿en qué será bueno el negocio y cuáles son sus debilidades?

- **Fortalezas son los aspectos positivos específicos que le darán a su negocio una** ventaja competitiva sobre otros similares y competidores. Podría ser que usted se proponga vender un producto de mejor calidad o tener un local que sea más accesible a su clientela.
- **Debilidades son los aspectos específicos en los cuales su negocio no será bueno.** Quizás sus costos sean altos porque su negocio está ubicado lejos de los/as proveedores/as y tendrá que pagar más por transporte.



# Análisis FODA

- **FUERA DEL NEGOCIO**

Para analizar las oportunidades y amenazas de su negocio usted debe mirar fuera del negocio. Por ejemplo, la comunidad en la que se va a desarrollar: ¿qué aspectos del entorno o medio ambiente serán de beneficio para el negocio y cuáles afectarán negativamente al mismo?

- **Oportunidades son desarrollos potenciales, en proceso en su entorno, que serán buenos para su negocio.** Podría ser que la demanda para el producto que usted se propone producir aumentará por el mayor flujo de turistas.
- **Amenazas son eventos probables que pueden afectar su negocio negativamente.** Por ejemplo, la idea de negocios puede ser tan simple que otras personas pueden empezar negocios similares en su localidad y reducir su participación del mercado.

## ANÁLISIS FODA

Idea de Negocio.....

- Dentro del Negocio

**FORTALEZAS**

**DEBILIDADES**

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

- Fuera del Negocio

**OPORTUNIDADES**

**AMENAZAS**

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

¿Hay más fortalezas que debilidades?	Sí	No
¿Hay más estrellas (*) en fortalezas que en debilidades?	Sí	No
¿Hay más oportunidades que amenazas?	Sí	No
¿Hay más estrellas (*) en oportunidades que en amenazas?	Sí	No

¿Cómo trataré con las debilidades?

.....

.....

.....

.....

.....

## CASO: Empresa de Servicios

El ambiente laboral es familiar, existe un trato amigable y de confianza entre gerente y colaboradores donde se les permite llegar a deshora, solicitan permisos para salir a alguna clase que tengan en la universidad y en cualquier momento pueden ver su facebook o estar en el chat.

Aproximadamente cuentan con 600 clientes que renuevan anualmente uno de los servicios que venden pero para ofrecer su servicio de diseño de páginas web el gerente es el que vende sin considerar una atención especializada al cliente, es decir se bajan los precios a pesar que realizan un trabajo de calidad el cual no se les reconoce a los colaboradores. Además los colaboradores no tienen ninguna motivación.

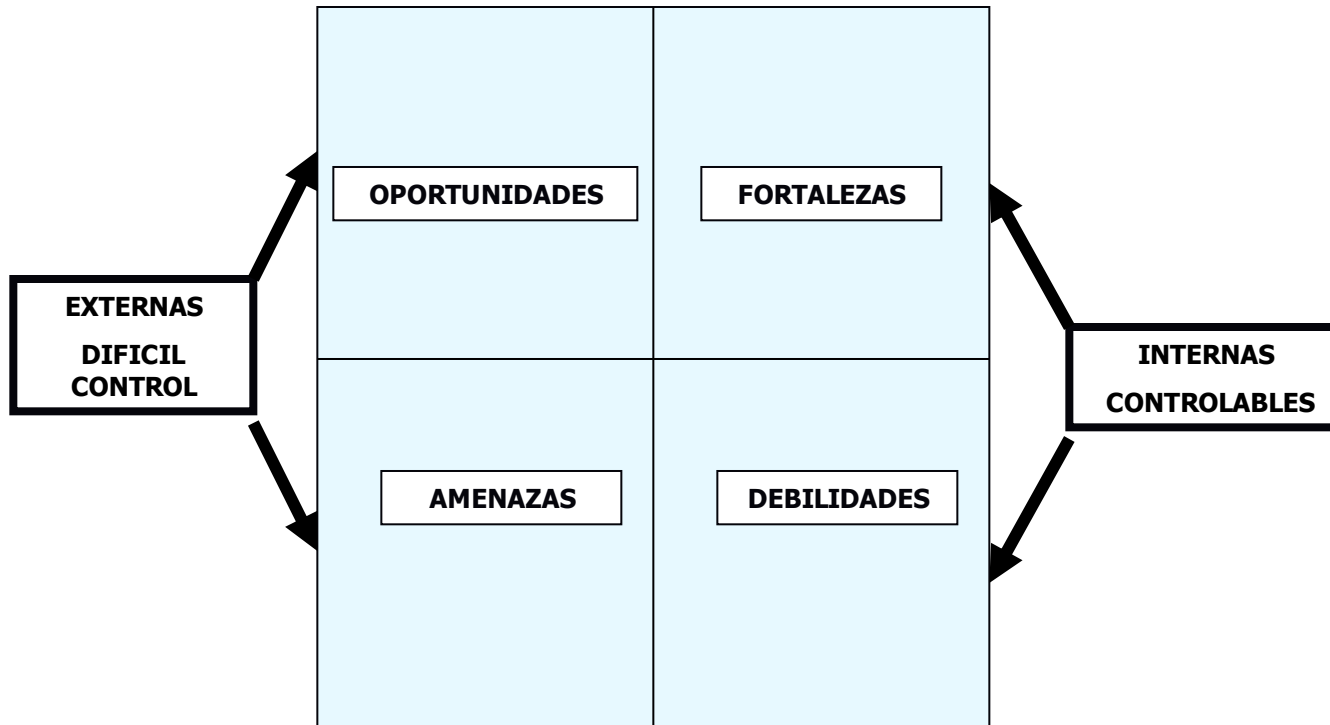
## FODA – Ejemplo:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Gran número de clientes	Falta de análisis de precios
Personal con creatividad y capacitación permanente	Venta indiscriminada de los servicios
Calidad en el servicio	Deficiente atención al cliente

## FODA – Ejemplo:

Oportunidades	Amenazas
Mal servicio de la competencia	Cambios tecnológicos
Redes sociales para vender	Creciente competencia
Sector en expansión	

# Análisis FODA



<b>EVALUACION ENTORNO</b>				
<b>Evaluacion factores del entorno</b>				
<b>Factores</b>	<b>Tipo de Amenaza</b>	<b>V</b>	<b>Tipo de Oportunidad</b>	<b>V</b>
<b>Macroentorno</b>				
Económicos			Estabilidad económica	3
Político-Legales				
Socio-Cultural	El interés por este tipo de servicios	1	servicio demandable	5
Tecnológico				
<b>Microentorno</b>				
Proveedores			Comparar calidades y precios	5
Competidores	Cartera, prestigio, locales	3	Mejorar y ofrecer nuevos servicios	5
Consumidores	Disposición de pagar el precio del servicio	3	Satisfacción por el servicio brindado	5
Geográficos	Seguridad	3	Afluencia de clientes	5
	<b>Valoración Total Amenazas</b>	<b>10</b>	<b>Valoracion Total Oportunidades</b>	<b>28</b>
	<b>Diferencia</b>	<b>18</b>		
<p>Nota: La sumatoria de factores debe ser mayor en oportuniadaes que en amenazas, de lo contrario la evaluacion del negocio y su creacion se recomienda postergarla para el momento en que las condiciones del entorno hallan cambiado favorablemente.</p>				

# BARRERAS DE ENTRADA



Los factores de amenazas calificados con 5 se constituyen en las barreras de entrada y requieren acciones claras para contrarrestarlas. Regístrelas en el siguiente formato.

Acciones para contrarrestar amenazas		
Factores	Tipo de Amenaza	Acciones
Macroentorno		
Socio Cultural	El interés por este tipo de servicios	Hacer el servicio atractivo
Microentorno		
Competidores	Cartera, prestigio, locales	
Consumidores	Disposición de pagar el precio del servicio	
geográficos	Seguridad	



# BARRERAS DE SALIDA

Encaso tal que la empresa no tenga éxito en el mercado como responderá por los compromisos con proveedores, clientes, empleados, arrendatarios y la venta de sus activos		
Acciones para solucionar estas posibles barreras		
Factor	Tipo de compromiso	Acciones
Empleados	Locación de servicios	Pago por el número de servicios realizados
Arrendador	Arrendamiento	Asentimiento escrito del arrendador para subarrendar
Venta activos	Compra venta	Ofrecerlos a un negocio del mismo o similar tipo de servicios

## ***Resumen ejecutivo***

### ***Capítulo I. Descripción del Negocio***

- 1.1 Nombre del negocio
- 1.2 Breve descripción del negocio
- 1.3 Visión, misión, objetivos y estructura organizacional
- 1.4 Análisis interno y externo del negocio

### ***Capítulo II. Análisis del Mercado***

- 2.1 Mercado potencial
- 2.2 Estimación del mercado
- 2.3 Segmentación del mercado
- 2.4 Propuesta única de venta
- 2.5 Análisis de la competencia
- 2.6 Ventaja competitiva
- 2.7 Estrategias de marketing
- 2.8 Análisis del mercado proveedor
- 2.9 Distribución
- 2.10 Mercado externo
- 2.11 Análisis y pronóstico de ventas

# Plan de negocios

## ***Capítulo III. Análisis Técnico***

- 3.1 Diseño del producto o servicio
- 3.2 Descripción del proceso/operaciones
- 3.3 Localización y distribución física del negocio
- 3.4 Recursos necesarios: materiales, equipos, instalaciones y humanos

## ***Capítulo IV. Evaluación Económica y Financiera***

- 4.1 Inversión inicial
- 4.2 Cálculo de costos
- 4.3 Costo unitario de producción
- 4.4 Precio de venta
- 4.5 Determinación del punto de equilibrio
- 4.6 Flujo de caja económico
- 4.7 Análisis financiero