

## LECTURA NÚMERO 7.

### LA MISIÓN DEL NEGOCIO

**Msc. Luis Vegueria**

#### **La declaración de la misión.**

La declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Ciertas investigaciones arrojan que 60% de las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión y que las empresas que obtienen mejores resultados cuentan con declaraciones de su misión mejor elaboradas que las empresas con peores resultados.

#### **A. ¿Cual es nuestro negocio?**

En la actualidad, las ideas sobre las declaraciones de misión de negocios se basan, en gran medida, en los lineamientos que, a mediados de los años setenta, planteó Peter Drucker, muchas veces llamado "el padre de la administración moderna" por sus vanguardistas estudios de General Motors Corporation y por sus veintidós libros y cientos de artículos. Harvard Business Review califica a Drucker, de 79 años, como 11 el pensador de la administración más importante de nuestra época.

Drucker dice que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, "¿cual es nuestra misión?". La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser". Para contestar la pregunta central, "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

En ocasiones llamada la declaración del credo, la declaración del objeto, la declaración de la filosofía, la declaración de las creencias, la declaración de los principios del negocio, la declaración de la visión o la declaración "que define nuestras actividades"; la declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategas no la hayan puesto conscientemente por escrito.

La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas. Quizá nada parezca tan sencillo o evidente como saber cuál es el negocio de una empresa. Una siderúrgica produce acero, un ferrocarril tiene trenes para

transportar carga y pasajeros, una compañía de seguros asegura riesgos de incendio y un banco presta dinero. De hecho, la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?" suele ser muy difícil y la respuesta acertada normalmente no es nada evidente. La responsabilidad primera de los estrategas es contestar esta pregunta. Sólo ellos pueden garantizar que la pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita al negocio trazar su curso y fijar sus metas.

Tal vez sea más fácil entender la misión del negocio si nos concentramos en un negocio que empieza. Al principio, el nuevo negocio no es sino un grupo de ideas. El inicio de un negocio nuevo descansa en una serie de creencias que indican que una organización nueva puede ofrecer cierto producto o servicio, a ciertos clientes, en cierta zona geográfica, mediante algún tipo de tecnología, a un precio rentable. El propietario de un negocio nuevo suele suponer que la filosofía administrativa de la nueva empresa producirá una imagen pública favorable y que este concepto del negocio se lo podrá transmitir a grupos de personas y que será adoptado por ellos. Cuando la serie de creencias respecto a un negocio, al principio, se pone por escrito, el documento consecuente refleja las mismas ideas básicas que constituyen una declaración de misión. Conforme el negocio crece, los propietarios o gerentes se encuentran con la necesidad de revisar la serie de creencias fundamentales, pero estas ideas originales se suelen ver reflejadas en el enunciado revisado de la misión.

Muchas veces, las declaraciones de misiones aparecen en la primera página de los informes anuales. Con frecuencia, las declaraciones de misiones se exhiben a lo largo y ancho de los locales de una empresa y se distribuyen entre sus miembros al mismo tiempo que alguna otra información sobre la compañía. El enunciado de la misión forma parte de numerosos informes internos, como solicitudes de crédito, contratos con proveedores, contratos de relaciones laborales, planes empresariales y contratos de servicio al cliente. A continuación se presenta la declaración de la misión de Barnett Bank:

La misión de Barnett es crear valores para sus propietarios, clientes y empleados, creando y capitalizando posiciones líderes en el mercado con el objeto de vender y ofrecer una extensa gama de servicios financieros de gran calidad y rentabilidad. El enfoque de nuestras ventas es brindar un servicio completo a los clientes y las empresas de nuestras comunidades, así como servicios de procesamiento y asesoría a terceros. Operaremos con los costos más bajos que sea posible para conservar servicios de gran calidad y el liderazgo del mercado.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización a sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe:

- 1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- 2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.

- 4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y
- 5) Hacer su declaración

En términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

Algunos estrategas se pasan casi todo el tiempo dedicados a cuestiones administrativas y tácticas y los estrategas que se apresuran para establecer objetivos y poner en práctica estrategias, con frecuencia no se detienen a preparar una declaración de la misión. Este problema está muy generalizado, incluso entre las grandes organizaciones. Alrededor del 40% de las corporaciones grandes de Estados Unidos no cuentan todavía con una declaración formal de la misión, entre ellas Walt Disney Company, Grumman Corporation y las tiendas Wal Mart. Sin embargo, 60% si tienen un documento formal de la misión. Día con día aumenta el número de organizaciones que están elaborando declaraciones formales de su misión.

### ***B. Importancia de una misión clara del negocio***

La importancia de una declaración de la misión para la buena administración estratégica esta bien documentada en muchas obras. Un estudio reciente que compara los enunciados de las misiones de las 500 empresas de Fortune que obtenían buenos resultados y las empresas que obtenían malos resultados, llega a la conclusión de que las que tenían buenos resultados también tenían declaraciones de la misión más amplias que las que tenían malos resultados. King y Cleland recomiendan a las organizaciones que redacten cuidadosamente sus declaraciones de las misiones, por los siguientes motivos:

- 1 A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
2. Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
3. Establecer una tónica general o clima organizacional.
4. Servir de punto local que permita a las personas identificarse con el propósito y el Curso de la organización, y  
las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
5. Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas  
entre los elementos responsables de la organización.
6. Especificar los propósitos de la organización y la conversan de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

Reuben Mark, director ejecutivo de Colgate, sostiene que cada vez es más importante que una misión clara tenga sentido en un plano internacional. La misión de Colgate se puede resumir en cuatro palabras, "Podemos ser los mejores". Mark piensa lo siguiente sobre la declaración de la misión:

Cuando se trata de reunir a todos bajo el manto de la corporación, es fundamental impulsar una visión global, en lugar de tratar de transmitir diferentes mensajes para diferentes culturas. El truco consiste en tener una visión sencilla, pero elevada: "Fabricamos las computadoras más rápidas del mundo" o "Nuestro servicio telefónico es para todos". jamás logrará que todo el mundo cargue sus baterías usando sólo objetivos financieros. Tiene que ser algo que haga que la gente se sienta mejor, que se sienta parte de algo.

#### **1. La visión contra la misión.**

Algunas organizaciones elaboran la declaración de la misión y también una de la visión. La declaración de la misión contesta la pregunta, "¿Cuál es nuestro negocio?", mientras que la de la visión contesta a: "¿Qué queremos ser?".

## **2. El proceso para preparar una declaración de la misión.**

Como se puede ver en el modelo para la administración estratégica, antes de poder formular estrategias alternativas y de poder aplicarlas se requiere una declaración clara de la misión. Es importante que el proceso para elaborar la declaración de la misión involucre a la mayor cantidad posible de gerentes, porque las personas se comprometan con la organización gracias a su involucramiento. El comentario de Mark sobre las baterías acentúa cuán necesaria resulta una buena declaración de la misión.

Un enfoque que se usa mucho para elaborar declaraciones de misiones del negocio empieza por seleccionar varios artículos sobre declaraciones de misión y solicitar a todos los gerentes que los lean para tener información básica. A continuación se solicita a los gerentes que preparen, personalmente, una declaración de la misión de esa organización. Después, un agente o comité de mandos superiores, debe reunir todas estas declaraciones en un solo documento y distribuir el borrador de éste entre todos los gerentes. El siguiente paso es solicitar sugerencias para modificaciones, aumentos y supresiones, así como sostener una junta para revisar el documento. En la medida que todos los gerentes hayan contribuido y apoyen el documento final de la declaración de la misión del negocio, las organizaciones tendrán menos problemas para conseguir que los gerentes apoyen otras actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Por tanto, el proceso para elaborar una declaración de la misión representa una magnífica oportunidad para que los estrategas consigan el apoyo que necesitan de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso para elaborar la declaración de la misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión de gerentes con objeto de que elaboren y modifiquen la declaración de la misión. Otras organizaciones contratan a un asesor o agente en el exterior para que éste dirija el proceso y ayude a usar las palabras correctas para la redacción. En ocasiones, la persona del exterior, con experiencia para elaborar declaraciones de misión del negocio y sin opiniones "prejuiciadas", puede dirigir el proceso mejor que un grupo o comité de gerentes de la empresa. Cuando el documento está en su forma final, se debe decidir cuál será la mejor manera de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos externos que constituyen la organización. Algunas organizaciones incluso filman una videocinta para explicar el enunciado de la misión y cómo se elaboró.

Un artículo reciente de Campbell y Yeung subraya que el preparar la declaración de la misión debe establecer un "vínculo emocional" y un "sentido de misión" entre la organización y sus empleados. El compromiso con la estrategia de la compañía y el consenso intelectual sobre las estrategias que se seguirán, no siempre se traducen en un vínculo emocional. Por tanto, las estrategias formuladas no siempre pueden ponerse en práctica. Estos investigadores subrayan que el vínculo emocional se presenta cuando alguien se identifica personalmente con los valores y la conducta básicos de la empresa, haciendo así que el consenso intelectual y el compromiso con la estrategia se conviertan en un sentido de misión. Campbell y Yeung también señalan la diferencia entre los términos visión y misión y dicen que visión es "un estado futuro, posible y deseable, de la organización" que incluye metas específicas, mientras que la ligada a la conducta y al presente.

### ***C. Naturaleza de la misión de una empresa***

#### **1. Una declaración de la actitud.**

El enunciado de una misión es una declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración de detalles específicos. Por lo general, es de largo alcance, cuando menos, por dos motivos fundamentales.

En primer término, una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. La determinación excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización. Por otra parte, una declaración demasiado general, que no excluya ninguna estrategia alternativa, sería disfuncional. Por ejemplo, la declaración de la misión de Apple Computer no debe dejar abierta la posibilidad para que se diversifique al ramo de los plaguicidas, ni el de Ford Motor Company a los alimentos procesados.

En segundo, la declaración de la misión tiene que ser amplio a efecto de conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y los grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía. Las partes interesadas incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos de administración (clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos locales, estatales, federal y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos defensores del ambiente y la sociedad en general. Las partes interesadas afectan y se ven afectadas por las estrategias de la organización, pero los intereses y los reclamos de los diversos grupos varían y, con frecuencia, se contraponen. Por ejemplo, la sociedad en general tiene un interés especial en la responsabilidad social, mientras que los accionistas tienen más interés por la rentabilidad. Los reclamos que se imponen a todo negocio pueden sumar miles, literalmente, y con frecuencia incluyen aire limpio, empleo, impuestos, oportunidad de inversión, oportunidad de hacer carrera, igualdad de oportunidades para el empleo, prestaciones para los empleados, sueldos y salarios, agua limpia y servicios a la comunidad. Todos los reclamos que se imponen a la organización no pueden tener la misma importancia. Una buena declaración de la misión indica la atención relativa que la organización prestara a satisfacer las exigencias de diversos grupos de interés.

Encontrar el equilibrio justo entre la especificidad y la generalidad es muy difícil, pero bien vale el esfuerzo. George Steiner nos ofrece las siguientes ideas en cuanto a la importancia de que la declaración de la misión sea de largo alcance:

La mayor parte de las declaraciones de la misión de un negocio se expresan con enorme grado de abstracción. Sin embargo, la vaguedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de misión no tienen el propósito de expresar fines concretos, sino más bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y la filosofía que guiaron a la empresa. El exceso de detalles puede resultar contraproducente pues las especificaciones concretas pueden despertar oposición. La precisión puede sofocar la creatividad para formular una misión o un propósito aceptables. Cuando una meta se hace dura como concreto produce rigidez en la organización y se opone al cambio. La vaguedad deja espacio para que otros administradores completen los detalles o quizás, incluso, para que modifiquen los patrones generales. La vaguedad permite más flexibilidad para adaptarse a los ambientes y las operaciones internas cambiantes. Permite mayor flexibilidad para su aplicación.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero. Las empresas japonesas creen firmemente en el aspecto emocional de la declaración de la misión.

