



# La visión y la misión de la empresa

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir la naturaleza y el papel que juegan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.
2. Analizar la razón por la que el desarrollo de la declaración de misión es tan importante como el documento resultante.
3. Identificar los componentes de la declaración de misión.
4. Analizar cómo pueden verse beneficiadas las actividades de administración estratégica por una clara declaración de visión y misión.
5. Evaluar la declaración de misión de diferentes organizaciones.
6. Redactar una efectiva declaración de visión y misión.

## EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

### Ejercicio 2A

Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar

### Ejercicio 2B

Evaluar algunas declaraciones de misión

### Ejercicio 2C

Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company

### Ejercicio 2D

Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela

### Ejercicio 2E

Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

### Ejercicio 2F

Evaluar una propuesta de misión

la necesidad de revisar las creencias en las que está fundamentada, pero aquellas ideas originales suelen verse reflejadas en las declaraciones revisadas de visión y misión.

Las declaraciones de visión y misión suelen encontrarse en las primeras páginas de los informes anuales de la empresa. Muchas veces también se hacen públicas en las instalaciones de la organización, y forman parte de la información que sobre la misma se distribuye a diferentes personas. También se les cita en numerosos informes internos, como solicitudes de préstamos, acuerdos con proveedores, contratos laborales, planes de negocios y contratos de servicio al cliente. En un estudio reciente, los investigadores concluyeron que en los últimos cinco años 90% de todas las empresas han utilizado una declaración de misión en algún momento.<sup>1</sup>

## ¿En qué queremos convertirnos?

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una *declaración de visión* debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve —constando, de preferencia, de un solo enunciado— y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

En la tabla 2-1 se muestran diversos ejemplos de la declaración de la visión.

## ¿Cuál es nuestro negocio?

La filosofía en que se basan las declaraciones de misión actuales deriva, en gran medida, de lineamientos establecidos a mediados de la década de 1970 por Peter Drucker, a quien suele calificársele como “padre de la administración moderna” por sus estudios pioneros en General Motors Corporation, sus 22 libros y los cientos de artículos que ha publicado. *Harvard Business Review* ha llamado a Drucker “el más importante pensador de la administración de nuestros tiempos”.

Drucker afirma que formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”. La *declaración de misión* es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

Conocida también como *credo organizacional*, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios, o declaración de la “definición de nuestro negocio”, la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir.

**TABLA 2-1 Ejemplos de declaración de visión**

La visión de Tyson Foods es ser la opción número cuando se trata de productos proteínicos y, al mismo tiempo, maximizar el valor para los accionistas. (*Comentario del autor: buena declaración, a menos que Tyson comercialice también productos no proteínicos*).

La visión de General Motors es ser líder mundial en productos de transportación y servicios relacionados. (*Comentario del autor: buena declaración*).

PepsiCo asume la responsabilidad de mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en donde opera —ambiental, social, económico—, creando un mejor mañana. (*Comentario del autor: esta declaración es muy vaga; debería hacer alguna mención al negocio de alimentos y bebidas*).

La visión de Dell es crear una cultura empresarial en la que la excelencia ambiental sea una segunda naturaleza. (*Comentario del autor: la declaración es demasiado vaga; debería hacer alguna mención al negocio de las computadoras; la palabra ambiental suele utilizarse como una alusión al medio ambiente, por lo que su uso aquí es poco claro*).

La visión de First Reliance Bank es ser reconocido como el banco más grande y rentable de Carolina del Sur. (*Comentario del autor: este banco, nuevo y muy pequeño, tiene su sede en Florence, Carolina del Sur, por lo que este objetivo no es alcanzable en cinco años; en consecuencia, su declaración es demasiado futurista*).

La visión de Samsonite es proveer soluciones innovadoras al mundo de los viajes. (*Comentario del autor: esta declaración necesita ser más específica, y quizá hacer mención del equipaje, ya que en sus términos actuales podría interpretarse como relacionada con líneas aéreas o cruceros, lo cual no es recomendable*).

La visión de Royal Caribbean consiste en empoderar a los empleados para permitirles que proporcionen a sus huéspedes la mejor experiencia vacacional y, de esta manera, generar excelentes rendimientos para los accionistas y mejorar el bienestar de las comunidades. (*Comentario del autor: buena declaración, pero sería mejor que se concretara a señalar las ventajas para los huéspedes*).

La visión de Procter & Gamble es ser la mejor compañía de productos del mundo, y recibir reconocimiento como tal. (*Comentario del autor: la declaración es demasiado vaga y no se comprende del todo bien*).

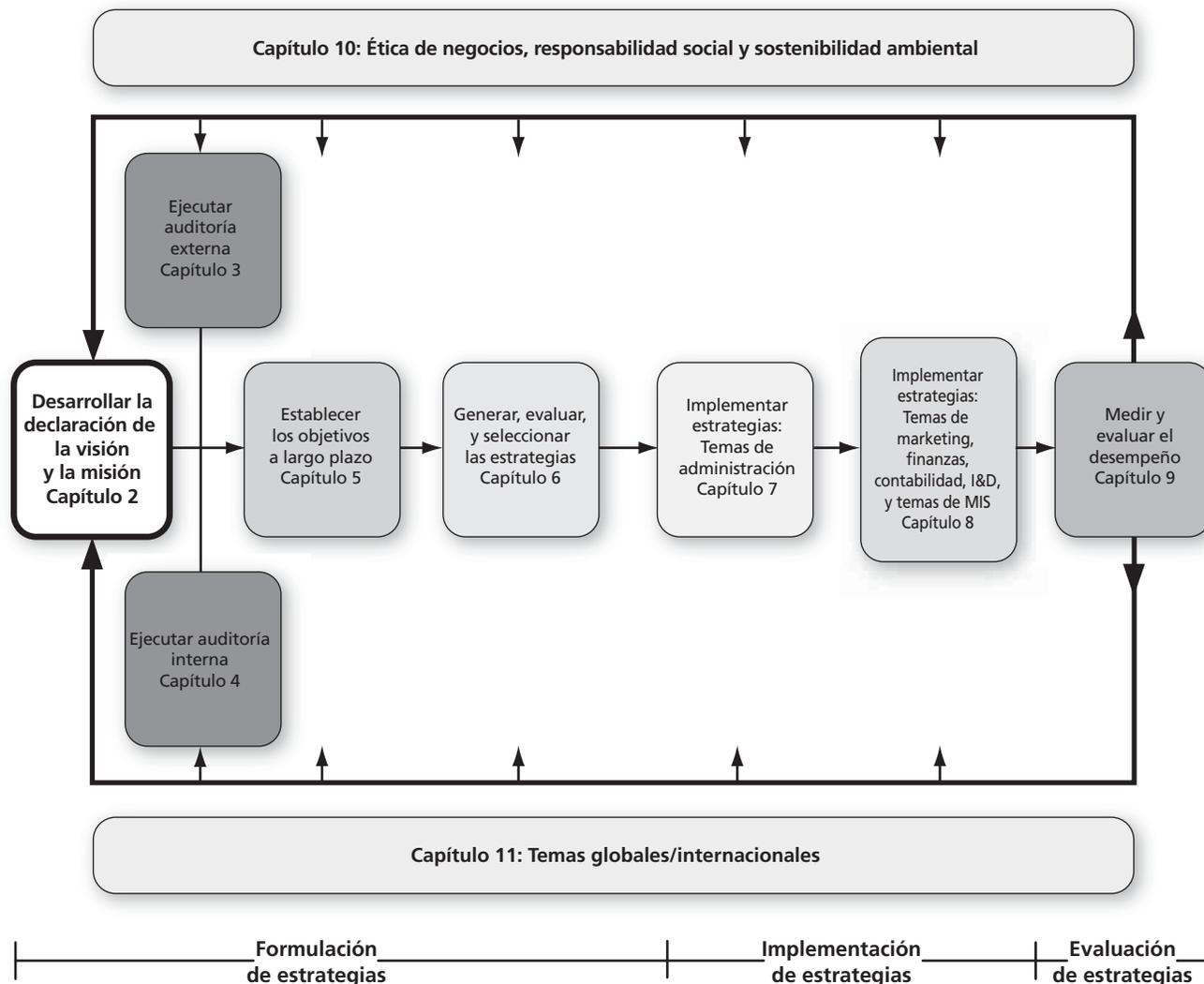
Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque los estrategas no hayan puesto conscientemente esta razón por escrito. Como se ilustra en la figura 2-1, tanto practicantes como académicos reconocen que una cuidadosa preparación de la declaración de visión y misión es el primer paso de la administración estratégica. Respecto de la declaración de misión, Drucker afirma lo siguiente:

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Aparentemente no hay nada más sencillo o más obvio que conocer cual es el negocio de una empresa; una acerera produce acero, una ferroviaria maneja trenes que transportan carga y pasajeros, una compañía aseguradora protege contra el riesgo de un incendio, y un banco presta dinero. A pesar de lo anterior, la realidad es que “¿Cuál es nuestro negocio?” suele ser una pregunta difícil de responder, pues las cosas no son siempre tan obvias. Responder este cuestionamiento es la primera responsabilidad de los estrategas.<sup>2</sup>

Algunos estrategas dedican casi todo su día a resolver cuestiones administrativas y tácticas, y aquellos que se apresuran a establecer objetivos e implementar estrategias muchas veces pasan por alto el desarrollo de la declaración de visión y misión. Éste es un problema muy generalizado, incluso en las

FIGURA 2-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

grandes empresas. Muchas corporaciones estadounidenses aún no cuentan con una declaración formal de visión o misión;<sup>3</sup> sin embargo, cada vez más organizaciones se encuentran desarrollándola.

Algunas empresas desarrollan declaraciones de misión tan sólo porque consideran que hacerlo está de moda, en vez de asumirlas como un compromiso real. Sin embargo, como se describe en este capítulo, las empresas que desarrollan y revisan sistemáticamente sus declaraciones de visión y misión, que las consideran documentos vivos y parte integral de la cultura de la organización, obtienen grandes beneficios. Johnson & Johnson (J&J) es un ejemplo de este tipo de empresas. Los directivos de J&J se reúnen de manera periódica con los empleados para revisar, reescribir y reafirmar la visión y la misión de la compañía. Todos los empleados de J&J reconocen el valor que los altos ejecutivos confieren a este ejercicio, y responden en consecuencia.

### Visión en comparación con misión

Muchas organizaciones desarrollan tanto una declaración de visión como una de misión. Mientras que la declaración de misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, la *declaración de visión* responde al cuestionamiento “¿En qué queremos convertirnos?”.

Se podría argumentar que las utilidades, no la misión ni la visión, son el principal motivador corporativo. Pero las ganancias por sí solas no bastan para motivar a la gente.<sup>4</sup> De hecho, algunos empleados las perciben negativamente; es posible que las consideren algo que ellos han generado, pero que la gerencia utiliza e incluso cede a los accionistas. Aunque esta percepción es indeseable y preocupante para los directivos, sin duda indica que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar de manera efectiva a los empleados.

Cuando empleados y directivos en conjunto dan forma a la declaración de visión y misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan las visiones personales que unos y otros albergan en sus corazones y mentes respecto de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

### El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión

Como se indicó en el modelo de administración estratégica, es preciso contar con una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias alternativas. Además, es importante involucrar a tantos gerentes y directivos como sea posible en el proceso de desarrollo, porque es a través de la participación que las personas se comprometen con una organización.

Un método muy utilizado para el desarrollo de la declaración de misión consiste en elegir —antes que nada— varios artículos relacionados con este tipo de declaraciones, para que los directivos los lean como información preparatoria. Después se les pide que creen una declaración de visión y misión para la organización. Un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberá combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos los directivos. Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevará a cabo una reunión para revisar el documento. En la medida en que todos los directivos participen y avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo para otras actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Así, el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión constituye una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario por parte de todos los directivos de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión con los directivos para desarrollar y modificar las declaraciones existentes. Otras empresas contratan a algún consultor o facilitador externo para dirigir el proceso y contribuir a la redacción preliminar. A veces una persona externa, que cuente con experiencia en el desarrollo de dichos documentos y tenga puntos de vista imparciales, puede dirigir con mayor efectividad el proceso que un grupo o un comité directivo internos. Cuando se ha elaborado el documento final, es necesario decidir cuál será la mejor manera de comunicar la visión y la misión a los directivos, empleados y público externo de la organización. Algunas organizaciones incluso crean videos para explicar la declaración de visión y misión, así como su proceso de desarrollo.

En un artículo escrito por Campbell y Yeung se enfatiza que el proceso para desarrollar una declaración de misión debe crear un “vínculo emocional” y un “sentido de misión” entre la organización y sus empleados.<sup>5</sup> Sin embargo, el compromiso con la estrategia de la empresa y el acuerdo intelectual con las estrategias que habrán de seguirse no necesariamente se traduce en un vínculo emocional; por lo tanto, es posible que las estrategias formuladas no lleguen a implementarse. Estos investigadores subrayan que el

vínculo emocional surge cuando el individuo se identifica con los valores y el comportamiento en que se basa una empresa, lo que a su vez da a un sentido de misión a su compromiso y a su acuerdo intelectual con la estrategia. Campbell y Yeung también hacen una distinción entre los términos *visión* y *misión*, afirmando que la visión es “el estado futuro posible y deseable de una organización” —lo cual incluye objetivos específicos—, mientras que la misión está más asociada con el comportamiento y el presente.

## Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión

La importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión para una administración estratégica efectiva está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios. Rarick y Vitton encontraron que las empresas que cuentan con una declaración formal de misión tienen el doble de rendimientos promedio sobre el capital de los accionistas que las que carecen de ella; Bart y Baetz hallaron una relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional; *BusinessWeek* reporta que las empresas que utilizan declaraciones de misión tienen un rendimiento 30% más alto en ciertos parámetros financieros que las que no cuentan con ellas; no obstante, algunos estudios han encontrado que tener una declaración de misión no contribuye directa ni positivamente al desempeño financiero.<sup>6</sup> El grado en que directivos y empleados se involucren en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión puede hacer la diferencia en el éxito del negocio. En este capítulo se ofrecen los lineamientos para desarrollar estos importantes documentos. King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración de misión por escrito, para así obtener los siguientes beneficios:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.<sup>7</sup>

Reuben Mark, ex CEO de Colgate, sostiene que una misión clara debe tener un sentido internacional. Mark opina lo siguiente respecto de la visión:

---

Cuando se trata de reunir a toda la gente bajo la bandera corporativa, es esencial impulsar una visión global en vez de tratar de estipular diferentes mensajes locales de acuerdo con las distintas culturas. El secreto radica en mantener una visión simple, pero elevada: “Fabricamos las computadoras más rápidas del mundo” o “Telefonía para todos”. Es imposible lograr que el personal asuma el compromiso si la única meta es el logro de objetivos financieros. La visión debe ser algo que haga sentir mejor a la gente, que le dé la sensación de formar parte de algo.<sup>8</sup>

---

### Resolución de puntos de vista divergentes

Otro beneficio de desarrollar una declaración integral de la misión es que durante el proceso se pueden descubrir y resolver puntos de vista divergentes entre los directivos. La pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” puede crear controversia. A menudo, plantear este cuestionamiento saca a la luz las discrepancias existentes entre los estrategas de la organización. Es posible que individuos que han trabajado mucho tiempo juntos y creen que se conocen, de pronto se den cuenta de que no están de acuerdo en cuestiones fundamentales. Por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto de la importancia de la enseñanza, la investigación y el servicio suelen salir a la luz durante el proceso de desarrollo de la declaración de misión. Se necesita compromiso, negociación y, finalmente, un acuerdo sobre las cuestiones importantes antes de que las personas puedan enfocarse en actividades más específicas de la formulación de estrategias.

Si no se resuelve, un alto grado de desacuerdo entre los estrategas de la organización respecto de las declaraciones de visión y misión puede ocasionar problemas. Por ejemplo, una de las razones de la

quiebra y la liquidación de W. T. Grant fue un desacuerdo no resuelto sobre la misión del negocio. Como reportó un ejecutivo:

---

Había mucho desacuerdo dentro de la empresa acerca de si debíamos adoptar la postura de Kmart o la de Montgomery Ward y JCPenney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos altos ejecutivos) discrepaban sobre el asunto, y el resultado fue que tomamos una posición intermedia que no sirvió para nada.<sup>9</sup>

---

Con demasiada frecuencia los estrategas desarrollan las declaraciones de visión y misión sólo cuando la organización tiene problemas, momento en que indudablemente resultan necesarias. De hecho, desarrollar y comunicar una misión clara en tiempos difíciles a veces puede tener resultados espectaculares, e incluso revertir una mala situación. Sin embargo, esperar hasta que la organización enfrente ciertas dificultades para desarrollar las declaraciones de visión y misión es un riesgo característico de una administración irresponsable. De acuerdo con Drucker, el momento clave para preguntarse con seriedad “¿En qué queremos convertirnos?” y “¿Cuál es nuestro negocio?” se da cuando la empresa ha alcanzado el éxito:

---

El éxito siempre vuelve obsoleto el comportamiento mismo que lo ocasionó, siempre crea nuevas realidades, y siempre da lugar a problemas diferentes. Sólo los cuentos de hadas terminan con la frase “Y vivieron felices para siempre”. A nadie le gusta pelearse con el éxito ni crear disturbios. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se torne en fracaso. Tarde o temprano, hasta la respuesta más acertada a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” pierde vigencia.<sup>10</sup>

---

En organizaciones de múltiples divisiones, los estrategas deben asegurarse de que cada una de ellas desempeñe tareas de administración estratégica, incluyendo el desarrollo de las declaraciones de visión y misión. Cada división debe involucrar a sus propios gerentes y empleados en el desarrollo de declaraciones de visión y misión congruentes con la misión corporativa. En la tabla 2-2 se listan diez beneficios que trae consigo el contar con una misión y una visión claras.

Las organizaciones que no desarrollan una declaración de visión ni una declaración de misión integral e inspiradora pierden la oportunidad de presentarse favorablemente ante los *accionistas* actuales y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y directivos, y casi todas ellas requieren también de prestamistas, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de visión y misión son vehículos efectivos para comunicarse con los accionistas internos y externos. El beneficio principal de estas declaraciones como herramientas de administración estratégica se debe a que especifican los objetivos definitivos de la empresa. Las declaraciones de misión y visión:

---

Proporcionan a los gerentes una dirección unificada que trasciende las necesidades individuales, limitadas y transitorias. Promueven la sensación de expectativas compartidas entre los empleados de todos los niveles y generaciones. Consolidan los valores con el paso del tiempo y entre los individuos y grupos de interés. Proyectan un sentimiento de valía y determinación que las personas ajenas a la empresa pueden identificar y asimilar. Por último, afirman el compromiso de la empresa hacia la acción responsable, lo cual es congruente con su necesidad de preservar y proteger las demandas esenciales de sus miembros en términos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la firma.<sup>11</sup>

---

## Características de la declaración de misión

### Una declaración de actitud

La declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. En general su alcance es amplio, debido a por lo menos dos importantes razones. La primera es que una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida. El exceso de especificidad limitaría su potencial de crecimiento creativo para la organización. Sin embargo, una declaración demasiado general, que no excluya algunas de las alternativas estratégicas, podría ser disfuncional. La declaración de misión de Apple Computer,

**TABLA 2-2 Diez beneficios de contar con una misión y una visión claras**

1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.
2. Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
3. Dar dirección.
4. Proporcionar una perspectiva compartida por todos los accionistas de la empresa.
5. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
6. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados.
7. Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.
8. Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.
9. Alcanzar un desempeño organizacional superior.
10. Lograr sinergia entre directivos y empleados.

por ejemplo, no debe dejar abierta la posibilidad de diversificarse hacia la fabricación de pesticidas, mientras que la de Ford Motor Company, por su parte, tendría que evitar cualquier referencia al procesamiento de alimentos.

La segunda razón importante es que la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia como para conciliar eficazmente las diferencias entre las *partes interesadas*, los individuos y los grupos de individuos que tengan alguna participación o interés especial en la compañía y, al mismo tiempo, atraerlos. Por lo tanto, la declaración de misión debe ser *conciliatoria*. Por partes interesadas nos referimos a los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientalistas y el público en general. Los grupos de interés afectan y se ven afectados por las estrategias de una empresa; no obstante, sus exigencias y preocupaciones varían y a menudo entran en conflicto. Por ejemplo, el público en general tiene un interés especial en la responsabilidad social, mientras que a los accionistas les preocupa más la rentabilidad. Las exigencias para cualquier empresa pueden contarse literalmente por miles, y suelen incluir aire limpio, empleos, impuestos, oportunidades de inversión, oportunidades profesionales, equidad de oportunidades de empleo, prestaciones, salarios, honorarios, agua limpia y servicios a la comunidad. No todas las exigencias de las partes interesadas en una organización pueden ser atendidas con el mismo énfasis. Una declaración de misión efectiva indica la atención relativa que la organización dedicará a cumplir con las demandas de los diversos grupos de interés.

Es difícil alcanzar el balance justo entre especificidad y generalidad, pero bien vale la pena intentarlo. George Steiner comenta en los términos siguientes la necesidad de que la declaración de misión tenga un amplio alcance:

---

Casi todas las empresas cuentan con una declaración de misión muy abstracta. Ahora bien, la vaguedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de misión no están diseñadas para expresar fines concretos, sino para motivar y proporcionar una dirección general, una imagen, un tono y una filosofía capaces de guiar a la empresa. El exceso de detalles podría ser contraproducente, ya que la especificación concreta tiene la capacidad de desencadenar oposición. Además, la precisión podría reprimir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptables. Una vez que un objetivo se “escribe en piedra”, se produce rigidez y resistencia al cambio en la organización. La vaguedad deja espacio para que otros directivos aporten los detalles.<sup>12</sup>

---

Como se indica en la tabla 2-3, además de tener un amplio alcance, la declaración de misión debe ser tan breve como sea posible; la extensión recomendada es de menos de 250 palabras. Una declaración de misión efectiva debe provocar sentimientos y emociones positivos acerca de la organización, y tiene que ser inspiradora, en el sentido de motivar a quienes la lean a tomar acciones. La declaración de misión debe ser perdurable. Todas las anteriores son características deseables en una declaración de este tipo. Si es efectiva, dará la impresión de que la empresa es exitosa, tiene dirección y es merecedora del tiempo, el apoyo y la inversión de todos los grupos socioeconómicos.

La declaración de misión refleja los puntos de vista sobre las futuras direcciones y estrategias para el crecimiento que se basan en análisis externos e internos de avanzada. La misión de la empresa debe ofrecer criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas y, por consiguiente, el fundamento para generar y examinar las opciones. La declaración de misión debe tener una orientación dinámica, que dé cabida a juicios sobre las direcciones de crecimiento más favorecedoras y las menos prometedoras.

### Orientación hacia el cliente

Una correcta declaración de misión describe no sólo el propósito de la organización, sino también quiénes son sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. De acuerdo con Vern McGinnis, una declaración de misión debe: 1) definir qué es y qué aspira a ser la organización; 2) ser lo bastante limitada para excluir ciertas iniciativas de negocio, y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo; 3) distinguir a una organización en particular de todas las demás; 4) servir como marco de referencia para evaluar las actividades actuales y posibles, y 5) ser enunciada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda con exactitud en toda la organización.<sup>13</sup>

Las declaraciones de misión efectivas reflejan las expectativas de los clientes. En vez de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado para él, la filosofía operacional de las empresas debe consistir en identificar las necesidades de los clientes, y luego proveer un producto o servicio que las satisfaga.

Las declaraciones de misión efectivas identifican la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Es por esto que la declaración de misión de AT&T se enfoca en la comunicación y no en los teléfonos; a ello se debe también que la declaración de misión de ExxonMobil se refiere a la energía y no al petróleo o a la gasolina, y por lo que la misión de Union Pacific se enfoca en la transportación y no en los ferrocarriles, igual que la declaración de Universal Studios se centra en el entretenimiento y no en las películas. Una razón de peso para desarrollar la declaración de misión de la empresa es atraer a clientes que le den sentido a la organización.

Los lineamientos siguientes son relevantes al momento de desarrollar una declaración de misión:

No me ofrezcan cosas.

No me ofrezcan ropa. Ofrézcanme una apariencia atractiva.

No me ofrezcan calzado. Ofrezcan comodidad para mis pies y el placer de caminar.

No me ofrezcan una casa. Ofrézcanme seguridad, comodidad y un lugar que sea limpio y feliz.

No me ofrezcan libros; ofrézcanme horas de placer y los beneficios del conocimiento.

No me ofrezcan discos compactos. Ofrézcanme tiempo libre y el sonido de la música.

No me ofrezcan herramientas. Ofrézcanme los beneficios y el placer que proviene de hacer cosas hermosas.

No me ofrezcan muebles. Ofrézcanme comodidad y la quietud de un lugar acogedor.

No me ofrezcan cosas; ofrézcanme ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezcan *cosas*.

### Componentes de la declaración de misión

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve *componentes*. Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya las nueve características que se resumen en la tabla 2-3, así como los siguientes nueve componentes:

1. **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. **Mercados.** En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. **Tecnología.** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
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, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

**TABLA 2-3 Características de una declaración de misión**

- 
1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
  2. Su extensión es menor a 250 palabras.
  3. Es inspiradora.
  4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
  5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
  6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
  7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
  8. Es conciliatoria.
  9. Es perdurable.
- 

7. **Autoconcepto.** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. **Preocupación por la imagen pública.** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?<sup>14</sup>

En la tabla 2-4 se muestran extractos de las declaraciones de misión de diferentes organizaciones, con el propósito de ejemplificar los nueve componentes esenciales mencionados.

## Redacción y evaluación de la declaración de misión

Quizá la mejor manera de desarrollar la habilidad para redactar y evaluar declaraciones de misión es estudiar las misiones de empresas reales. Por lo tanto, las declaraciones de misión de la tabla 2-5 se evalúan en función de los nueve componentes deseables. Observe que en la tabla 2-5 las cifras presentadas en los enunciados revelan cuántos componentes incluye cada documento. Entre los enunciados de la tabla 2-5, observe que la declaración de la misión de Dell es la mejor, ya que sólo carece de un componente, mientras que la declaración de L'Oreal es la peor, pues carece de seis de los componentes recomendados.

No existe una declaración de misión perfecta para toda organización; en consecuencia, es necesario aplicar el sentido común al momento de evaluar las declaraciones de misión. Algunas personas son más exigentes que otras al evaluar estas declaraciones. Por ejemplo, si una declaración se limita a incluir la palabra “clientes” sin especificar quiénes son éstos, ¿puede considerársele satisfactoria? Idealmente, la declaración debe ser elocuente al mencionar los componentes recomendados, y no limitarse a incluir términos como “productos” o “empleados”. ¿Por qué? Porque la declaración debe ser informativa, inspiradora, perdurable y motivar a los interesados a la acción. La evaluación de una declaración de misión basada en la inclusión de los nueve componentes es sólo el inicio del proceso de evaluación de su efectividad general.

## Nota para el estudiante

Recuerde que obtener y conservar una ventaja competitiva es la esencia de la administración estratégica; por lo tanto, cuando presente su análisis de visión/misión para la empresa, asegúrese de hablar sobre los componentes “autoconcepto” o “competencia distintiva”. Compare sus recomendaciones de declaraciones de visión/misión tanto con las declaraciones actuales de la empresa como con las declaraciones de las empresas rivales; de esta manera podrá ver con claridad cuál es la contribución de sus recomendaciones o plan estratégico para que la empresa obtenga y conserve una ventaja competitiva. Su propuesta de declaración de misión debe incluir los nueve componentes y las nueve características, pero al momento de presentar su visión/misión enfóquese en la ventaja competitiva. En otras palabras, sea sistemático, innovador y perspicaz; exprese su perspectiva general de la visión/misión en términos de la manera en la que usted cree que la empresa puede lograr y conservar una ventaja competitiva. No se conforme con mostrar una comparación entre los nueve componentes de su declaración propuesta y las declaraciones de las empresas rivales, aunque también sería recomendable incluir dicho comparativo en su análisis.