



| | |
|---|---|
| Título del documento | |
| PARTE 2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA | |
| Nombre del docente | |
| Dr. Juan Carlos Soto Piña | |
| Fecha de producción | Lugar |
| 25 de julio de 2022 | Universidad Tecnológica de Querétaro |
| Programa educativo (Marque un solo programa con una X): | |
| <input type="checkbox"/> P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo | <input type="checkbox"/> P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo |
| <input type="checkbox"/> P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible | <input type="checkbox"/> P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo |
| <input type="checkbox"/> P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo | <input type="checkbox"/> P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo |
| <input checked="" type="checkbox"/> P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo | <input type="checkbox"/> P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo |
| <input type="checkbox"/> P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible | |
| Nombre de la asignatura | Unidad Temática |
| ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | I. Introducción a la Administración Estratégica |
| Propósito | |
| El alumno elaborará la planeación normativa para establecer el marco de actuación de la organización. | |
| Referencia (en formato APA):¹ | |

¹ Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Fred R. D., (2013). Parte 2 formulación de estrategias, La visión y la misión de la empresa. Fred R. D., (2013). Conceptos de administración estratégica (pp. 43 - 60). Pearson

Licencia Creative Commons:

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia



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

Este capítulo se enfoca en los conceptos y herramientas necesarios para evaluar y redactar declaraciones de visión y misión empresariales, y ofrece una metodología práctica para desarrollarlas. Además, se presentan y examinan desde un punto de vista crítico algunas declaraciones de misión reales, de organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Se analiza también el proceso de creación de una declaración de visión y misión. La reciente recesión económica provocó un cambio de rumbo en muchas empresas y, por consiguiente, una diametral transformación de su visión y misión. Por ejemplo, Microsoft ha incursionado en la industria de la telefonía celular con Nokia, e IBM se está enfocando más en el análisis de negocios.

El caso de estudio en este capítulo es sobre Dollar General, empresa que cuenta con un plan estratégico claro y magníficos resultados en una economía que va en franca mejoría.

Quizá podamos entender mejor la visión y la misión si examinamos los orígenes de una empresa. En un inicio, la empresa es simplemente un conjunto de ideas. Emprender un negocio parte de la creencia de que la nueva organización puede ofrecer algún producto o servicio a ciertos consumidores, en determinada zona geográfica, mediante algún tipo de tecnología y a un precio redituable. El propietario de la nueva empresa suele creer que la filosofía administrativa de ésta generará una imagen pública favorable, y que su concepto de negocio puede ser adoptado o comunicado a miembros importantes de la comunidad. Cuando estas creencias sobre la empresa se ponen por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas en las que se basa la declaración de visión y misión. A medida que una empresa crece, sus propietarios o gerentes ven

Caso de administración estratégica de excelencia

DOLLAR GENERAL CORPORATION

Conocida como su planteamiento de propósitos, la declaración de misión de Dollar General es la siguiente: “Servir al prójimo. Propiciar una mejor vida para los clientes. Generar ganancias superiores para los accionistas. Brindar respeto y oportunidades a los empleados”. En contraste, la declaración de misión de su rival, Family Dollar, es ésta: “Para nuestros clientes, ser un lugar irresistible para ir de compras... por la comodidad y los precios bajos que les ofrecemos. Para nuestros asociados, ser un lugar irresistible para trabajar... por las oportunidades que les damos y por las recompensas excepcionales con que premiamos sus logros. Para nuestros inversionistas, ser un lugar irresistible para invertir... por nuestros rendimientos extraordinarios”.

En 2011, mientras muchas empresas seguían experimentando dificultades, Dollar General abrió 625 tiendas nuevas y contrató 6 000 nuevos empleados en 35 entidades de Estados Unidos, con lo que el total de puntos de venta ascendió a 9 200 y el de empleados a 88 000. Tres de los estados en los que Dollar General abrió tiendas fueron Connecticut, Nevada y New Hampshire. Además, ese mismo año la empresa remodeló o reubicó otras 550 tiendas. En 2010 las utilidades de Dollar General presentaron un increíble aumento de 214%, alcanzando 339 millones de dólares, en tanto que sus ingresos ascendieron a 11 800 millones de dólares, lo cual representa un incremento de 13 por ciento. Su excelente estrategia de ventas masivas al menudeo, basada en la apertura de tiendas pequeñas en comunidades pequeñas, ha provocado que incluso el poderoso Wal-Mart esté haciendo lo mismo con sus nuevos puntos de venta de tamaño reducido, llamados Wal-Mart Express.

Fundada en 1939 y con sede cerca de Nashville, Tennessee, Dollar General opera principalmente tiendas independientes en comunidades demasiado pequeñas como para dar cabida a Wal-Mart. Algunos de sus acérrimos competidores son Family Dollar y Dollar Tree. Dollar General es el mayor minorista de descuento, pero Family Dollar le sigue con 7 800 millones de dólares en ventas. Todas las tiendas de descuento están haciendo lo posible por apoderarse de los clientes de Wal-Mart, K-Mart y Target. Por primera vez en la historia, en 2010 los ingresos de Wal-Mart revelaron que sus ventas nacionales habían descen-

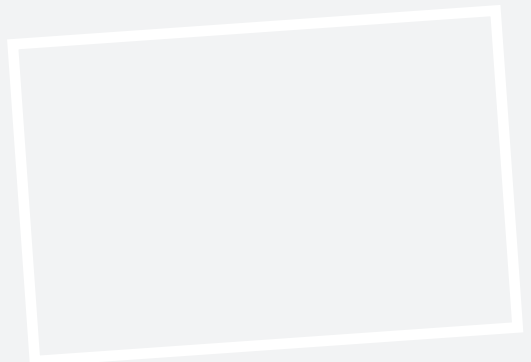
dido por segundo año consecutivo, en parte debido a la irrupción de Dollar General y su filosofía de “servir al prójimo”.

Además de vender marcas privadas, Dollar General comercializa productos de los fabricantes más confiables de Estados Unidos,

como Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Unilever, Kellogg's, General Mills, Nabisco, Hanes, PepsiCo y Coca Cola. Más del 25% de los artículos que están a la venta en las tiendas Dollar General cuestan un dólar o menos. Dos años después de que KKR y Goldman Sachs la privatizaran, en 2009 Dollar General se convirtió en una empresa pública, justo cuando la recesión invitaba a millones de compradores en busca de ofertas a entrar a sus tiendas.

Dollar General lanzó hace poco una nueva promoción invitando a los compradores a participar en el sorteo “Un nuevo comienzo cada día”, con el cual se les daba la posibilidad de liquidar todas sus deudas, incluyendo un gran premio de 100 000 dólares para liquidar sus casas. Rick Dreiling, presidente y CEO de Dollar General, afirmó: “En estos tiempos difíciles, nos emociona dar a nuestros clientes la oportunidad de pagar sus deudas”. Además del gran premio, el sorteo “Un nuevo comienzo cada día” otorgó al primer lugar 20 000 dólares para liquidar un automóvil, al segundo 5 000 dólares para pagar alguna tarjeta de crédito, y al tercero 2 400 dólares para liquidar servicios domésticos.

Fuente: Basado en documentos de la empresa.



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.¹

¿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. <i>(Comentario del autor: buena declaración, a menos que Tyson comercialice también productos no proteínicos).</i> |
| La visión de General Motors es ser líder mundial en productos de transportación y servicios relacionados. <i>(Comentario del autor: buena declaración).</i> |
| PepsiCo asume la responsabilidad de mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en donde opera —ambiental, social, económico—, creando un mejor mañana. <i>(Comentario del autor: esta declaración es muy vaga; debería hacer alguna mención al negocio de alimentos y bebidas).</i> |
| La visión de Dell es crear una cultura empresarial en la que la excelencia ambiental sea una segunda naturaleza. <i>(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).</i> |
| La visión de First Reliance Bank es ser reconocido como el banco más grande y rentable de Carolina del Sur. <i>(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).</i> |
| La visión de Samsonite es proveer soluciones innovadoras al mundo de los viajes. <i>(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).</i> |
| 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. <i>(Comentario del autor: buena declaración, pero sería mejor que se concretara a señalar las ventajas para los huéspedes).</i> |
| La visión de Procter & Gamble es ser la mejor compañía de productos del mundo, y recibir reconocimiento como tal. <i>(Comentario del autor: la declaración es demasiado vaga y no se comprende del todo bien).</i> |

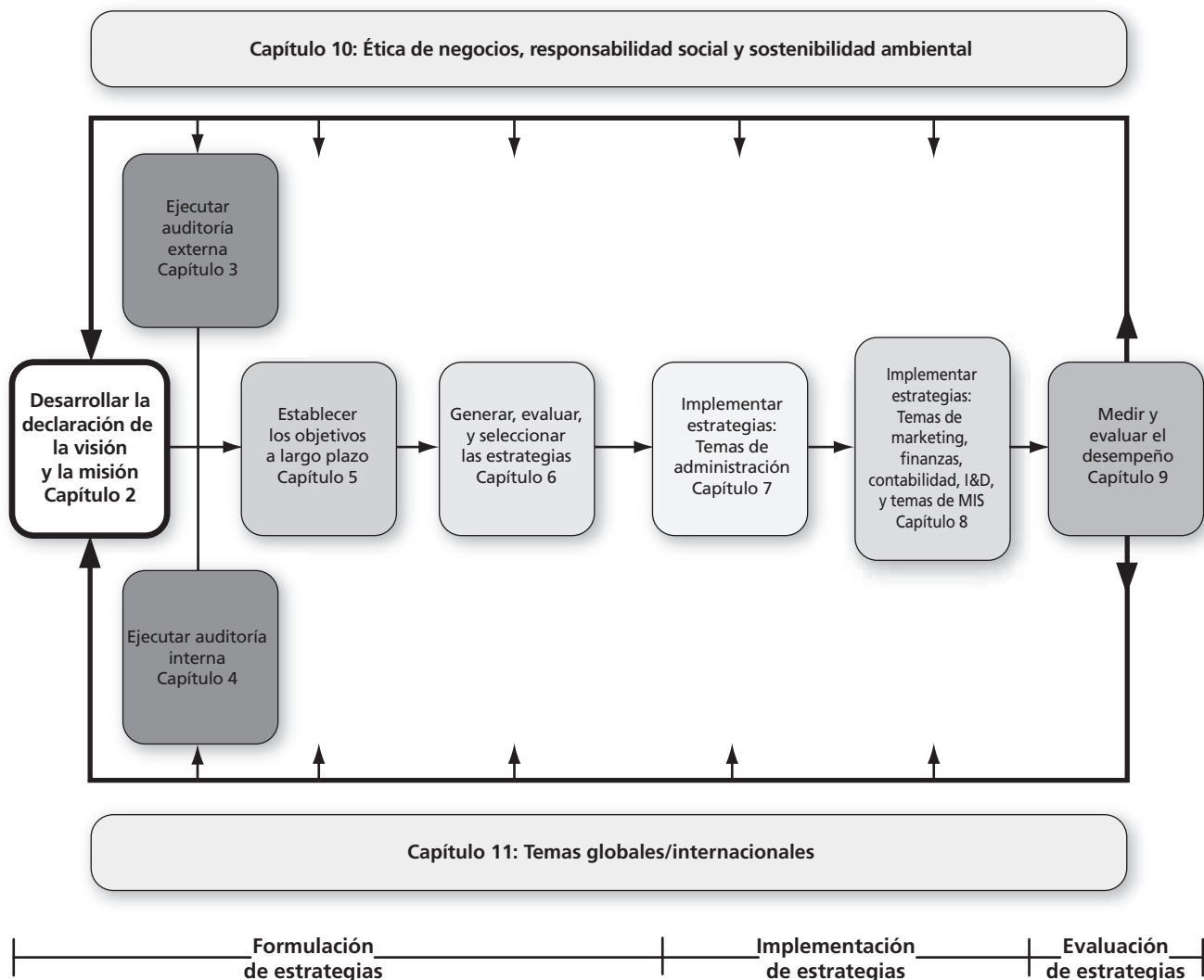
Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque los estrategas no hayan puesto conscientemente esta razón por escrito. Como se ilustra en la figura 2-1, tanto practicantes como académicos reconocen que una cuidadosa preparación de la declaración de visión y misión es el primer paso de la administración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

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;³ 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 el 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.⁴ 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.⁵ 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.⁶ 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.⁷

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.⁸

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.⁹

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.¹⁰

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.¹¹

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.¹²

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.¹³

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?¹⁴

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.

TABLA 2-4 Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de misión**1. Clientes**

Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, las enfermeras, los pacientes, las madres y todas las personas que utilizan nuestros productos y servicios. (Johnson & Johnson)

Para obtener la lealtad de nuestros clientes, los escuchamos, nos anticipamos a sus necesidades y actuamos para crear valor para ellos. (Lexmark International)

2. Productos o servicios

Los principales productos de AMAX son el molibdeno, el carbón, el mineral de hierro, el cobre, el plomo, el zinc, el petróleo y el gas natural, el potasio, los fosfatos, el níquel, el tungsteno, la plata, el oro y el magnesio. (AMAX Engineering Company)

El negocio de Standard Oil Company (Indiana) consiste en encontrar y producir petróleo crudo, gas natural y gas natural licuado, fabricar productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas, distribuirlos, comercializarlos y brindar servicios relacionados a precios razonables y que sean confiables para el público consumidor. (Standard Oil Company)

3. Mercados

Estamos dedicados al éxito total de Corning Glass Works como competidor internacional. (Corning Glass Works)

Nuestro énfasis está en los mercados estadounidenses, aunque exploraremos también las oportunidades internacionales. (Blockway)

4. Tecnología

El negocio de Control Data consiste en aplicar la tecnología microelectrónica y computacional en dos áreas generales: hardware para computadoras y servicios de optimización para computadoras, como computación, información, educación y finanzas. (Control Data)

Nos esforzaremos ininterrumpidamente por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores, desarrollando tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos para la salud asociados al tabaquismo. (RJ Reynolds)

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad

En este sentido, la empresa conducirá con prudencia sus operaciones y proveerá las ganancias y crecimiento que asegurarán el éxito definitivo de Hoover. (Hoover Universal)

Satisfacer la necesidad internacional de conocimiento a cambio de utilidades justas, respaldando, evaluando, produciendo y distribuyendo información valiosa, de manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad. (McGraw-Hill)

6. Filosofía

Nuestro liderazgo de clase mundial está comprometido con una filosofía administrativa que antepone las personas a las ganancias. (Kellogg)

Todo es parte de la filosofía Mary Kay, una filosofía basada en la regla de oro. Un espíritu de compartir y cuidar, que permite que la gente dé alegremente su tiempo, su conocimiento y su experiencia. (Mary Kay Cosmetics)

7. Autoconcepto

Crown Zellerbach está comprometida en superar a la competencia actual en un plazo de 1 000 días, para lo cual da rienda suelta a las habilidades y energías constructivas y creativas de cada uno de sus empleados. (Crown Zellerbach)

8. Preocupación por la imagen pública

Compartir la obligación que tiene el mundo entero de proteger el medio ambiente. (Dow Chemical)

Contribuir a la fortaleza económica de la sociedad, y desempeñarnos como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países en los que hacemos negocios. (Pfizer)

9. Preocupación por los empleados

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales, mediante la oferta de buenas condiciones laborales, liderazgo superior y compensaciones basadas en el desempeño, un atractivo programa de prestaciones, la oportunidad de crecimiento y un alto grado de seguridad laboral. (The Wachovia Corporation)

Compensar a nuestros empleados con salarios y prestaciones que sean competitivos respecto de las demás oportunidades de empleo en su área geográfica, y lograr que sus contribuciones sean congruentes con la eficiencia de las operaciones de la empresa. (Public Service Electric & Gas Company)

Conclusión

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión. La naturaleza de su visión y misión puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. La organización alcanza un elevado sentido de propósito cuando sus estrategias, directivos y empleados desarrollan y comunican una visión y una misión de negocios claras. Drucker afirma que desarrollar una visión y una misión empresariales claras es la “principal responsabilidad de los estrategas”.

Una correcta declaración de misión pone en evidencia a los clientes, los productos o servicios, los mercados, la tecnología, la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía,

TABLA 2-5 Ejemplo de declaraciones de misión

Fleetwood Enterprises será líder de las industrias de vehículos de recreación y viviendas prefabricadas (2, 7) gracias a su oferta de productos de calidad, elaborados con una pasión por la innovación orientada al cliente (1). Haremos hincapié en la capacitación, estaremos abiertos a la diversidad, y proveeremos oportunidades de crecimiento para nuestros asociados y distribuidores (9). Guiaremos nuestras industrias en la aplicación de tecnologías apropiadas (4). Operaremos con los más altos niveles de ética y observancia, a través de un enfoque en un gobierno corporativo ejemplar (6). Daremos valor a nuestros accionistas, resultados operacionales positivos y ganancias destacadas en la industria (5). *(Comentario del autor: la declaración carece de dos componentes: mercados y preocupación por la imagen pública)*

Aspiramos a hacer de PepsiCo la compañía número uno en productos de consumo de primera calidad (3), enfocada en alimentos y bebidas convenientes (2). Buscamos producir recompensas financieras saludables para nuestros inversionistas (5) y proporcionar, al mismo tiempo, oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados (9), nuestros socios de negocios y las comunidades (8) en las que operemos. En todo lo que hacemos nos esforzamos por actuar con honestidad, apertura, justicia e integridad (6). *(Comentario del autor: la declaración carece de tres componentes: clientes, tecnología y autoconcepto)*

Somos leales a Royal Caribbean y Celebrity, y buscamos la mejora continua en todo lo que hacemos. Siempre proveemos nuestro servicio con un saludo amistoso y una sonrisa (7). Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes, y nos esforzamos por exceder sus expectativas (1). Nos hacemos responsables de cualquier problema que requiera nuestra atención. Adoptamos una conducta que eleve la reputación y la moral de los empleados (9). Estamos comprometidos a actuar de la manera más ética y con respeto a los derechos y dignidad de los demás (6). *(Comentario del autor: la declaración carece de cinco componentes: productos/servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, y preocupación por la imagen pública)*

La misión de Dell es ser la empresa productora de computadoras más exitosa (2) del mundo (3), proporcionando al cliente la mejor experiencia en los mercados que servimos. Al hacerlo, Dell estará a la altura de las expectativas de la más alta calidad, tecnología de punta (4), precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa (6), servicios y apoyo inmejorables (7), capacidad flexible para fabricación a la medida (7), un elevado comportamiento cívico de la empresa (8), y estabilidad financiera (5). *(Comentario del autor: la declaración sólo carece de un componente: preocupación por los empleados)*

Procter & Gamble proveerá productos y servicios de marca con calidad y valor superiores (7), que mejoren las vidas de los consumidores mundiales (3). Como resultado los consumidores (1) nos recompensarán con el liderazgo de la industria en ventas, rentabilidad (5) y creación de valor, permitiendo que nuestra gente (9), nuestros accionistas y las comunidades (8) en las que vivimos y trabajamos prosperen. *(Comentario del autor: la declaración carece de tres componentes: productos/servicios, tecnología y filosofía)*

En L'Oreal creemos que el éxito comercial perdurable se basa en estándares éticos (6) que lleven al crecimiento, y en un sentido genuino de responsabilidad para con nuestros empleados (9), nuestros consumidores, nuestro medio ambiente y las comunidades en las que operamos (8). *(Comentario del autor: la declaración carece de seis componentes: clientes, productos/servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, y preocupación por la imagen pública)*

Nota: Los números entre paréntesis corresponden a los nueve componentes listados en la página 51; los comentarios del autor también se refieren a dichos componentes.

el autoconcepto, la preocupación por la imagen pública y la preocupación por los empleados de la organización. Estos nueve componentes básicos ofrecen un modelo práctico con el cual evaluar y redactar la declaración de misión. Como primer paso en la administración estratégica, las declaraciones de visión y misión proporcionan dirección para todas las actividades de planeación.

Las declaraciones de visión y misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar estrategias. Desarrollar y comunicar una visión y una misión de negocios claras son las tareas menos tomadas en cuenta en la administración estratégica. Sin estas declaraciones, las acciones a corto plazo de la empresa podrían resultar contrarias a los intereses a largo plazo. Las declaraciones de visión y misión siempre deben estar sujetas a revisión, pero si se preparan con cuidado requerirán cambios importantes con menor frecuencia. Las organizaciones suelen reexaminar sus declaraciones de visión y misión cada año. Las declaraciones de misión eficaces resisten el paso del tiempo.

Las declaraciones de visión y misión son herramientas esenciales para los estrategas. El ex CEO de Porsche, Peter Schultz, ilustra este hecho con una breve historia:

Tres personas trabajaban en una construcción haciendo exactamente el mismo trabajo, pero cuando se les preguntó qué estaban haciendo, las respuestas fueron distintas: “Estoy picando piedras”, contestó la primera persona; “Me estoy ganando la vida”, respondió la segunda; “Estoy ayudando a construir una catedral”, dijo la tercera. Pocos de nosotros podemos construir catedrales. En la medida en que podamos ver la “catedral” en cualquier causa que persigamos, nuestro trabajo parecerá más valioso. Los buenos estrategas y una misión clara nos ayudarán a encontrar esas catedrales en lo que, de otra manera, podrían ser cuestiones sombrías y causas vacías.¹⁵

Términos y conceptos clave

Autoconcepto (p. 52)
 Clientes (p. 51)
 Componentes de la declaración de misión (p. 51))
 Conciliatoria (p. 50)
 Credo organizacional (p. 45)
 Declaración de misión (p. 45)
 Declaración de visión (p. 45)
 Filosofía (p. 51)

Mercados (p. 51)
 Partes interesadas (p. 50)
 Preocupación por la imagen pública (p. 52)
 Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (p. 51)
 Preocupación por los empleados (p. 52)
 Productos o servicios (p. 51)
 Tecnología (p. 51)

Temas para repaso y debate

1. Algunas excelentes declaraciones de misión, que toman en consideración los nueve componentes, constan de sólo dos enunciados. Redacte una declaración de misión de dos oraciones para la empresa de su elección.
2. ¿Cómo considera que una organización podría alinear su misión corporativa con la misión de los empleados?
3. ¿Cuáles son los diferentes nombres que se dan a una “declaración de misión”, y en dónde sería más factible encontrar la declaración de misión de una empresa?
4. Si su empresa no cuenta con declaraciones de visión o misión, describa un proceso correcto para desarrollarlas.
5. Explique cómo puede contribuir el desarrollo de una declaración de misión a resolver las opiniones divergentes entre los directivos de una firma.
6. Drucker dice que el momento más importante para reexaminar seriamente la visión/misión de la empresa es cuando ésta se halla en auge. ¿Por qué?
7. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir montos monetarios, cantidades, cifras, porcentajes, proporciones, metas u objetivos.
8. Analice el significado del siguiente enunciado: “Las declaraciones de misión efectivas identifican la utilidad que tienen para sus clientes los productos de la empresa”.
9. Distinga entre los conceptos “autoconcepto” y “filosofía” en una declaración de misión. Dé un ejemplo de cada uno para su escuela.
10. Cuando un individuo o una empresa tienen la “misión” de lograr algo, muchas veces resulta imposible detenerlos. Mencione, en orden de importancia, tres cosas que se haya propuesto como “misión” en su vida.
11. Compare y contraste declaraciones de visión con declaraciones de misión en términos de redacción e importancia.
12. ¿Las estaciones expendedoras de combustible necesitan tener declaraciones de visión y misión por escrito? ¿Por qué?
13. ¿Por qué cree que las organizaciones que cuentan con una misión integral tienden a presentar un mejor desempeño? ¿Contar con una misión integral genera un desempeño superior?
14. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir estrategias y objetivos.
15. ¿Cuál es el autoconcepto de su escuela o universidad? ¿Cómo lo plasmaría en una declaración de misión?
16. Explique el principal valor de una declaración de visión y misión.
17. ¿Por qué es importante que una declaración de misión sea conciliatoria?
18. En su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que deben incluirse al momento de redactar una declaración de misión? ¿Por qué?
19. ¿Qué diferencias habría entre la declaración de misión de una organización con fines de lucro y la de una no lucrativa?
20. Redacte una declaración de visión y una declaración de misión para la empresa de su elección.
21. Conduzca una investigación en internet con las palabras clave *declaración de visión* y *declaración de misión*. Localice distintas declaraciones de visión y misión, y evalúe los documentos. Escriba un informe de una sola página, con interlineado sencillo, sobre sus hallazgos.
22. ¿Cuáles son las principales partes interesadas del banco en donde usted tiene sus cuentas? ¿Cuáles son las principales demandas de dichas entidades?
23. Mencione siete características de una declaración de misión.
24. Mencione ocho beneficios de contar con declaraciones de visión y misión claras.
25. ¿Con qué frecuencia cree que deben cambiarse las declaraciones de visión y misión de una empresa?

Notas

1. Barbara Bartkus, Myron Glassman y Bruce McAfee, “Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?”, *Business Horizons*, noviembre-diciembre 2000, 23.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), 61.
3. Fred David, “How Companies Define Their Mission”, *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero 1989): 90-92; John Pearce II y Fred David, “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo 1987): 110.
4. Joseph Quigley, “Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It”, *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1994, 39.
5. Andrew Campbell y Sally Yeung, “Creating a Sense of Mission”, *Long Range Planning* 24, núm. 4 (agosto de 1991): 17.

6. Charles Rarick y John Vitton, "Mission Statements Make Cents", *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. También, Christopher Bart y Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823; "Mission Possible": *Business Week* (agosto de 1999): F12.
7. W. R. King y D. I. Cleland, *Strategic Planning and Policy* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1979), 124.
8. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1989, 50.
9. Drucker, 78, 79.
10. "How W. T. Grant Lost \$175 Million Last Year", *Business Week*, 25 de febrero de 1975, 75.
11. Drucker, 88.
12. John Pearce II, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review* 23, núm. 3 (primavera de 1982): 74.
13. George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (Nueva York: The Free Press, 1979), 160.
14. Vern McGinnis, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business* 31, núm. 6 (noviembre-diciembre de 1981): 41.
15. Drucker, 61.
16. <http://ezinearticles.com/?Elements-of-a-Mission-Statement&id=3846671>
17. Robert Waterman, Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987); *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, 120.

Lecturas sobre temas actuales

- Bartkus, Barbara, Myron Glassman y R. Bruce McAfee. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre-diciembre de 2000): 23.
- Church Mission Statements, http://www.missionstatements.com/church_mission_statements.html
- Collins, David J. y Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review*, abril de 2008, 82.
- Company Mission Statements, <http://www.missionstatements.com/company-mission-statements.html>
- Conger, Jay A. y Douglas A. Ready. "Enabling Bold Visions". *MIT Sloan Management Review* 49, núm. 2 (invierno de 2008): 70.
- Day, George S. y Paul Schoemaker, "Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals", *Long Range Planning* 37, núm. 2 (abril de 2004): 117.
- Ibarra, Herminia y Otilia Obodaru. "Women and the Vision Thing". *Harvard Business Review*, enero de 2009, 62-71.
- Lissak, Michael y Johan Roos. "Be Coherent, Not Visionary". *Long Range Planning* 34, núm. 1 (febrero de 2001): 53.
- Newsom, Mi Kyong, David A. Collier y Eric O. Olsen. "Using 'Biztainment' to Gain Competitive Advantage". *Business Horizons*, marzo-abril de 2009, 167-166.
- Nonprofit Organization Mission statements, http://www.missionstatements.com/nonprofit_mission_statements.html
- Restaurant Mission Statements, http://www.missionstatements.com/restaurant_mission_statements.html
- School Mission Statements, http://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 2A

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

Objetivo

Como se expuso al inicio de este capítulo, la competencia entre Dollar General y Family Dollar es muy reñida. Las declaraciones de misión de ambas empresas se encuentran en el caso expuesto al inicio de este capítulo.

Instrucciones

- Paso 1** Compare las declaraciones de misión de Dollar General y Family Dollar en términos de 1) los nueve componentes, y 2) las nueve características que se presentan en este capítulo.
- Paso 2** Entregue su trabajo para ser calificado.

Ejercicio 2B

Evaluar algunas declaraciones de misión

Objetivo

La declaración de misión de una empresa es parte integral de la administración estratégica; es una guía para formular, implementar y evaluar las actividades estratégicas. Este ejercicio le proporcionará práctica para evaluar las declaraciones de misión, habilidad que constituye un prerrequisito para redactar una efectiva declaración de misión.

Instrucciones

- Paso 1** En una hoja de papel prepare una matriz de 9×5 . Coloque los nueve componentes de la declaración de misión en la columna izquierda y las siguientes cinco empresas a lo largo de su hoja.
- Paso 2** Escriba *Sí* o *No* en cada celda de su matriz para indicar si considera que una declaración de misión en particular incluye el componente respectivo.
- Paso 3** Entregue su trabajo a su profesor para que lo califique.

Declaraciones de misión

Dole Food Company

Dole Food Company, Inc. está comprometida a proveer al consumidor y a los clientes productos de la más alta calidad, y a guiar a la industria en la investigación y educación de la nutrición. Dole apoya estas metas con la filosofía corporativa de observar la más elevada conducta ética en todas sus transacciones comerciales, en el trato a sus empleados y en todas las políticas sociales y ambientales.

Mattel, Inc.

Mattel hace una diferencia en la comunidad global, al servir de manera eficaz a los niños. Gracias a su asociación con organizaciones caritativas dedicadas a atender directamente a los niños, Mattel aporta felicidad a través de su Mattel Children's Foundation, así como donativos en productos, asignación de fondos y trabajo de empleados voluntarios. También enriquecemos las vidas de los empleados de Mattel mediante las diferentes oportunidades de voluntariado, y apoyando sus contribuciones personales a través del programa de donativos.

Dominos Pizza

Nuestra misión es ser líder en entregas de pizza a los consumidores de todo el mundo. Como un equipo unido en todo el mundo, cumpliremos nuestra misión: 1. siendo fanáticos de la calidad de nuestro producto y consistencia en el servicio; 2. proporcionando variedad de productos para cubrir las necesidades de todos nuestros clientes; 3. anteponiendo la seguridad de los miembros del equipo y los clientes a cualquier otra cuestión; 4. creando un entorno en donde todos los miembros del equipo se sientan valorados por lo que son; 5. construyendo y manteniendo relaciones que recompensen a las franquicias y a otros socios por sus contribuciones.

Papa Johns

Entregar la mejor pizza, satisfaciendo con creces las necesidades y expectativas de nuestros clientes, de la familia de franquicias, de los miembros del equipo y de los accionistas.

Pizza Hut

Nos sentimos orgullosos de hacer la pizza perfecta y ofrecer un servicio cortés, útil y puntual todo el tiempo. Cada uno de nuestros clientes dice: "¡Regresaré!". Somos una empresa que ofrece a los miembros de su equipo laboral oportunidades de crecimiento, superación y gratificantes carreras en un entorno de trabajo divertido y seguro. Somos responsables de la rentabilidad en todo lo que hacemos, y damos a nuestros accionistas un valor siempre creciente.

Fuente: Basado en http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html

Ejercicio 2C

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

Objetivo

Siempre hay cabida para mejorar las declaraciones de visión y misión existentes. En la actualidad Disney no cuenta con ellas, por lo que este ejercicio le pide que las desarrolle. Pero primero ingrese al sitio web <http://corporate.disney.go.com>. En la columna izquierda pulse Company Overview. Lea este material, porque podría incluir parte de lo que se menciona en él en su propuesta de declaración de visión y misión.

Instrucciones

- Paso 1** Revise el caso de integración y el documento *Form 10K* de DIS.
- Paso 2** En una hoja de papel escriba una declaración de visión de un solo enunciado para The Walt Disney Company.
- Paso 3** En esa misma hoja escriba una declaración de misión para The Walt Disney Company.

Ejercicio 2D

Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela

Objetivo

Casi todas las escuelas tienen una declaración de visión y misión. El propósito de este ejercicio es que usted obtenga práctica para redactar declaraciones de visión y misión para una organización no lucrativa, como lo es su propia escuela.

Instrucciones

- Paso 1** Redacte una declaración de visión y una de misión para su escuela. Su declaración de misión debe incluir las nueve características que se resumen en la tabla 2-3 y los nueve componentes de la tabla 2-4.
- Paso 2** Lea sus declaraciones de visión y misión ante la clase.
- Paso 3** Determine si su institución cuenta con una declaración de visión/misión. Revise el manual de la escuela. Si su institución tiene una declaración por escrito, contacte a su personal calificado para preguntarle cómo y cuándo fue redactada. Comparta esta información con su clase. Analice las declaraciones de visión y misión a partir de los conceptos presentados en este capítulo.

Ejercicio 2E

Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

Objetivo

Este ejercicio le dará oportunidad de estudiar la naturaleza y la función que desempeñan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.

Instrucciones

- Paso 1** Llame a varias organizaciones de su ciudad o estado para identificar aquellas que han desarrollado una declaración formal de visión y/o misión. Contacte a organizaciones no lucrativas y a agencias gubernamentales, además de empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, propietario o CEO de cada organización. Explique que está estudiando las declaraciones de visión y misión en clase, y su investigación es parte de una actividad de clase.
- Paso 2** Formule a varios ejecutivos las siguientes cuatro preguntas, y registre sus respuestas.
1. ¿Cuándo desarrolló por primera vez su organización su declaración de visión/misión? ¿Quién fue el principal responsable de su desarrollo?
 2. ¿Durante cuánto tiempo han estado vigentes sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última vez? ¿Por qué se modificaron en esa ocasión?
 3. ¿Qué procesos tiene su empresa para modificar sus declaraciones de visión y misión?
 4. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de visión y misión en la empresa?
- Paso 3** Comente sus hallazgos con la clase.

Ejercicio 2F

Evaluar una propuesta de misión

Objetivo

Heinz Food Company cuenta con la visión/misión combinada que aparece a continuación. Recientemente uno de los empleados propuso que se elaboraran declaraciones de visión y misión por separado. Las declaraciones propuestas por el empleado aparecen después del documento actual de la empresa. Este ejercicio le dará práctica para evaluar la nueva propuesta del empleado.

Instrucciones

Paso 1 Revise y analice las declaraciones reales y propuestas para Heinz.

Paso 2 Responda la propuesta del empleado con una evaluación por escrito de una sola página. Entregue su análisis a su profesor.

Visión/misión real de Heinz

Siendo una empresa global de alimentos, Heinz está comprometida a mejorar la nutrición, la salud y el bienestar de las personas y sus comunidades, para hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Heinz aspira a fabricar alimentos de alta calidad, seguros, saludables y nutritivos.

Visión propuesta

Ser la empresa de alimentos más importante a través de su oferta de productos accesibles, nutritivos y superiores para mejorar la calidad de vida de las personas en todas partes.

Misión propuesta

Siendo una empresa global de alimentos, los productos de la marca Heinz son reconocidos por ofrecer productos de alta calidad, saludables y nutritivos, que mejoren las vidas de las personas de todo el mundo. Detectamos las necesidades del consumidor y los clientes, y las satisfacemos con soluciones convenientes y creativas, utilizando las innovaciones más recientes en cuanto a ingredientes, procesamiento, empaque, etiquetado y almacenamiento. Heinz se esfuerza por empoderar a todos sus empleados para que se mantengan atentos y receptivos a las siempre cambiantes necesidades de nuestros clientes. Nuestros gerentes tienen el compromiso de asegurar los más altos rendimientos para los inversionistas y, al mismo tiempo, mantener los más altos estándares éticos y niveles de integridad.**Conclusión**

“CITAS NOTABLES”

“Si no te mueves tan rápido como tu competidor, estás en una situación difícil; pero si sólo corres a la mitad de su velocidad, estás acabado”.

—*George Salk*

“Las oportunidades y amenazas existentes en cualquier situación exceden siempre los recursos necesarios para explotar esas oportunidades o evitar esas amenazas. Por lo tanto, la estrategia es esencialmente un problema de asignación de recursos. Si se quiere que tenga éxito, la estrategia deberá asignar recursos superiores a las oportunidades decisivas”.

—*William Cohen*

“Las organizaciones siguen estrategias que cambiarán el curso normal de los acontecimientos en la industria

y forjarán nuevas condiciones para desventaja de los competidores”.

—*Ian C. Macmillan*

“Si todos piensan igual, significa que hay alguien que no está pensando”.

—*George Patton*

“La especie que sobrevive no es la más fuerte ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio”.

—*Charles Darwin*

“Nada enfoca mejor la mente que la presencia constante de un competidor que quiere borrarte del mapa”.

—*Wayne Calloway*