

EL ENUNCIADO DE LA MISIÓN

Todas las organizaciones son únicas en algún sentido. Tienden a sentir y actuar en forma diferente aún cuando sean parte de la misma industria o estén ubicadas en forma contigua.

La forma en que opera una empresa proyecta una amplia sombra sobre las posibilidades presentes y futuras. Las *leyendas*, las *tradiciones* y los *hábitos* tienden a persistir por un largo tiempo y configuran la cultura de la organización, es decir: *cómo hacemos las cosas*. Para comprender cómo opera la empresa nos debemos responder:

- ¿Cuál es la cultura de la organización y cómo incide en el proceso de toma de decisiones?.
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?
- ¿Cuál es la estrategia actual y si puede ser defendida?

La definición de la Misión de la empresa constituye la identificación de los "*dominios*" en los que ha de operar. Se hace más que nada para fundamentar la asignación de los recursos sobre la base de prioridades previamente determinadas, en función de las tendencias esperadas en los mercados y en las tecnologías.

La Misión consiste en una explicitación de la orientación global de los negocios de la empresa. Delimita los negocios en los que se asignarán recursos y marca la frontera límite de aquellos negocios en los que no se incursionará, en otras palabras, es importante tanto por lo que dice como por lo que deja de decir. Sorpresivamente, a pesar de la tremenda importancia estratégica de contar con una clara definición de la misión de la empresa, la práctica nos indica que la mayoría de las organizaciones encuentran serias dificultades para recortar o delimitar el ámbito preciso de su misión.

La forma de salvar esas dificultades y poder explicitar la misión consiste en expresar formalmente la amplitud del portafolio de negocios, actual y futuro y cual ha de ser la vía para lograr un sostenible liderazgo competitivo.

Los pasos necesarios para llegar a una definición de la misión son establecer sucesivamente: La amplitud del mercado servido (actual), la amplitud del mercado servido (futuro), la amplitud de productos (actual), la amplitud de productos (futuro), la amplitud geográfica (actual), la amplitud geográfica (futura), la forma de obtener liderazgo competitivo (actual) y la forma de obtener liderazgo competitivo (futuro).

Definir la misión es, entonces, decidir qué mercados (y a cuáles de sus segmentos) servimos, con qué líneas de productos, en qué ámbito geográfico y con qué camino específico lograremos una firme posición en cada uno.

Y esto tanto para hoy como para mañana, es decir, planteándonos las clásicas preguntas: *¿Qué somos?* *¿Qué queremos ser?* *¿Cómo conseguirlo?*

Es fundamental que ese enfoque resulte lo suficientemente *amplio* y *flexible*, como para evitar la "*miopía estratégica*" que impida la adaptación a los cambios y saltos bruscos o discontinuidades que puedan tener lugar tanto en los mercados (transformaciones de las expectativas de los consumidores o maniobras de los competidores) como en la evolución de la tecnología a través del tiempo.

ENUNCIADO DE LA MISIÓN

- La misión escrita da significado a la organización.
- El significado constituye uno de los ingredientes esenciales del éxito de la organización.
- Sin una misión claramente definida, aceptada y compartida, la eficacia no significa nada y no puede ser alcanzada.

La creación de un enunciado de la misión significativo para la empresa, en opinión de K. Albrecht parece ser una de las tareas más frustrantes y menos satisfactorias que afrontan los ejecutivos. Y, a juzgar por la escasez de enunciados realmente efectivos, se diría que no es un trabajo que la mayoría de los ejecutivos encaren bien.

Los enunciados de la visión y la misión tienden a ser lugares comunes, vagos, desdibujados, formulaciones simplistas de lo obvio. En relativamente pocos casos se llegan a elaborar un enunciado con significado y poder.

Pero es un error seguir avanzando sin un enunciado claro de la misión. Si los líderes no pueden llegar a un consenso sobre un enunciado que exprese el significado de la empresa, *¿qué podrán decirle al resto de la organización, en cuanto a que tenga un sentido para ellos?*

En la gestión habitual no hay ningún mensaje. Lo mismo daría que se pegaran carteles con las leyendas "Trabaje con empeño", "Haga un buen trabajo", "Somos un equipo" y la intemporal "El cliente es el rey". En muchos sentidos, el enunciado de la misión demuestra si hay o no un verdadero mensaje. Albrecht sugiere una cura para el hastío del enunciado de la misión. El truco es muy simple. No garantiza un enunciado de la misión poderoso, pero elimina los principales errores que los equipos ejecutivos cometen al elaborar enunciados de la misión. Se trata de los siguientes: separar el pensamiento de la elección de las palabras. Lo preferible es elaborar la idea básica primero y después hacer que alguien vierta esa idea en algunas palabras precisas.

No estamos listos para empezar a elaborar el lenguaje de nuestro enunciado de la Misión hasta haber establecido una idea *impulsadora*, el principio organizador del modo como queremos hacer negocios, y hasta que podamos imprimir esa idea en el dorso de una tarjeta de la empresa. Una vez alcanzado el consenso sobre el concepto de la compañía, redactarlo se vuelve un proceso más fácil.

LA MISIÓN COMO GUÍA PARA HACER NEGOCIOS

En contraste con el enunciado de la visión, que presenta una imagen, de lo que queremos ser o aquello en lo que aspiramos a convertirnos, el enunciado de la misión nos dice cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. La visión es el lugar al que queremos ir o el viaje que queremos emprender, la misión, es el medio que nos lleva. A fin de alcanzar el estado de cosas proyectado por la visión, la empresa debe crear valor del modo que ha escogido y, por lo tanto, teniendo éxito en su ambiente.

¿Qué es lo que hace efectivo a un enunciado de la misión?

Aunque no todos los autores están exactamente de acuerdo sobre la mejor forma del enunciado de la misión efectivo, se debe definir por lo menos los tres elementos siguientes:

El cliente. No se define en términos de algún segmento del mercado o categoría estadística, sino en función de una premisa de necesidad básica y definitiva que lleva a esa persona (o entidad) a considerar la posibilidad de hacer negocios con nuestra empresa.

La premisa de valor. Se define, no en los términos de lo que nuestra organización hace, fabrica, vende o entrega, sino en función del valor fundamental que representa como satisfacción de la premisa de necesidad del cliente.

Lo que nos hace especiales. Nuestro medio especial de crear valor, para obtener y conservar el interés del cliente.

Es probable que el modo más fácil de ilustrar como estos tres componentes confluyen en la definición de la misión, consista en evaluar ejemplos y comentarios.

Restaurante "De Campo" (cocina campesina)

Queremos ser el lugar más amistoso que usted pueda encontrar para llevar a su familia a saborear cocina hogareña, servida con cuidado y orgullo en un escenario campesino, a precios razonables.

Comentarios: Aquí habla de todo. Es también un ejemplo de mensaje que puede ser tanto un enunciado para la gente de la empresa, como una llamada a sus clientes.

Tiene una clara premisa de entrega de valor y una característica singular, un agradable escenario campesino. Si usted fuera un gerente o un empleado de un restaurante *"De Campo"* ¿no le proporciona esta misión muchos elementos para avanzar si cuenta con otras informaciones relacionadas con su instrumentación operativa?

Como ya hemos subrayado, un enunciado de la misión no tiene porqué atenerse a una presentación particular, ni contener palabras mágicas específicas.

Pero las palabras que se empleen deben comunicar un fuerte mensaje subyacente, decir más que *"Nosotros vendemos tal o cual producto"*, *"Operamos en tales y cuales mercados"*, o *"Somos quienes mejor hacen esto o aquello en el mundo"*. (Albrecht)

Cualquiera puede redactar el enunciado de la actividad de la organización. Pero se necesita algo de perspicacia para retroceder desde lo que se hace y encontrar la premisa esencial que lo convierte a uno en diferente de los otros.

Para resumir estos criterios, un enunciado de la misión efectiva debe ser:

Definitorio. Define al cliente y su premisa de necesidad, la premisa de entrega de valor que hay que ofrecer, y los medios para vincularla, describe nuestro modo de hacer negocios.

Identificadorio. Está claro a qué empresa se refiere o, por lo menos, limita su alcance a un tipo de empresa bien definido.

Conciso. Dice lo que quiere decir en un párrafo simple, la única excepción sería un enunciado que también incluya un sentido de la visión, la misión, y valores, en cuyo caso puede ser algo más extenso. Pero un enunciado básico de la misión debe ser algo fácil de imprimir en el dorso de una tarjeta.

Accionable. Le da a quien lo lee, alguna idea de su aspecto en la práctica y de los tipos de acciones involucrados en su entrega.

Memorable. Es lo que perdura en la mente.

Elaborado el enunciado de la misión, tiene sentido evaluarlo cuidadosamente a la luz de estos cinco criterios.

Anteriormente señalamos que lo más importante para una empresa es determinar en qué negocio está.

¿Sabe usted realmente en qué negocio está?

De la respuesta a esta pregunta surgirán los diferentes aspectos de la operación del negocio:

- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Quiénes son los Clientes y qué desean?
- ¿Cuál es el paquete de valor de los clientes?
- ¿Cuáles son los productos/servicios a desarrollar?
- ¿Cuál es la estrategia de la comercialización?
- ¿Cuáles son las tareas principales del negocio?
- ¿Qué procesos son necesarios y cuáles son procesos claves?
- ¿En qué aspectos y cómo capacitar al personal?
- ¿Quiénes son los competidores y qué debemos hacer para superarlos?

La Dirección no sólo debe formularse y responder estas preguntas, sino asegurarse que todas las personas en la organización conozcan, entiendan y compartan el propósito y misión de la misma.