

LA MISIÓN: COMENZAR CON UN FIN EN LA MENTE

La primera tarea del líder es permitir a toda la gente de la organización: *“empezar su trabajo con un fin en la mente”*. Es decir, comenzar con una clara comprensión del rumbo a tomar.

El modo más efectivo de que todas las personas en la organización tengan la oportunidad de empezar la tarea con un fin en la mente, es definiendo la misión de la misma.

La misión de la organización se centra en:

- El rumbo que nos marca la visión, que incluye los principios y valores que dan fundamento al “ser” y al “hacer”.
- Lo que se desea hacer, es decir, en los aportes y logros de la organización para el cliente y para las personas que trabajan en él.

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la empresa y/u organización.

La misión hace las veces de constitución escrita, que basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente.

Cuando llegan las situaciones de crisis, los problemas y las grandes decisiones, allí está la misión que recuerda a los integrantes de la organización cuáles son las cosas más importantes y fundamentalmente, orienta la búsqueda de soluciones a los problemas planteados.

LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Una misión bien enunciada, con objetivos claros, significativa y posible de poner en práctica, básicamente, comunica dos cosas:

1. Quiénes son sus clientes.
2. El valor o aporte proporcionado a los clientes.

En tal sentido, viene bien recordar a Peter Drucker cuando señala: “Una de las cosas más importantes que una empresa debe hacer, es determinar en qué negocio está”.

Por ellos es sumamente importante que los directivos de las empresas se formulen y respondan algunas de las siguientes preguntas:

- Quiénes son nuestros clientes.
- Cuáles son sus deseos y necesidades.
- Cuál es el paquete de valor de los clientes.
- Qué productos/servicios demandan.
- Qué procesos son necesarios para producirlos.
- Quiénes son mis competidores.

La lista de interrogantes continua, las preguntas anteriores son sólo indicativas de cuales son los pasos a dar para construir la misión de nuestro negocio.

Tal vez, la pregunta más relevante que todo directivo debe formularse periódicamente es la siguiente:

¿Porqué abro las puertas de mi negocio?

Esta pregunta plantea el porque de la existencia misma del negocio, es decir, cuál es su misión, su razón de ser. No siempre es bien respondida.

DEFINICIÓN

Básicamente, las empresas tienen dos misiones: la interna y la externa.

1. Misión interna: determina el índice de rentabilidad buscado. Vale aclarar que una empresa puede generar una fuerte utilidad, pero no ser rentable.

Es común observar la confusión que existe entre utilidad y rentabilidad.

Utilidad o ganancia = ingresos – egresos

Margen de ganancias = utilidad / precio

Rentabilidad = utilidad / activo

A su vez, esta fórmula puede descomponerse en:

Rentabilidad = (utilidad / ventas) x (ventas / activo)

Margen de ganancias = utilidad / ventas

Rotación = ventas / activo

Luego, la fórmula de rentabilidad queda como:

Rentabilidad = margen de ganancia x rotación

A partir de esta expresión se pueden analizar las estrategias a seguir, tratando de encontrar el equilibrio que permita maximizar la ecuación de rentabilidad, aumentando la utilidad y/o el volumen de ventas.

Es importante pensar en términos de rentabilidad, ya que se puede facturar mucho, es decir, alcanzar niveles importantes de ventas y el negocio no ser rentable.

2. Misión externa: importa definir bajo qué pautas se lanza la empresa al mercado para encontrar la rentabilidad buscada.

La misión externa deberá ser enunciada desde la óptica de cómo ven los clientes a la empresa, no de lo que ella cree que les vende.

La misión deberá hablar de lo que debemos ofrecer a los clientes, independientemente de lo que se produzca, ya que eso es lo que buscan de la empresa.

Por lo tanto, a partir de la definición misma de la misión, se comienza a transmitir la filosofía, la cultura y la forma de tomar decisiones inherentes del negocio.

Deberá ser lo suficientemente amplia como para no limitar a la empresa y al mismo tiempo lo suficientemente definida como marcar el rumbo.

Esto se debe a que la gente no compra cosas, y menos aún lo que la empresa cree que vende, *simplemente compran la solución a un problema*, y este problema difiere en todas las personas, incluso es distinto en la misma persona en diferentes situaciones, aunque lo solucionen con el mismo producto, cada persona está comprando otro solucionador para problemas personales y diferentes.

En síntesis, debemos tener en claro en qué negocio estamos y quiénes son nuestros clientes. Veamos algunos ejemplos que grafican este enfoque conceptual.

Ejemplo 1: todos saben que los suizos eran los dueños del negocio de los relojes en el mundo. Nadie mejores que ellos para fabricar máquinas mecánicas con piezas de máxima precisión. Cuando aparece la aplicación del cuarzo y se les ofrece a los fabricantes suizos, ninguno lo aceptó porque ellos estaban en el negocio de fabricar máquinas mecánicas con piezas de alta precisión. Mucho tiempo después descubrieron que estaban en el negocio de... *"dar la hora"*.

Mientras tanto el mercado pasó a manos de los japoneses y por muchos años pagaron las consecuencias de no haber tenido clara la misión de su negocio. Las últimas estadísticas indican que nuevamente lideran el mercado de los relojes gracias a la reconversión de su industria guiada por la misión de *dar la hora*.

Ejemplo 2: los fabricantes de radios de EEUU se cansaban de vender radios a válvulas. La misión era vender radios a válvulas. Hasta que Bell inventó el transistor y se lo ofreció a todas las empresas que utilizaban las válvulas en su proceso de fabricación. Nadie se interesó por este adelanto tecnológico, pero un señor Sony de Japón compró la patente y al poco tiempo lideró el mercado mundial de la electrónica. Claro, la misión de su negocio es: *"comunicar, informar y entretener"*. Por ello compran compañías discográficas como la CBS y compañías cinematográficas como Columbia.

CÓMO DETERMINAR CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO

Es casi siempre una pregunta difícil que *sólo se puede contestar luego de pensar y estudiar mucho*. (Peter Drucker)

Lo que nuestro negocio es, no lo determina el productor sino el consumidor. No lo define el nombre de la compañía, los estatutos o los artículos bajo los cuales se constituye la sociedad, sino la necesidad que el consumidor satisface cuando compra un producto o un servicio. La pregunta solamente se puede contestar, por lo tanto, mirando al negocio desde afuera, desde el punto de vista del consumidor y del mercado. Lo que el consumidor ve, piensa, cree y necesita en un momento dado cualquiera, debe ser aceptado por la gerencia como un hecho objetivo que merece ser tenido en cuenta tan seriamente como los informes de los vendedores, las pruebas realizadas por los ingenieros o las cifras del contador, lo que para pocas gerencias es fácil de comprender.

Es por lo tanto responsabilidad primordial de la gerencia en su nivel superior preguntar *"¿Cuál es nuestro negocio?"* y asegurarse de que la pregunta se estudie minuciosamente y se conteste en forma correcta. Es poco común que la pregunta se la formule en forma clara y aguda y a su vez se le dedique el estudio y el pensamiento adecuado, por ello, se considera que la ausencia de una definición precisa de la misión representa una frecuente causa de fracaso comercial.

Recíprocamente, donde quiera encontremos un negocio notablemente exitoso, casi siempre encontraremos, que su éxito se basa considerablemente en el hecho de formular la pregunta claramente y deliberadamente y en contestarla minuciosamente y en forma meditada.

Asimismo una empresa u organización tiene un carácter multidimensional. Por un lado, puede ser definida simplemente de acuerdo con los productos o servicios que brinda y por los mercados o los clientes que los reciben. Pero siempre existen otras dimensiones que agudizan la definición y revelan facetas adicionales de la singularidad de la organización. Por ejemplo, McDonalds está tan orgullosa de sus hamburguesas que denominó *Hamburguer University* a su centro de capacitación. ¿Es McDonalds sólo una gran cadena de puestos de hamburguesas? ¿O, es un gigante en el negocio de comidas rápidas, o un agente internacional de otorgamiento de concesiones, o uno de los mayores procesadores de carne

y papas fritas del mundo?

Es todo eso y mucho más, pero la forma en que McDonalds escoge para definir el núcleo de su negocio ejerce influencia sobre las probables direcciones futuras. Por ejemplo, si McDonalds se define a sí misma por la capacidad para otorgar concesiones, puede ser razonable que desarrolle una cadena mundial de venta de pizzas. Pero quizás no sea lógico que adquiera una compañía de refrescos en Europa o que ofrezca Big Macs congelados en los supermercados. Las dos últimas alternativas serían factibles dadas otras definiciones. Para definir la naturaleza básica de la organización nos debemos responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la misión o propósito actual de la organización?
2. ¿Qué valor brinda la organización a la sociedad?
3. ¿Cuál es la posición singular de la organización y/o empresa en dicha industria y/o estructura institucional?
4. ¿Qué necesita su organización para alcanzar el éxito?

Estas preguntas pueden parecer obvias o incluso triviales al principio, pero vale la pena dedicar tiempo para evaluarlas cuidadosamente y anotar sus respuestas. En muchos casos, una declaración de misión define cómo la organización se propone alcanzar su objetivo, define los productos y los mercados, aunque algunas abarcan también el "credo" o los valores del *management*, su filosofía operativa o sus objetivos principales. *Afirmar que la organización tiene una misión es declarar sus objetivos, no su dirección.*