# Unidad 3

- La formulación de estrategias.

## CONTENIDO

¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?
IMPORTANCIA DE UNA MISIÓN CLARA
NATURALEZA DE LA MISIÓN DE UNA EMPRESA
ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN
CÓMO REDACTAR Y EVALUAR LAS DECLARACIONES DE UNA MISIÓN

**EJERCICIO PRÁCTICO 3A**
CÓMO EVALUAR LAS DECLARACIONES DE MISIÓN
**EJERCICIO PRÁCTICO 3B**
CÓMO REDACTAR UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE HERSHEY FOODS
**EJERCICIO PRÁCTICO 3C**
CÓMO REDACTAR UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE MI UNIVERSIDAD
**EJERCICIO PRÁCTICO 3D**
CÓMO REALIZAR INVESTIGACIONES PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
**EJERCICIO PRÁCTICO 3E**
¿SON ESOTÉRICAS LAS DECLARACIONES DE MISIÓN?

## OBJETIVOS

Cuando haya estudiado este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Describir la naturaleza y el papel de las declaraciones de misión del negocio para la administración estratégica.
- Explicar por qué el proceso de preparar la declaración de la misión del negocio es tan importante como el documento que resulta del proceso.
- Identificar los elementos de los documentos que contienen la declaración de la misión del negocio.
- Explicar por qué una declaración clara de la misión del negocio puede ser benéfica para otras actividades de la administración estratégica.
- Evaluar las declaraciones de la misión del negocio de diferentes organizaciones.
- Redactar debidamente declaraciones de misión de negocios.

Este capítulo habla de los conceptos y de los instrumentos que se necesitan para evaluar y redactar declaraciones de misión de negocios. Se presenta un marco práctico para elaborarlas; se incluyen y analizan con detenimiento declaraciones reales de misiones de organizaciones grandes y pequeñas, así como de empresas lucrativas y no lucrativas; y se explica el proceso de creación de una declaración de la misión.

## ¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?

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

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

En ocasiones llamada la declaración del credo, la declaración del objeto, la declaración de la filosofía, la declaración de las creencias, la declaración de los principios del negocio, la declaración de la visión o la declaración "que define nuestras actividades"; la declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategas no la hayan puesto conscientemente por escrito. Como ilustra la figura 1, tanto practicantes como estudiosos reconocen que la declaración de la misión, cuidadosamente preparada, es el primer paso de la administración estratégica.

La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas. Quizá nada parezca tan sencillo o evidente como saber cuál es el negocio de una empresa. Una siderúrgica produce acero, un ferrocarril tiene trenes para transportar carga y pasajeros, una compañía de seguros asegura riesgos de incendio y un banco presta dinero. De hecho, la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?" suele ser muy difícil y la respuesta acertada normalmente no es nada evidente. La responsabilidad primera de los estrategas es contestar esta pregunta. Sólo ellos pueden garantizar que la pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita al negocio tramar su curso y fijar sus metas.

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

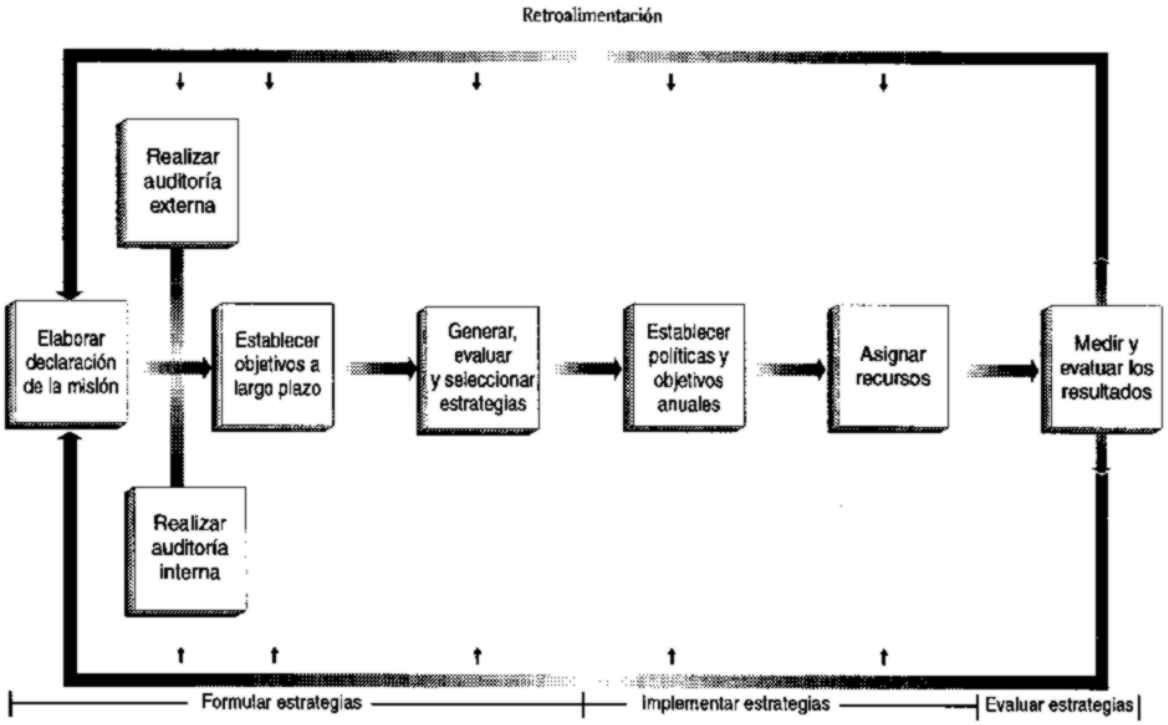


FIGURA 1. Modelo general de la administración estratégica

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

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

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe: (1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser. (2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo. (3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás. (4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y (5) Hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

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

## IMPORTANCIA DE UNA MISIÓN CLARA DEL NEGOCIO

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

1. A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
2. Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
3. Establecer una tónica general o clima organizacional.
4. Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.

5. Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
6. Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

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

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

La visión contra la misión. Algunas organizaciones elaboran la declaración de la misión y también una de la visión. La declaración de la misión contesta la pregunta, "¿Cuál es nuestro negocio?", mientras que la de la visión contesta a: "¿Qué queremos ser?". Dos compañías ejemplares que cuentan con estas dos declaraciones son Amoco Corporation y Harley-Davidson Corporation, como se puede ver en la tabla 1.

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

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

que los gerentes apoyen otras actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Por tanto, el proceso para elaborar una declaración de la misión representa una magnífica oportunidad para que los estrategas consigan el apoyo que necesitan de todos los gerentes de la empresa.

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

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

**TABLA 1** Declaraciones de la misión y de la visión de dos compañías

| AMOCO CORPORATION |
| --- |
| *Declaración de la misión* |
| Amoco es una compañía química y petrolera integrada, de cobertura mundial. Encontramos y explotamos recursos petrolíferos y ofrecemos productos y servicios de calidad a nuestros clientes. Realizamos nuestras actividades con responsabilidad a efecto de obtener resultados financieros superiores que guarden equilibrio con nuestro crecimiento a largo plazo, que beneficien a las partes interesadas y que cumplan con nuestro compromiso con la sociedad y el ambiente. |

*Declaración de la visión*

Amoco será una empresa con actividades globales, reconocida por empleados, clientes, competidores, inversionistas y público en general por su preeminencia en todo el mundo. Seremos la vara que sirva a las otras empresas para medir su actuación. Nuestros sellos serán la innovación, la iniciativa y el trabajo en equipo de nuestro personal, así como nuestra capacidad para anticipar y responder debidamente a los cambios y para crear oportunidades.

---

HARLEY DAVIDSON

---

*Declaración de la misión*

Permanecer fiel a las cosas que hacen que una Harley-Davidson sea una Harley-Davidson. Mantener el legado de por vida. Desde el personal que tiene trato con el público hasta los obreros de nuestra fábrica, todos hacemos eso. Por eso, cada generación nueva de moticicletas Harley-Davidson, muy refinadas, contiene lo mejor de las que les precedieron. Sentimos una pasión por nuestro producto que pocas compañías entienden. Sin embargo, cuando uno contempla el resultado final, todo queda claro. No sólo estamos fabricando motocicletas, estamos transmitiendo una leyenda. Pregúntele a alguien que haya tenido una Harley-Davidson. Se mete en las venas. Pasa a formar parte de la propia existencia. Y, cuando lo ha hecho, jamás abandonará a uno. Es algo que no se puede comprar. Lo sabemos porque lo hemos sentido. Por eso, durante 90 años, hemos permanecido firmes en nuestro compromiso de fabricar el tipo de moticicletas que merece la enorme lealtad que se ha ganado Harley-Davidson. El estilo sigue siendo puro. Los motores siguen ronroneando. También eso explica por qué usted nos podrá ver en los rallies y competencias más importantes a lo largo de todo el año, escuchando y hablando con nuestros clientes. Estar cerca de los motociclistas y del deporte es el camino que hemos encontrado para mantener con vida las cosas que hacen que una Harley-Davidson sea una Harley-Davidson. Nuestro enfoque siempre ha sido diferente, pero también lo ha sido tener una Harley-Davidson. No aceptaríamos que fuera de otra manera.

*Declaración de la visión*

Harley-Davidson Inc. es una compañía internacional orientada a la acción; líder en su compromiso de mejorar permanentemente la calidad de las relaciones rentables con los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, gobiernos y sociedad). Harley-Davidson cree que la llave del éxito está en equilibrar los intereses de estos grupos otorgando facultades a todos los empleados para que se enfoquen hacia actividades que agreguen valor.

Nuestra visión es nuestra conciencia corporativa y nos ayuda a no caer en pensar a corto plazo, por ejemplo "aprovechar" la demanda de nuestras

moticicletas dando preferencia a la cantidad sobre la calidad o recortando esquinas en los vehículos recreativos o comerciales para ahorrarnos unos cuantos dólares por unidad. También propicia que cada empleado de nuestra organización tenga plena conciencia del papel que desempeña para satisfacer a las partes interesadas.

Asimismo importante para nuestra visión es, que vivimos sujetos a un código de conducta empresarial impulsado por un sistema de valores que promueve la honradez, la integridad y el crecimiento personal en todos nuestros tratos con las partes interesadas. Nuestros valores son las reglas que usamos para operar: decir la verdad, ser justo, mantener las promesas, respetar a la persona y fomentar la curiosidad intelectual.

Además, jamás perdemos de vista los temas que, en nuestra opinión, se deben abordar para tener éxito en los años noventa: calidad, participación, productividad y liquidez. Usted, como parte interesada, no podría esperar menos de nosotros.

## NATURALEZA DE LA MISIÓN DE UNA EMPRESA

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

En segundo, la declaración de la misión tiene que ser amplio a efecto de conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y los grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía. Las partes interesadas incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos de administración, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federal y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos defensores del ambiente y la sociedad en general. Las partes interesadas afectan y se ven afectadas por las estrategias de la organización, pero los intereses y los reclamos de los diversos grupos varían y, con frecuencia, se contraponen. Por ejemplo, la sociedad en general tiene un interés especial en la responsabilidad social, mientras que los accionistas tienen más interés por la rentabilidad. Los reclamos que se imponen a todo negocio pueden sumar miles, literalmente, y con frecuencia incluyen aire limpio, empleo, impuestos, oportunidad de inversión, oportunidad de hacer carrera,

igualdad de oportunidades para el empleo, prestaciones para los empleados, sueldos y salarios, agua limpia y servicios a la comunidad. Todos los reclamos que se imponen a la organización no pueden tener la misma importancia. Una buena declaración de la misión indica la atención relativa que la organización prestará a satisfacer las exigencias de diversos grupos de interés.

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

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

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero. Las empresas japonesas creen firmemente en el aspecto emocional de la declaración de la misión, como se puede ver en el recuadro Perspectiva global, de este capítulo. Refleja juicios con relación a las estrategias y al curso del crecimiento futuro basados en análisis internos y externos que contemplan el porvenir. La misión de una empresa debe presentar criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas. Una declaración clara de la misión sienta las bases para generar y seleccionar opciones estratégicas. La declaración de la misión debe tener algo de dinámico, lo que da cabida a los juicios sobre los caminos más promisorios para el crecimiento y aquellos que resulten menos.

## PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

¿Es ACTIVA SU EMPRESA EN CUESTIONES AMBIENTALES?

Realizar las actividades de manera que se preserve el ambiente representa algo más que buenas relaciones públicas; es buen negocio. Preservar el ambiente es parte permanente de las actividades de los negocios por los siguientes motivos:

1. Los consumidores están exigiendo, cada vez más, productos y empaques no dañinos para el ambiente.
2. La opinión pública tiene una fuerte voz que exige que las empresas realicen sus actividades de tal manera que se preserve el ambiente.
3. Los grupos defensores del ambiente en Estados Unidos llegan ahora a más de 20 millones de miembros.
4. Los reglamentos ambientales, federales y estatales, están cambiando a gran velocidad y volviéndose más complejos.
5. Es cada vez mayor la cantidad de prestamistas que están analizando la responsabilidad ambiental de las empresas que solicitan crédito.
6. Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas se niegan a hacer negocios con empresas que no cuidan el ambiente.
7. La cantidad de demandas por responsabilidad y las multas impuestas a empresas que tienen problemas ambientales van en aumento.

Cada vez son más las empresas que actúan pensando en el ambiente, es decir, que toman la iniciativa para desarrollar y poner en práctica estrategias que preservan el ambiente al mismo tiempo que mejoran la eficiencia y eficacia de la empresa. La vieja alternativa indeseable es ser reactivo al ambiente, es decir, esperar hasta que las presiones ambientalistas sean impuestas a la empresa por ley o presión de los consumidores. Una política ambiental reactiva suele causar elevados costos de limpieza, infinidad de demandas por responsabilidad, pérdida de mercado, menor lealtad de los consumidores y costos médicos mayores. Por el contrario, una política activa considera que las presiones ambientales son oportunidades e incluye medidas como desarrollar productos y paquetes verdes, conservar la energía, reducirlos desechos, reciclar y crear una cultura corporativa con sensibilidad ambiental.

La política activa obliga a que la empresa mejore e innove sus procesos, lo que conduce a menos desperdicio, mayor eficiencia, mejor calidad y más utilidad. Las empresas triunfadoras de hoy dan fe "de la utilidad de preservar el ambiente" con sus decisiones que van desde elaborar la declaración de una misión hasta decidir la ubicación de las fábricas, la tecnología de producción, el diseño del producto, el empaque y las relaciones con los clientes. Una política ambientalista activa es simplemente buen negocio.

**Fuente: Adaptado de "The Profit in Preserving America", Forbes (11 de noviembre de 1991): 181-189.**

***Resolver opiniones divergentes***. ¿Por qué hay algunos estrategas reacios a elaborar una declaración de la misión de su negocio? En primera instancia, la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" puede dar lugar a discusiones. Muchas veces, el sólo hecho de hacer la pregunta revela las diferencias que existen entre los estrategas de la organización. Personas que llevan mucho tiempo trabajando juntas y que piensan que se conocen, de repente, podrían darse cuenta de que difieren en cosas fundamentales. Por ejemplo, en una escuela superior o universidad, las opiniones divergentes en cuanto a la importancia relativa de la docencia, las investigaciones y los servicios se suelen manifestar durante el proceso para preparar la declaración de la misión. Antes de concentrarse en actividades más específicas para formular la estrategia es preciso negociar, llegar a un compromiso y al eventual concierto respecto a cuestiones importantes.

"¿Cuál es nuestra misión?" representa una auténtica decisión, y una decisión auténtica debe estar fundamentada en opiniones divergentes para tener la posibilidad de convertirse en una decisión acertada y efectiva. Elaborar una misión del negocio siempre significa una elección entre alternativas, las cuales dependen de diferentes supuestos de la realidad de la empresa y su entorno. Siempre es una decisión muy arriesgada. Un cambio en la misión siempre ocasiona cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y la conducta. La decisión de la misión es demasiado importante como para que sea tomada por aclamación popular. Elaborar la misión del negocio significa un paso enorme hacia la eficacia administrativa. Los desacuerdos ocultos o los medios entendidos sobre la definición de la misión de la empresa están en el fondo de muchos problemas de personalidad, problemas de comunicación y fricciones que tienden a dividir al grupo de la alta dirección. Una misión jamás se debe establecer sólo por su plausibilidad, jamás se debe hacer de prisa y jamás se debe hacer sin dolor.

## PERSPECTIVA GLOBAL
### DECLARACIONES DE MISIÓN JAPONESAS

Las empresas japonesas están activísimas incluyendo aspectos ambientales en las declaraciones de sus misiones. El señor Kouichi Yanagida, secretario general de la fundación The Defense of Green Earth, dice: "casi todas las compañías japonesas que tienen algo de cacumen han adoptado el ideal verde (ambientalista)". El mensaje verde es particularmente eficaz para mejorar la imagen de las corporaciones. Los japoneses conceden gran importancia al "humor" y las "emociones" para elaborar declaraciones de misión. La idea es que sea cual fuere el producto o la compañía, la agradable sensación ligada a la declaración de la misión es lo que marca la diferencia. El mensaje verde es importante no sólo para venderlos productos, sino también para atraer a empleados nuevos. La juventud japonesa tiene mucha más conciencia del ambiente que sus mayores.

Estudios industriales revelan que producir papel reciclado requiere 30 por ciento menos de agua y 60 por ciento menos de electricidad que producir papel

convencional. Casi 50 por ciento de los 30 millones de toneladas de papel que se producen en Japón al año, son de papel reciclado, en su mayor parte de periódicos y cartón desechados. Esto contrasta mucho con Estados Unidos, donde se producen 70 millones de toneladas de papel al año, pero sólo 22 millones son reciclados, es decir, alrededor de 32%. Las empresas japonesas también están diseñando productos cuyos componentes se pueden retirar con facilidad y reciclar. Así, la dimensión ambientalista de las declaraciones de misión de empresas japonesas no son sólo relaciones públicas, sino parte integral del pensamiento y los actos de la administración estratégica.

Cuando existen muchos desacuerdos entre los estrategas de la organización en cuanto al propósito básico y la misión, si no se resuelven, pueden ser fuente de problemas. Por ejemplo, los desacuerdos no resueltos en cuanto a la misión del negocio fueron una de las razones de la quiebra y posterior liquidación de W. T. Grant. Como explicó un ejecutivo.

En la compañía había gran desacuerdo sobre si debíamos seguir el camino de Kmart o si perseguirla posición de Montgomery Ward y J. C. Penney. Ed Staley y Lou Lustenberger (ambos ejecutivos) tenían grandes discusiones por el tema, y el resultado fue que adoptamos una posición intermedia y, en consecuencia, no optamos por nada.

Con gran frecuencia, los estrategas no elaboran la declaración de la misión de la empresa sino hasta que su organización se encuentra en dificultades. Claro está, la necesitan. Elaborar una misión clara y comunicarla, en tiempos difíciles podrían obtenerse resultados espectaculares y quizás incluso revertirla caída. Sin embargo, esperar hasta que la organización tenga problemas para elaborar la declaración de la misión es una apuesta característica de una gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntar seriamente "¿Cuál es nuestro negocio?" es cuando la compañía ha tenido éxito:

El éxito siempre deja atrás la conducta misma que lo produjo, siempre produce realidades nuevas y siempre produce problemas nuevos y diferentes. Lo único que termina con "...y vivieron felices para siempre" es un cuento de hadas. Discutir con el éxito o hacer olas son dos cosas que no gozan de popularidad, nunca. Los griegos de la antigüedad sabían que el castigo del éxito podía ser enorme. La gerencia que no pregunta, "¿cuál es nuestra misión?" cuando la compañía tiene éxito, de hecho es conformista, holgazana y arrogante. El éxito no tardará mucho en convertirse en fracaso. Antes o después, incluso la mejor de las respuestas a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", se queda obsoleta.

***Orientación hacia el cliente***. Un buen enunciado de la misión refleja las anticipaciones de los clientes. En lugar de crear un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía de operación de las organizaciones debe ser detectar las necesidades de los clientes y después ofrecer un producto o servicio que satisfaga esas necesidades. Las buenas declaraciones de misión identifican la utilidad que los productos de la empresa tiene para sus clientes. Por eso la

declaración de la misión de AT&T gira en torno a la comunicación y no a los teléfonos, la declaración de la misión de Exxon gira en torno a la energía y no al petróleo y el gas; la declaración de la misión de Union Pacific gira en torno al transporte y no a los ferrocarriles y la declaración de la misión de Universal Studio gira en torno al entretenimiento y no a las películas. Las siguientes declaraciones sobre la utilidad, vienen al caso para elaborar una declaración de misión:

> No me ofrezca cosas.
> No me ofrezca cosas, ofrézcame medios para verme bien.
> No me ofrezca zapatos, ofrézcame comodidad para los pies y placer al caminar.
> No me ofrezca una casa, ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.
> No me ofrezca libros, ofrézcame horas de placer y las ventajas del conocimiento.
> No me ofrezca discos, ofrézcame deleite y el sonido de la música.
> No me ofrezca herramientas, ofrézcame las ventajas y el placer de hacer objetos bellos.
> No me ofrezca muebles, ofrézcame comodidad y la tranquilidad de un lugar acogedor. No me ofrezca cosas, ofrézcame ideas, emociones, ambiente, sentimientos y ventajas. Por favor, no me ofrezca cosas.

Un motivo primordial para definir la misión del negocio es que atraerá a los clientes que le darán sentido a la organización. Una descripción clásica del propósito de un objeto revela la relativa importancia que los clientes tienen para la declaración de la misión:

El cliente es quien determina qué es un negocio. El cliente y sólo el cliente es quien por su disposición a pagar dinero por un bien o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en mercancías. Lo que una empresa piensa que produce no es de primordial importancia, por lo menos no lo es para el futuro de la empresa ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando lo que considera que es valioso, es contundente, determina lo que un negocio es, lo que produce y si prosperará o no. Además, lo que el cliente compra y considera valioso jamás es un producto, siempre es una utilidad, es decir lo que el producto o servicio hace para él. El cliente es el fundamento de una empresa y es quien la mantiene con vida.

***Declaración de una política social.*** Las palabras política social abarcan el pensamiento y la filosofía gerencial de los niveles más altos de la organización. En consecuencia, la política social afecta la elaboración del enunciado de la misión del negocio. Los temas sociales obligan a los estrategas a tomar en cuenta no sólo lo que la organización le debe a las diversas partes interesadas, sino también la responsabilidad que la empresa tiene ante los consumidores, los ambientalistas, las minorías, las comunidades y otros grupos. Aunque el tema de la responsabilidad social es tema de discusión desde hace muchos decenios, todavía hay muchas empresas que siguen luchando por definir políticas sociales correctas.

El tema de la responsabilidad social se plantea cuando la compañía establece la misión del negocio. Año con año se van revelando las consecuencias que la sociedad produce en las empresas y viceversa. Las políticas sociales afectan directamente a los clientes de una empresa y a sus productos y servicios, mercados, tecnología, rentabilidad, concepción de sí misma e imagen pública. La política social de la organización debe estar incluida en todas las actividades de la administración estratégica, entre ellas, la elaboración de la declaración de la misión. Carroll y Hoy afirman que la política social de la corporación debe ser diseñada y articulada cuando se formula la estrategia, instituida y administrada cuando se aplica la estrategia y afinada o modificada cuando se evalúa la estrategia. La nueva visión de la responsabilidad social sostiene que al determinarlas estrategias es preciso abordar las cuestiones sociales, tanto en forma directa como indirecta.

Las empresas deben luchar por tomar parte en actividades sociales que producen beneficios económicos. Por ejemplo, en fecha reciente, Merck & Company desarrolló el ivermectín, medicina usada para tratar la ceguera de río, un mal ocasionado por un parásito transmitido por las moscas y endémico en las zonas tropicales pobres de África, el Oriente Medio y América Latina. En un gesto sin precedente, que refleja el compromiso de la corporación con su responsabilidad social, Merck entregó el ivermectín, sin costo alguno, a personal médico de todo el mundo. El acto de Merck subraya el dilema de las "medicinas huérfanas" que no ofrecen a las compañías farmacéuticas incentivo económico alguno por su desarrollo y distribución.

A pesar de la diferencia de enfoques, la mayor parte de las compañías estadounidenses tratan de asegurarle a los extraños que ellas realizan sus actividades asumiendo su responsabilidad social. La declaración de la misión es un instrumento efectivo para transmitir este mensaje. Por ejemplo, Norton Company termina la declaración de su misión diciendo:

A efecto de cumplir con esta misión, Norton seguirá exhibiendo un sentido de responsabilidad ante el interés público para merecer el respeto y la lealtad de sus clientes, empleados, accionistas y proveedores, así como de las comunidades con las que hace negocio.

## ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho varían, en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. La mayor parte de los practicantes y estudiosos de la administración estratégica piensan que una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos. Dado que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la administración estratégica es importante que incluya todos estos elementos esenciales. A continuación se incluyen los elementos y las preguntas respectivas que debe contestar la declaración de la misión.

1. *Clientes*: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios*: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados*: ¿Dónde compite la empresa?
4. *Tecnología*: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. *Filosofía*: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. *Concepto de sí misma*: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. *Interés por la imagen pública*: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. *Interés por los empleados*: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

La tabla 2 proporciona extractos de declaraciones de la misión de diferentes organizaciones, a efecto de ejemplificar los nueve elementos esenciales.

## CÓMO REDACTAR Y EVALUAR DECLARACIONES DE MISIÓN

La mejor manera de desarrollar la capacidad para redactar y evaluar declaraciones de misión podría ser estudiando las misiones de compañías reales. Así pues, la tabla 3 contiene once declaraciones de misión. Estas declaraciones se evalúan en la tabla 4 con base en los nueve criterios que se presentaron en la sección anterior.

**TABLA 2** Ejemplo de nueve elementos esenciales de declaración de una misión

---

1. *Clientes*

Pensamos que nuestra mayor responsabilidad es ante médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. (Johnson & Johnson)

2. *Productos y servicios*

Los principales productos de AMAX son el molibdeno, el carbón, el 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. (AMAR)

Standard Oil Company (Indiana) está trabajando para encontrar y producir petróleo crudo, gas natural y gases naturales líquidos para fabricar productos de gran calidad útiles para la sociedad a partir de esas materias primas, y para distribuir y comercializar esos productos, así como para ofrecer servicios relacionados confiables al público consumidora precios razonables. (Standard Oil

Company)

3. *Mercados*

Estamos dedicados a lograr el éxito total de Corning Glass Works como competidor en todo el mundo. (Corning Glass Works) Nos concentramos en los mercados norteamericanos, aunque exploraremos oportunidades globales. (Blockway)

4. *Tecnología*

Control Data se dedica a aplicar la microelectrónica y la tecnología de cómputo en dos campos generales: hardware relacionado con computadoras; y servicios para mejorar el cómputo, que incluyen computación, información, educación y finanzas. (Control Data) La tecnología común en estas áreas son los recubrimientos de partículas discretas. (Nashua)

5. *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*

En este sentido, la compañía realizan sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito final de Hoover. (Hoover Universal)

Atenderla necesidad mundial de conocimientos con una utilidad justa, mediante la recopilación, evaluación, producción y distribución de información valiosa, de tal manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, autores, inversionistas y a nuestra sociedad. (McGrawHill).

6. *Filosofía*

Creemos que el desarrollo humano es una de las metas más valiosas de la civilización y que la independencia es una condición superior para nutrir el crecimiento de las capacidades de nuestro personal. (Sun Company)

Todo forma parte de la filosofía de Mary Kay, una filosofía fundamentada en una regla de oro. El ánimo para compartir y preocuparse, en el que las personas invierten gustosamente su tiempo, conocimientos y experiencia. (Mary Kay Cosmetics)

7. *Concepto de sí mismo*

Crown Zellerbach se empeña en superar a la competencia en un plazo de mil días, desatando las capacidades y las energías constructivas y creativas de cada uno de sus empleados. (Crown Zellerbach)

8. *Interés por la imagen pública*

Compartir la obligación mundial de proteger el medio ambiente. (Dow Chemical)
Contribuir a la fuerza económica de la sociedad y funcionar como una empresa, buena ciudadana, en lo local, lo estatal y nacional, en todos los países donde tenemos negocios. (Pfizer)

9. *Interés por los empleados*

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal que tenga capacidad, carácter y dedicación excepcional, ofreciendo buenas condiciones laborales, liderazgo superior, compensación con base en los resultados, un atractivo programa de prestaciones, oportunidad para crecer y un elevado grado de seguridad de empleo. (The Wachovia Corporation).

Retribuir a sus empleados pagándoles remuneración y prestaciones competitivas con otras oportunidades de empleo en su zona geográfica y sean conmensurables con su contribución para la operación eficiente de la corporación. (Compañía de Servicios Públicos de Electricidad y Gas)

Ninguna declaración de una misión es la mejor para una organización concreta, por tanto se requiere buen juicio para evaluarlas. En la tabla 4, un "sí" indica que una declaración de misión dada responde satisfactoriamente ala pregunta presentada en la tabla 3 para los criterios de evaluación respectivos. Por ejemplo, el "sí" en "clientes" en el caso de la declaración de la misión del Chase Manhattan significa que responde a "¿Quiénes son nuestros clientes?". Nótese que los clientes del Chase Manhattan son "personas físicas, industrias, comunidades y países". Un "no" significaría que una declaración particular de la misión no responde o responde insatisfactoriamente la pregunta clave relacionada con alguno de los nueve criterios de evaluación. Por ejemplo, nótese que las declaraciones de la misión de Apple Computer, AT&T, Bell South y Corning no identifican a los clientes de la organización. Para determinar si una declaración concreta incluye debidamente un elemento dado, pregúntese lo siguiente: "Si yo tuviera que redactar la declaración de la misión de mi negocio, ¿habría comunicado ese elemento mejor?" Si su respuesta es afirmativa, entonces registre un "no" en la matriz de la evaluación.

La tabla 4 indica que la declaración de la misión de Bancorp Hawaii es el "mejor" de los ejemplos y que la declaración de la misión de Corning es el "peor". En total, las declaraciones de las misiones de los ejemplos, flaquean en el punto de la "tecnología", la "filosofía" y el "interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad". Las declaraciones son más fuertes en los puntos de los "productos o servicios", los "mercados" y el "concepto de sí mismo".

Centrémonos unos segundos concretamente en la declaración de la misión de Apple Computer. Nótese que la declaración no cubre el elemento del "cliente", que podrían ser personas físicas, personas morales, instituciones educativas y oficinas de gobierno. La declaración de Apple sí incluye el elemento "producto/ servicio" cuando dice, "ofrecemos productos excepcionales para la computación personal y servicios innovadores al cliente". La declaración de Apple cubre el elemento del "mercado" cuando dice, "ayudamos a personas en todo el mundo" e incluye el elemento de la tecnología cuando dice, "encontramos maneras innovadoras para usar la tecnología de cómputo". La declaración no menciona nada del "interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad". No se

cubren los elementos de la "filosofía", el "interés por la imagen pública" ni el "interés por los empleados". La declaración de la misión de Apple sí cubre el "concepto de sí mismo" cuando habla de la "educación", segmento do' la industria que Apple cubre especialmente bien. En general, la declaración de Apple sólo incluye cuatro de los nueve elementos esenciales para una declaración de la misión.

En las organizaciones que tienen muchas divisiones, los estrategas se deben fijar en que las unidades de las divisiones realicen las tareas de la administración estratégica, entre ellas la elaboración de una declaración de la misión. Cada división debe involucrar a sus gerentes y empleados en la elaboración de la declaración de la misión consistente y acorde con la misión de la corporación. Anchor Hocking es un ejemplo de una organización multinacional que ha elaborado una declaración de la misión general para la corporación y una declaración para cada una de sus ocho divisiones. Nótese que la declaración de la misión de la Escuela de Nicholls y la Escuela de Sam Houston que aparecen en la tabla 3 se refieren a dos entidades que están en la situación de Escuela de Administración y no en la de una universidad en general.

La organización que no elabora una declaración de la misión comprensiva, que sea fuente de inspiración, pierde la oportunidad de presentarse favorablemente ante las partes interesadas, presentes y futuras. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados y gerentes y la mayor parte de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores. La declaración de la misión del negocio es un vehículo efectivo para comunicarse con las partes interesadas del interior y el exterior. El valor principal de una declaración de la misión como instrumento de la administración estratégica se debe a que especifica los objetivos últimos de la empresa:

Ofrece a los gerentes una unidad de sentido que trasciende las necesidades particulares, parroquiales y transitorias. Propicia una sensación de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados. Consolida los valores con el transcurso del tiempo y entre las personas y los grupos de interés. Proyecta un sentimiento de valor y una intención que las personas extrañas a la compañía pueden identificar y asimilar. Por último, corrobora el compromiso de la compañía para actuar con responsabilidad y éste es simbiótico con su necesidad para preservar y proteger los reclamos esenciales de los miembros internos para la superviviencia sostenida, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

**TABLA 3** Declaración de misión de once organizaciones

*American Home Products Corporation*

American Home Products Corporation representa una contribución significativa para el cuidado de la salud en todo el mundo por ser líder en investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos que satisfacen importantes necesidades de la salud.

Nuestras medicinas de patente, complementos nutritivos, medicinas de venta libre, así como servicios, suministros e instrumental médico, benefician a millones de personas. También producimos y comercializamos marcas de alimentos reconocidos por su calidad en Estados Unidos y Canadá.

Nos concentramos en mejorar el cuidado de la salud encontrando y comercializando terapias y tecnologías innovadoras y de costos efectivos. Las claves de nuestras actividades son la producción eficiente, la distribución y la comercialización global y el estricto control de las finanzas.

En 1992, American Home Produce Corporation registró ventas y ganancias sin precedente y la compañía pagó dividendos más altos por 41 años consecutivos.

*Pfizer, Inc.*

Pfizer, Inc. es una compañía que se dedica a investigar, interesada en el cuidado de la salud en todo el mundo. Nuestra misión principal es aplicarlos conocimientos científicos con el propósito de ayudara que la población del mundo disfrute de vida más larga, sana y productiva. La compañía cuenta con cuatro segmentos de actividades: atención de la salud, atención de la salud de los consumidores, ciencia de los alimentos, y salud de animales. Fabricamos nuestros productos en 39 países, pero éstos se pueden conseguir en todo el mundo.

*Chase Manhattan Corporation*

Ofrecemos servicios financieros que refuerzan el bienestar y el éxito de personas, industrias, comunidades y países de todo el mundo. Gracias al interés compartido por aquellos a quienes servimos, seremos la mejor empresa mundial del ramo de los servicios financieros. Los clientes nos eligirán, de preferencia, porque les ofrecemos servicios y resultados de primera calidad. Nuestros empleados se sentirán orgullosos y con ganas de trabajar aquí.

Los inversionistas comprarán nuestras acciones porque son una inversión superior a largo plazo.

Con el propósito de ser los mejores para nuestros clientes, somos jugadores de equipo, que manifestamos respeto por nuestros compañeros y

estamos comprometidos con las normas más altas de calidad y profesionalismo.

Nos identificamos con el cliente
Nos respetamos entre nosotros
Trabajamos en equipo Calidad

Profesionalismo

*Food Lion, Inc.*

El equipo de Food Lion, Inc. se esfuerza por aplicar nuestros talentos y recursos con el propósito de satisfacer a cada cliente, proporcionándole precios extraordinariamente bajos para una gran variedad de productos de calidad, en un ambiente limpio, cómodo y amigable.

*Apple Computer*

La misión de Apple Computer es contribuir a cambiarla forma de trabajar, aprendery comunicarse de los clientes, proporcionándoles productos de cómputo personal excepcionales, así como innovadores servicios al cliente.

Encabezaremos nuevos cursos y enfoques, encontrando formas innovadoras para usar la tecnología de cómputo a efecto de ampliar los límites del potencial humano.

Apple marcará una diferencia: nuestros productos, servicios y conocimientos, ayudarán a personas de todo el mundo a dar forma a la manera en que se realizarán los negocios y la educación en el siglo XXI.

*AT&T*

Nos dedicamos a ser los mejores del mundo, para unir a la gente, proporcionándole un acercamiento fácil entre personas, así como a la información y a los servicios que se necesiten, en cualquier lugar y a cualquier hora.

*Bancorp Hawaii, Inc.*

La misión de Bancorp Hawaii, Inc. consiste en ser la organización de servicios financieros de mayor calidad y eficacia del estado de Hawaii y de los mercados del pacifico que cubrimos.

Como somos una familia de compañías aglutinadas en torno a un banco regional excepcional, venderemos y ofreceremos una amplia gama de servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes a precios competitivos y congruentes con las metas de nuestras utilidades.

Nuestra estrategia empresarial básica consiste en detectar, entender y

después satisfacer las necesidades y los deseos financieros de consumidores, empresas y gobiernos. Estaremos alerta a los cambios que afecten nuestro negocio y tendremos iniciativa para aprovechar oportunidades nuevas.

El alcance geográfico de nuestro negocio sólo se expanden a zonas donde nuestros antecedentes, experiencia y capacidades singulares nos ofrezcan una ventaja competitiva y una oportunidad razonable para obtener un rendimiento financiero adecuado. Sólo introduciremos aquellos servicios financieros nuevos que podamos cumplir bien.

Dos metas primordiales son, lograr reducciones significativas en el gasto-exento de intereses, por medio de una mejor productividad y automatización, así como elevar los ingresos-exentos de intereses-, comercializando servicios a base de tarifas.

Queremos realizar nuestras actividades, en gran medida en condiciones determinadas por nosotros mismos y, por consiguiente, siempre conservaremos una posición financiera fuerte. Nuestra meta es clasificar en forma consistente dentro del 10% superior al grupo de nuestros homólogos, en términos de resultados financieros. Esto garantizará que podamos cumplir con nuestra obligación de elevar el valor de la inversión de nuestros accionistas.

Mantendremos un entorno laboral estimulante, uno que fomente, reconozca y recompense a los buenos actores, de todos los niveles de la organización.

Siempre nos comportaremos con integridad y lucharemos por ser buenos vecinos y una corporación ciudadana responsable.

*BellSouth Corporation*

BellSouth Corporation ofrece servicios de información en los mercados de intercambio local y de intercambio de acceso en el territorio de los nueve estados que cubre su franquicia. Asimismo, proporciona servicios y productos como publicidad y ediciones, servicio de telefonía celular móvil, radio-bipers y sistemas de telecomunicaciones y cómputo, por medio de sus entidades, tanto en la zona de los nueve estados como en otros mercados importantes de Estados Unidos y del mundo.

*Corning, Inc.*

Nuestro propósito es ofrecer a nuestros clientes, a nuestros empleados, a nuestros accionistas y a las comunidades donde trabajamos beneficios económicos superiores, a largo plazo. Lograremos lo anterior viviendo a la altura de los valores de nuestra corporación.

*Universidad Estatal de Nicbolls (Escuela de administración)*

La misión principal de la Escuela de Administración es preparara los estudiantes para que puedan participaren la sociedad y la población económicamente activa como personas educadas, capaces de competir en una economía global dinámica. A efecto de enriquecer el proceso de aprendizaje, la escuela también contribuye a la academia por medio de investigaciones aplicadas y desarrollo de la docencia. Además de ofrecer apoyo a la comunidad de empleadores por medio del desarrollo de capacidades comercializables de los empleados potenciales, la Escuela también refuerza las capacidades competitivas de los negocios regionales ofreciendo cursos de educación continua y servicios de asesoría por medio del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa y los esfuerzos individuales del profesorado. El profesorado transmite el bienestar de la Universidad, la comunidad y las organizaciones académicas y profesionales por medio de una interacción profesional.

*Universidad Estatal Sam Houston (Escuela de Administración de Empresas)*

La misión de la Escuela de Administración de Empresas consiste en apoyar la misión de la Universidad Estatal Sam Houston ofreciendo a los estudiantes, en el campo de las empresas, la experiencia educativa que necesitan para convertirse en ciudadanos productivos, para desarrollar carreras exitosas en el mundo de los negocios y para ofrecerles a los interesados, los antecedentes necesarios para seguir estudios superiores en el campo de las empresas y otros relacionados. La experiencia educativa a nivel de licenciatura y de maestría está diseñada para proporcionar a los estudiantes la flexibilidad intelectual necesaria para el éxito en un entorno empresarial dinámico.

La mayor prioridad de la Escuela de Administración de Empresas consiste en la docencia, primordialmente a nivel de licenciatura. Además, la Escuela fomenta el desarrollo profesional del profesorado, la productividad académica y el servicio para beneficiar a todos los grupos de interés: estudiantes, ex alumnos, donadores, empresas regionales y el Estado de Texas.

## CONCLUSIÓN

Toda organización tiene un propósito y una razón de ser singulares. Esta singularidad se debe reflejar en la declaración de la misión. La naturaleza de la misión del negocio puede representar una ventaja o una desventaja competitiva para la empresa. La organización consigue un magnífico sentido de su propósito cuando los estrategas, gerentes y empleados elaboran una misión clara de la empresa y la comunican. Drucker dice que elaborar una misión clara de la empresa es la "responsabilidad primordial de los estrategas". Una buena declaración de la misión revela a los clientes de la organización, sus productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, filosofía, concepto de si misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados. Estos nueve

elementos básicos son el marco práctico para evaluar y redactar declaraciones de misión. Ésta, por ser el primer paso de la administración estratégica, marca el curso de todas las actividades de planificación.

Una declaración de la misión bien diseñada resulta esencial para formular, poner en práctica y evaluar la estrategia. Elaborar una misión clara de la empresa y comunicarla, constituye una de las tareas de la administración estratégica que se suele pasar por alto con más frecuencia. Sin una declaración clara de la misión, los actos de la empresa a corto plazo pueden ser contraproducentes para sus intereses a largo plazo. La declaración de la misión siempre debe ser sometida a su revisión, sin embargo, cuando se prepara con atención, pocas veces requerirá cambios importantes. Las organizaciones suelen revisar la declaración de la misión una vez al año. Las declaraciones de la misión que son eficaces aguantan la prueba del tiempo.

La declaración de la misión es un instrumento esencial para los estrategas, como lo ilustra el breve relato que nos ofrece Peter Schultz, director ejecutivo de Porsche.

Tres hombres estaban trabajando en una obra. Los tres estaban haciendo lo mismo, pero cuando le preguntaron a cada uno lo que estaba haciendo, las respuestas variaron. "Picando piedra", repuso el primero; "ganándome la vida", dijo el segundo; "ayudando a erigir una catedral", contestó el tercero. Pocos podemos erigir catedrales. Sin embargo, en la medida que podamos ver la catedral de la causa que perseguimos, la tarea nos parecerá más valiosa. Los buenos estrategas y una misión clara nos ayudan a encontrar esas catedrales, pues en caso contrario, serian intrascendentes o causas vacías.

**TABLA 4** Matriz para la evaluación de declaraciones de misión

| | CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| COMPAÑÍA | PRODUCTOS/ CLIENTES | SERVICIOS | MERCADOS | INTERÉS POR LA SUPERVIVIENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA | RENTABILIDAD |
| American Home Products | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Pfizer, Inc. | Sí | Sí | Sí | No | No |
| Chase Manhattan Corporation | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| Food Lion, Inc. | Sí | No | No | No | No |
| Apple Computer | No | Sí | Sí | Sí | No |
| AT&T | No | No | Sí | No | No |
| Bancorp Hawaii, Inc. | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| BellSouth Corporation | No | Sí | Sí | No | No |
| Corning, Inc. | No | No | No | No | No |
| Universidad Estatal Nicholls | Sí | Sí | No | No | No |
| Universidad Estatal Sam Houston | Sí | Sí | Sí | No | No |

| COMPAÑÍA | FILOSOFÍA | INTERÉS POR CONCEPTO DE SÍ MISMO | INTERÉS POR IMAGEN PÚBLICA | EMPLEADOS |
|---|---|---|---|---|
| American Home Products | No | Sí | No | No |
| Pfizer, Inc. | No | No | No | No |
| Chase Manhattan Corporation | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Food Lion, Inc. | No | Sí | No | No |
| Apple Computer | No | Sí | No | No |
| AT&T | No | Sí | No | No |
| Bancorp Hawaii, Inc. | Sí | Sí | Sí | Sí |
| BellSouth Corporation | No | No | No | No |
| Corning, Inc. | Sí | No | Sí | Sí |
| Universidad Estatal Nicholls | No | Sí | Sí | Sí |
| Universidad Estatal Sam Houston | No | Sí | Sí | Sí |