

5. Se tiene el proyecto para implantar una empresa embotelladora de bebidas gaseosas en el estado de Chihuahua; y una vez que se efectuaron todos los estudios necesarios, se calculó que el capital con que cuentan las personas que van a asociarse no es suficiente y se requiere aún de \$700,000, los que podrán obtenerse a través del financiamiento de un grupo de inversionistas a quienes se les ha prometido altos rendimientos, no obstante, los inversionistas no se muestran entusiasmados debido a que no se les especifica el porcentaje de utilidad, ni el plazo en que lo van a obtener.

Principio que se sugiere observar	Justificación
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

MISIÓN

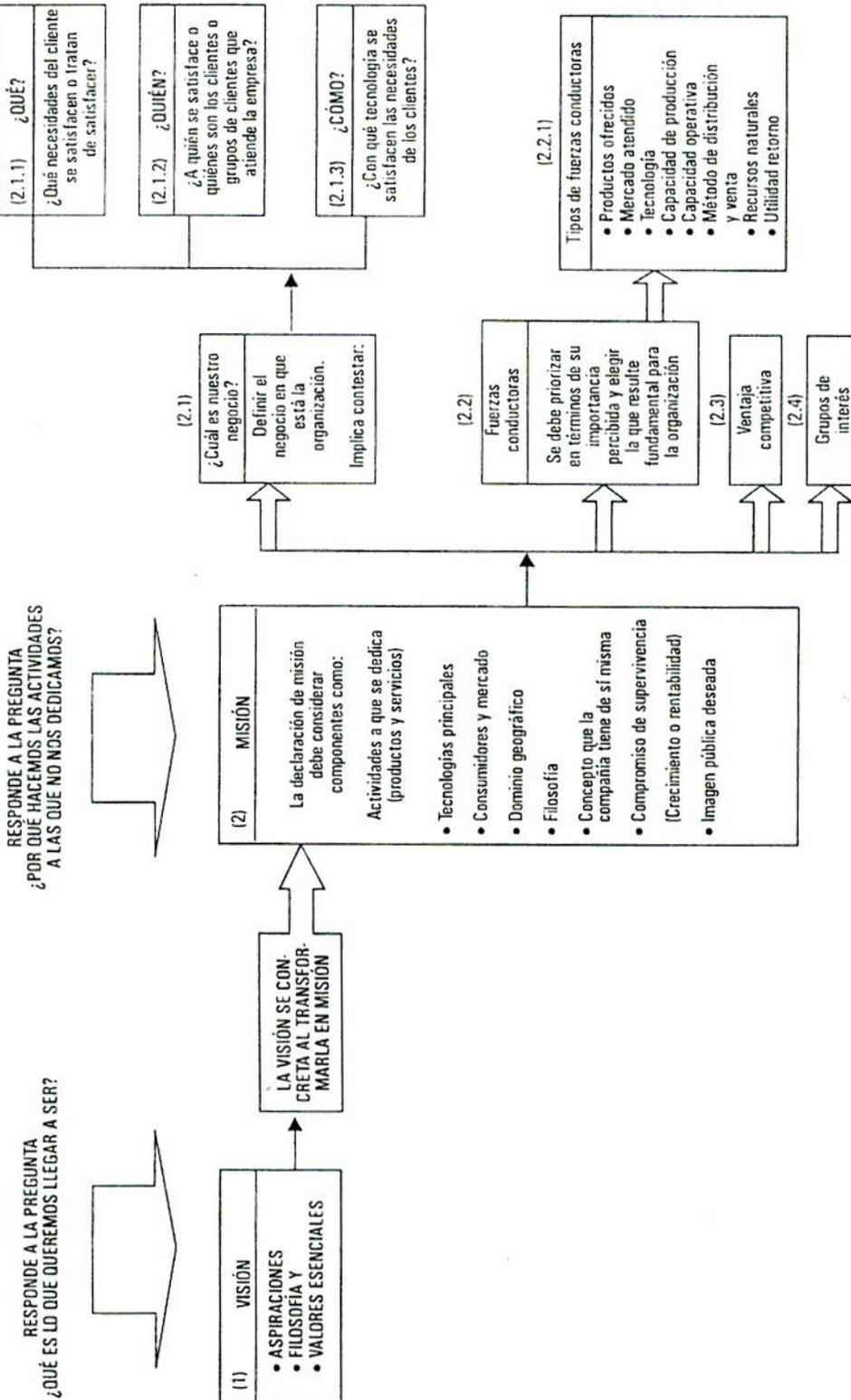
En los últimos años, el impacto de las transformaciones que ha experimentado el medio social y económico, en el que están inmersas las empresas, ha obligado a los dirigentes a retomar con más interés la tarea de precisar el rumbo hacia el que deben dirigir sus organizaciones en el largo plazo.

Para precisar la dirección hacia la que caminará una organización, es indispensable efectuar un análisis del medio ambiente que la rodea, a fin de estar en condiciones de definir en forma realista “la razón de ser” de la compañía, que en otras palabras equivale a determinar la *visión* y la *misión* de la misma. A través de la *visión*, la empresa se manifiesta ampliamente los valores, la filosofía y las aspiraciones que orientan la acción de la empresa y que conforman la cultura organizacional.

La *misión* no debe confundirse con la *visión*, con el negocio, con los objetivos, con el giro, o los propósitos, ya que aun cuando existe una estrecha relación entre estos elementos, cada uno de ellos poseen características que los hacen distintos entre sí.

La declaración de una *misión*, varía de caso en caso, incluso en empresas de la misma industria y magnitud, del mismo modo, la forma de conceptualizar y concebir una *misión* suele variar, de acuerdo con el autor de que se trate, por ejemplo algunos consideran que la *misión* es sinónima de la *visión*, otros opinan

Esquema de seguimiento en la formulación de la misión



que la visión debe ser especificada antes que la misión, y otros más, especifican que debe plantearse después de haber determinado la misión.

Para lograr una comprensión en forma más objetiva sobre este tema, se consideró pertinente presentar un esquema con el que se explica, de acuerdo con el orden descrito en el mismo, el proceso que podría seguirse en esta labor, asimismo se ejemplifica cada concepto y se le sugiere al estudiante que complete su estudio con la bibliografía indicada al final de la obra.

¿Qué es la visión organizacional?

Algunas veces se alude al concepto de *visión* como equivalente a un sueño, a un propósito o más concretamente como al proceso de prever el futuro, a través de ella se infunde un sentimiento de orgullo, de compromiso y de motivación a cada miembro de la compañía.

La *visión*, es la percepción de la imagen ideal en que puede llegar a convertirse nuestra organización, significa también un intento estratégico o declaración expresa, de lo que la empresa intenta hacer y en lo que se requiere convertir en el futuro; en la visión se resumen sus valores y aspiraciones, sin centrarse en hacer planteamientos específicos de estrategias para hacerlos realidad.

Para iniciar el proceso en la definición de la misión, comenzaremos por describir qué significan los elementos esenciales de la visión.

Aspiraciones, filosofía y valores

Las aspiraciones son traducidas como los anhelos para convertir en realidad un ideal de algo.

La filosofía y los valores, reflejan la responsabilidad social y ética, constituyendo su cultura corporativa; a través de la filosofía y los valores, manifestamos cómo queremos actuar para con los demás.

Ejemplo de aspiraciones de la empresa MÉTRICA

“La más grande aspiración de la empresa es: distinguirnos ahora y en el futuro, por nuestro compromiso de proporcionar, máquinas-herramienta con Calidad de Clase Mundial, y brindar a los clientes de cualquier país, el más amplio y eficaz soporte técnico”.

Ejemplo de filosofía y valores de la empresa MÉTRICA

“MÉTRICA, reconoce en su personal el más valioso recurso, por eso trabajaremos para proporcionarles una mejor calidad de vida laboral y un lugar de trabajo digno y agradable”.

Con la definición de las aspiraciones, de la filosofía y los valores, procedemos a formular la visión de la empresa.

Ejemplo de visión de la empresa MÉTRICA, S.A. de C.V.

“La más grande aspiración de la empresa es: distinguírnos ahora y en el futuro, por nuestro compromiso de proporcionar, máquinas-herramienta con Calidad de Clase Mundial, y brindar a los clientes de cualquier país, el más amplio y eficaz soporte técnico, por otra parte, MÉTRICA, reconoce en su personal el más valioso recurso, por eso trabajaremos para proporcionarles una mejor calidad de vida laboral y un lugar de trabajo digno y agradable”.

La visión se vuelve más tangible y específica cuando la traducimos a *misión*.

¿Qué es la misión?

“Es un enunciado, a través del cual, la empresa justifica en forma breve y clara la razón de su existencia”.

En la misión se resumen: Su propósito fundamental; las actividades que desarrolla; las necesidades que satisface o desea satisfacer; su base fundamental de clientes; así como los métodos con los cuales dará cumplimiento a todo lo anterior y cuidando que sea congruente con los valores y la filosofía de la compañía.

Para formular una declaración de Misión, primeramente se debe precisar *en qué negocio* se encuentra la negociación.

Definición del negocio

La tarea de especificar cuál es el negocio en el que se encuentra una compañía no es tan sencilla, puesto que se debe buscar la definición de un “justo medio”, es decir, que no debe ser tan reducido de modo que la empresa se vea limitada en las opciones de éxito, pero tampoco se debe pretender abarcar un negocio

extremadamente amplio, en el que se refleje la idea de incluir todo tipo de bienes y servicios para satisfacer casi cualquier necesidad, pues en este caso, se corre el riesgo de confundir la dirección que debe seguir la empresa, se dificulta la toma de decisiones y no ayuda a concretar la visión.

Para hacer posible la definición de *Negocio*, es necesario contestar a tres preguntas:

1. *¿Qué* necesidades se satisfacen o se tratan de satisfacer?
2. *¿A quién* se satisface o quiénes son nuestros principales grupos de clientes?
3. *¿Cómo* produce o producirá la empresa esos satisfactores?
4. *¿Por qué existe la compañía?*

¿Qué?

En el primer punto, para dar respuesta al *Qué*, se requiere definir *las necesidades que se satisfacen*, así como los bienes y servicios que la empresa ofrece a sus clientes, sin embargo, cabe destacar que la definición del *Qué*, deberá enfocarse mayormente hacia el consumidor que hacia el producto, ya que de este modo se logrará identificar paulatinamente los cambios que vayan experimentando las necesidades del consumidor, y la empresa estará en condiciones de satisfacer las necesidades emergentes de la clientela, manteniéndose a la vanguardia y garantizando su supervivencia.

Ejemplo de qué, de la Empresa MÉTRICA, S.A. de C.V.

“Nuestra empresa satisface las necesidades de clientes que buscan contar con equipos de medición, que les garanticen la precisión en la calibración de otros instrumentos de uso industrial”.

¿A quién se satisface?

La respuesta a esta pregunta, implica identificar los principales grupos de clientes, donde se ubican geográficamente y cuáles son sus características, en síntesis, se debe hacer referencia al mercado o segmento de mercado al que se sirve o se intenta servir.

Ejemplo:

“La empresa MÉTRICA, S.A. de C.V., desarrolla máquinas de medición para atender a clientes nacionales y del extranjero dedicados a la calibración de equipos de precisión”.

¿Cómo produce o producirá la empresa esos satisfactores?

Esta pregunta se responde al describir en forma muy general, a través de qué tecnología, destrezas o habilidades distintivas, la empresa satisface las necesidades del cliente; en esta información, se suelen incluir: los métodos, los procedimientos, las actividades que se desempeñan, también puede aludirse al “Cómo”, haciendo referencia sobre aspectos como:

- *El costo*, ya que habrá productores cuyo interés sea la producción de bajo costo.
- *La innovación*, algunos productores están interesados en incorporar la innovación en los bienes o servicios, para ofrecer a sus clientes productos innovadores.
- *La investigación o la aplicación de las ciencias*, estos dos factores pueden mencionarse cuando el productor ofrece bienes o servicios derivados de la labor que realiza en laboratorios, donde aplica los resultados de la investigación y las ciencias.

Ejemplo de descripción del “Cómo”

“La empresa MÉTRICA, S.A. de C.V. desarrolla los equipos de medición empleando la tecnología de vanguardia, resultado de la constante labor de investigación que lleva a cabo en sus laboratorios”.

Con la respuesta de esta tercera pregunta, estaremos en posibilidad de formular una descripción de negocio.

Ejemplo del negocio de la empresa MÉTRICA, S.A. de C.V.

“Nuestro negocio es la medición”, nos autodefinimos como proveedores de equipos de medición, fabricados con tecnología de vanguardia, resultado de la constante investigación, y buscamos satisfacer las necesidades de clientes nacionales y del extranjero, dedicados a la calibración de equipos de precisión.

Puede observarse, que se ha explicado paso a paso la forma de definir *el negocio* de una empresa, el cual, es una de las partes importantes que ayudará a estructurar la declaración de la misión, ahora, se procederá a desarrollar el planteamiento de las *fuerzas conductoras*, que es otro elemento básico para la formulación de la misión.

Fuerzas conductoras

Una fuerza conductora es un criterio bajo el cual, una organización se compromete a proporcionar atención a sus clientes y pueden ser de diversa índole.

Es necesario que al formular una misión, se elija de entre toda una gama de ellas, la fuerza o fuerzas fundamentales con las que se identifique plenamente la empresa atendiendo a su importancia, por ejemplo:

- Una empresa, quizá ha adquirido con sus clientes, el compromiso de producir bienes o servicios, a un precio por abajo del de la competencia y con una calidad igual o superior. A esta fuerza conductora, se le conoce con el nombre de *Capacidad de producción a bajo costo*, o bien, se pudo haber comprometido a incrementar la cantidad y la calidad de los productos que comercializa, en este caso la fuerza conductora es la de *Productos ofrecidos*.
- *Utilidades suficientes*. Es otra de las fuerzas con la que la empresa pudo haber pactado con los socios, para satisfacer sus expectativas de rentabilidad.
- *Tecnología*. La promesa de la organización también pudo ser desarrollar los bienes que ofrece, con la tecnología de vanguardia.
- *Métodos de distribución y venta*. Se refiere a la forma como la empresa se haya comprometido a efectuar las ventas y a hacer la distribución, por ejemplo: ofrecer los productos o servicios a través de medios televisivos o mediante el Internet, y con entrega a domicilio.
- *Capacidad de operación*. Se trata del acuerdo pactado respecto de operar la planta al 100% de su capacidad, para abatir costos en beneficio de sus clientes.
- *Mercado atendido*. Es la responsabilidad que asume la compañía, para mantenerse en constante acercamiento con los clientes, a fin de conocer qué necesidades requieren satisfacer.

Por ejemplo, si la empresa MÉTRICA, ha identificado como sus principales fuerzas conductoras la de *productos ofrecidos* y la del *mercado atendido*, éstas quedarían planteadas dentro de la misión de la siguiente forma:

“MÉTRICA, S.A. se compromete a mantener volúmenes suficientes de equipo, mejorando cada vez más la calidad, y a estar en constante contacto con los clientes para conocer sus necesidades y satisfacerlas oportunamente”.

Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es considerada como el atributo clave que posee una empresa y la hace distinta de otras del mismo giro, como por ejemplo: ser la única en su género por su calidad superior, por sus bajos costos, por el servicio a los clientes, o por la atención rápida y eficaz. Estos atributos, originan que algunas empresas gocen de la preferencia de los consumidores, sus enfoques pueden ser de total satisfacción del cliente, de innovación continua o de compromiso decidido.

Ejemplo de la ventaja competitiva de la empresa MÉTRICA

“Es la única empresa que ofrece los equipos más innovadores dentro de su ramo, proporcionando máxima precisión en redondez, planicidad, espesor y concetricidad”.

Grupos de interés

Los grupos de interés, son conjuntos de personas, tanto internas como externas, que poseen algún derecho sobre la empresa; estos grupos, esperan con justificada razón, que la empresa, a través de la formulación de la misión, convierta en un compromiso formal el cumplimiento de sus exigencias, pues de no hacerlo, enfrentará serias dificultades en el logro de sus objetivos, ya que cualquiera de estos grupos, puede no sentirse comprometido con la organización.

Los principales *grupos de interés* que deben ser considerados en *el medio interno* son: accionistas, empleados, funcionarios y miembros de la junta directiva.

Los *grupos de interés del medio externo* son: proveedores, sindicato, público en general, clientes, gobierno, ciudadanía, etc.

Ejemplo: cómo la empresa MÉTRICA considera a los grupos de interés en la formulación de su misión

“Tenemos la gran responsabilidad social de cuidar el ambiente de la región donde desempeñamos nuestras actividades, pues no deseamos perjudicar la salud de nuestra comunidad.”

A nuestros accionistas, les ofrecemos un manejo transparente en el uso y aplicación de los recursos y emprenderemos las acciones que nos conduzcan a incrementar el capital que nos han confiado”.

Una vez que ya se han definido, cada una de las partes que forman el contenido de la misión, estamos en condiciones de formular la declaración de misión de la empresa MÉTRICA:

Ejemplo de declaración de misión de la empresa MÉTRICA

“Estamos en el negocio de la medición, nuestra empresa se distingue por formar parte de un selecto grupo de industrias especializadas en instrumentos de medición y verificación de parámetros de redondez, planicidad, concetricidad, espesor, etc.

Es nuestro compromiso presente y futuro, basarnos en la investigación y la aplicación de la ciencia, para desarrollar los equipos de medición más novedosos, con Calidad de Clase Mundial, que satisfagan las necesidades de clientes nacionales y del extranjero, dedicados a la calibración de instrumentos y herramientas industriales y, que buscan una garantía en la precisión.

Ofrecemos mantenernos en constante acercamiento con los clientes y reservar volúmenes suficientes de equipo, con la finalidad de satisfacer sus requerimientos oportunamente.

La empresa MÉTRICA, asume la responsabilidad de cuidar el ambiente de la región donde desempeñamos nuestra actividad, para no perjudicar la salud de la comunidad.

Con nuestros socios, existe el pacto de incrementar el capital que nos han confiado, además de un manejo transparente en el manejo y aplicación de los recursos”.

En este sentido, y esperando que se haya comprendido qué es la misión de una empresa, se te pide:

a) Transcribe tu propio concepto de misión.

b) Especifica las diferencias entre:

– Misión y visión: _____

– Misión y negocio: _____

– Misión y objetivo o meta: _____

c) Describe cual sería la misión de:

– IMSS. _____

– CONDUMEX. _____

– Teléfonos de México. _____

– De otras empresas de las que puedas obtener la información. _____

d) Argumenta ampliamente cuál es la importancia real, que tiene para la planeación el establecimiento de la misión de una empresa.

e) Explica, si la misión de una empresa deberá establecerse cada vez que se lleve a cabo la planeación.

PREMISAS

Señala en el paréntesis de la derecha, una V si la aseveración es verdadera, o una F, si es falsa.