

DEFINICIÓN DE UNA MISIÓN ORIENTADA HACIA EL MERCADO

Una organización existe para lograr algo. Al principio, la organización tiene un propósito o misión, claro, pero con el tiempo es posible que la misión pierda claridad a medida que la organización crece, añade nuevos productos y mercados, o enfrenta nuevas condiciones del entorno. Cuando la gerencia percibe que la organización va a la deriva, debe renovar la búsqueda de un propósito. Es el momento de preguntar: ¿En qué negocio estamos? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los clientes? ¿Cuál *debe* ser nuestro negocio? Estas preguntas, al parecer sencillas, se cuentan entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar. Las empresas exitosas continuamente se hacen estas preguntas y las contestan en forma cuidadosa y completa.

Muchas organizaciones elaboran declaraciones de misión formales que contestan estas preguntas. Una **declaración de misión** es una expresión del propósito de la organización lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como "mano invisible" que guía al personal de la empresa. Los estudios han mostrado que las compañías con declaraciones de misión elaboradas correctamente tienen mejor desempeño financiero y organizacional.³

Algunas empresas definen su negocio en términos de productos o en términos tecnológicos ("Fabricamos muebles" o "Somos una empresa de procesamiento químico"). Sin embargo, las declaraciones de misión deben estar *orientadas hacia el mercado* y definidas de acuerdo con las necesidades del cliente. Productos y tecnologías tarde o temprano pierden actualidad, pero las necesidades básicas del mercado podrían perdurar eternamente.

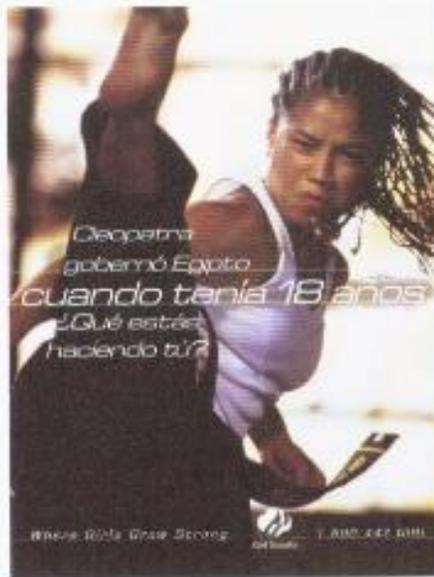
Una declaración de misión orientada hacia el mercado define el negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas de los clientes. Por ejemplo, Charles Schwab no es solo un bufete de corredores: se ve a sí mismo como "guardián de los sueños financieros de sus clientes". Asimismo, la misión de eBay no es meramente celebrar subastas en línea. Más bien, conecta a personas que compran y venden en "el mercado en línea del mundo". La misión es ser una singular comunidad web en la que sea posible comprar, divertirse, y conocerse mutuamente, por ejemplo, platicando en el eBay Café. La tabla 2.1 proporciona dos ejemplos de definiciones de negocios orientadas hacia productos y hacia el mercado.

Declaración de misión

Expresión del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio.

TABLA 2.1
Definiciones de negocios orientados hacia el mercado

Empresa	Definición orientada hacia productos	Definición orientada hacia el mercado
Amazon.com	Vendemos libros, videos, discos compactos, juguetes, aparatos electrónicos, herramientas de hardware, artículos domésticos, y otros productos.	Hacemos que la experiencia de comprar en internet sea rápida, fácil y placentera; somos el lugar donde usted puede encontrar y descubrir cualquier cosa que desee comprar en línea.
America Online	Proporcionamos servicios en línea.	Creamos conectividad para clientes, cuando sea, donde sea.
Disney	Operamos parques de diversiones.	Creamos fantasías: un lugar donde Estados Unidos todavía funciona como se supone que debe hacerlo.
eBay	Celebramos subastas en línea.	Conectamos a personas que compran y venden en el mercado mundial en línea, una singular comunidad web en la que es posible comprar, divertirse, y conocerse mutuamente.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparar y mejorar el hogar.	Proporcionamos consejos y soluciones que transforman a los propietarios en hábiles reparadores.
Nike	Vendemos zapatos.	Ayudamos a la gente a experimentar la emoción de competir, salir victoriosa, y derrotar a sus oponentes.
Revlon	Hacemos cosméticos.	Vendemos estilo de vida y autoexpresión; éxito y estatus; recuerdos, esperanzas, y sueños.
Ritz-Carlton Hotels	Alquilamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton que estimula los sentidos, inyecta bienestar, y cumple incluso deseos y necesidades no expresados por parte de nuestros huéspedes.
Wal-Mart	Operamos tiendas de descuento.	Ofrecemos precios bajos todos los días, y proporcionamos a la gente común la oportunidad de adquirir las mismas cosas que compra la gente...



■ Declaraciones de misión: La misión de las Girl Scouts es ser un lugar "Donde las chicas se fortalecen".

La dirección debe evitar establecer una misión demasiado estrecha o demasiado amplia. Un fabricante de lápices que diga estar en el negocio de los equipos de comunicación expresa su misión en términos demasiado amplios. Las misiones deben ser *realistas*. Singapore Airlines se estaría engañando si adoptara como misión convertirse en la línea aérea más grande del mundo. Las misiones también deben ser *específicas*. Muchas declaraciones de misión se escriben sólo para cumplir fines de relaciones públicas y carecen de pautas específicas y prácticas. Tales declaraciones genéricas suenan bien, pero no sirven mucho como guía ni como inspiración.

Las misiones deben ser congruentes con el *entorno de mercado*. Las Girl Scouts of America no tendrían éxito si intentaran reclutar en el entorno actual mediante su antigua misión: "Preparar a las niñas para ejercer la maternidad y cumplir los deberes de una esposa". Ahora su misión es ser el lugar "donde las chicas se fortalecen". Una organización debe basar su misión en sus *competencias distintivas*. Por último, las declaraciones de misión deben *motivar*. La misión de una empresa no debe expresarse en términos de lograr más ventas o utilidades; las utilidades sólo son una recompensa por realizar una actividad provechosa. Los empleados de una empresa necesitan sentir que su trabajo es importante y que contribuye para con la vida de la gente. Por ejemplo, el objetivo de Microsoft es ayudar a las personas a "comprender su potencial"; "Su potencial es nuestra pasión", declara la compañía. La misión de Wal-Mart es: "Proporcionar a la gente común la oportunidad de adquirir las mismas cosas que compra la gente rica".

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LAS METAS DE LA EMPRESA

La misión de la empresa debe convertirse en objetivos detallados que apoyen cada nivel directivo. Cada administrador debe tener objetivos y la responsabilidad de alcanzarlos. Por ejemplo, Monsanto opera en el ramo de la biotecnología agrícola. Define su misión como "mejorar el futuro de la agricultura... mejorar el futuro de la comida... de manera abundante y segura"; trata de ayudar a alimentar a la creciente población mundial y, al mismo tiempo, proteger el medio ambiente. El anuncio de Monsanto nos pide "imaginar una agricultura innovadora que hoy crea cosas increíbles".

Esta misión da pie a una jerarquía de objetivos, que incluyen objetivos de negocios y objetivos de marketing. El objetivo general de Monsanto es crear relaciones redituables con los clientes al desarrollar mejores productos agrícolas y hacerlos llegar al mercado con mayor rapidez y a un costo más bajo. Para ello, investiga sobre nuevos cultivos resistentes a plagas y enfermedades, y que producen mayores rendimientos sin necesidad de aspersiones químicas. Sin embargo, la investigación es costosa y requiere de más utilidades que puedan merecerse en programas de investigación, así que mejorar las utilidades se convierte en otro objetivo de negocios importante. Se pueden aumentar las utilidades mediante el incremento de las ventas o la reducción de los costos. Las ventas se pueden incrementar mejorando la