

7. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

7.1. EL MOMENTO DE LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Después de analizar a fondo el entorno e internamente la unidad y de haber generado de forma creativa y abierta sugerencias de actuación estratégica; y después de haber considerado la situación del conjunto de las unidades en el análisis corporativo; es cuando podemos pensar en la misión de la empresa y en fijar los objetivos para la empresa y para cada unidad. Puede parecer extraño no empezar por fijar los objetivos pero cuando lo hacemos así, fijándolos después del análisis y de haber pensado en opciones de actuación estratégica, somos, no sólo más realistas, pues antes hemos revisado sistemáticamente el entorno estratégico y las características internas de la unidad para basar en este doble análisis las ideas de actuación, sino más ambiciosos, pues hemos generado las opciones de actuación y propuestas para la mejora en los factores críticos desde la plena libertad y desde la creatividad máxima para idearlas.

Hasta ahora la secuencia del análisis ha sido:

- ¿dónde estamos?
- ¿cómo somos?
- ¿qué podemos hacer?

El paso siguiente es definir los objetivos

- ¿a dónde queremos llegar?

7.2. LA MISIÓN: EL PROPÓSITO BÁSICO DE LA EMPRESA

A menudo, sino siempre, cuando empezamos a reflexionar sobre la misión, oiremos algo así: idejaos de sofisticaciones y de pamplinas!, la misión de la empresa es tener beneficios; evidentemente las empresas necesitan beneficios, pero, preguntémonos ¿para qué queremos los beneficios?; e inmediatamente nos daremos cuenta que los beneficios son el medio para conseguir el propósito básico.

Los empresarios formulan permanentemente alternativas a la forma de emplear los recursos disponibles para satisfacer mejor las necesidades de individuos y

organizaciones. El premio que obtienen cuando triunfan, cuando consiguen una reasignación mejor de los recursos, es el beneficio; y es ese beneficio el que les va a permitir poder seguir formulando más propuestas alternativas de reasignación de los recursos.

Si el enfoque de los empresarios fuera sólo el de ganar dinero, difícilmente lo ganarían; para ganar dinero es necesario dar satisfacción a todos los grupos que la actividad empresarial involucra. La misión es la respuesta de la organización a los intereses de los individuos o grupos - externos e internos - cuyos objetivos dependen de los resultados de la organización y de los que, a su vez, depende el resultado de la organización. ¿Cuál es el papel de la organización en la sociedad y cuál es la responsabilidad de la empresa frente a accionistas, trabajadores, consumidores, proveedores, prestatarios, sindicatos, administración pública, etc.? Pensemos que los intereses de todos ellos serán casi siempre contrapuestos y de difícil conciliación: el interés del cliente por tener el mejor producto al precio más bajo posible difícilmente se compadecerá con el del proveedor que espera recibir el mayor precio posible por sus suministros y con el del accionista que deseará los mayores márgenes y la máxima rentabilidad para su inversión; incluso el interés a corto plazo de los accionistas - la cotización - y a largo plazo - la rentabilidad de la acción - pueden ser contradictorios, o, al menos, difícilmente conciliables. Estas obligaciones de la empresa con trabajadores, consumidores, proveedores, prestatarios, autoridades, etc., serán mejor o peor atendidas, en cada caso, dependiendo de las decisiones que se tomen, de las estrategias que se sigan.

¿Cuál sería el papel de los Directivos y del Consejo de Administración?; hay estrategias mejores y peores para sus intereses, y ellos son los responsables de un equilibrio ético entre los intereses de todos los grupos; pensemos que influyen en las expectativas de todos los grupos y que tienen la información y el poder; ese poder y esa responsabilidad les obliga a ser íntegros y equilibrados; iy, miremos alrededor...: no resulta fácil!

Para ayudar a los responsables a definir la misión de la empresa, para determinar cuáles son los grupos o personas que están involucrados y qué respuesta explícita concreta precisan cada uno de ellos, es mejor abordar la cuestión desde un punto de vista más pragmático. Lo más adecuado sería mantener una conversación a fondo con aquellos que estén en la condición de definir la misión, que responda a las siguientes preguntas: ¿a qué se dedica esta empresa?, ¿quién lo decidió?, ¿cuándo y por qué lo decidió?; ¿qué tipo de organización tienen ustedes?, ¿quién lo decidió y por qué?; ¿qué tipo de personas ocupan los puestos clave en la estructura organizativa?, ¿quién

lo decidió y por qué?; ¿quiénes son sus accionistas?; ¿cuál es su política de endeudamiento?, ¿quién la ha decidido y por qué?; ¿cuál es su política de reparto de dividendos?, ¿quién la ha decidido y por qué?; ¿a qué plazo real operan ustedes?, ¿quién lo ha decidido y por qué?. Las respuestas a estas cuestiones irán desvelando, indirectamente, quienes son los grupos de interés con verdadera influencia en la actividad de la empresa: los grupos a los que habría que dar una respuesta. Que la respuesta sea implícita, o deba ser explicitada en la misión, dependerá de la necesidad de información que cada uno de estos grupos tenga y, en definitiva, de su poder e influencia en la empresa.

La misión no es algo genérico sino algo que define a la empresa específicamente y la diferencia de las demás; la misión siempre ha de incluir la definición del campo de actividad de la empresa, la identificación de sus capacidades esenciales y su forma genérica de competir; y debe girar alrededor de los compromisos concretos de la mismas con clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, etc. que necesiten ser explicitados.

Hemos de preguntarnos: ¿quiénes somos?; ¿para qué queremos que la empresa funcione?; ¿a quiénes beneficia la empresa?; ¿cómo se mide el éxito de la empresa?; ¿cuál es el resultado que se pretende?. Las respuestas a estas cuestiones irán desvelando quienes son los grupos de interés con verdadera influencia en la actividad de la empresa; los grupos a los que habría que dar respuesta. Que esta respuesta sea implícita, o deba ser explicitada en la misión, dependerá de la necesidad de información que estos grupos tengan y, en definitiva, de su poder e influencia.

La respuesta a los diferentes grupos de interés involucrados en la actividad empresarial debe ser la misión de la compañía; ¿para qué ha sido constituida?, ¿para servir a qué intereses?; ¿cómo se medirá su éxito o fracaso relativo?, ¿en relación a qué parámetros?

Es evidente que la misión de la empresa debe ser visionaria, permanente, no coyuntural y válida a largo plazo. Tampoco puede ser tan genérica que sirva para cualquier empresa - lo que equivale a decir que no serviría para ninguna -; nada parecido a esto: "la misión de la empresa es desarrollar su actividad con la mayor excelencia posible, para llegar a ser el líder de los mercados en los que actúe, sirviendo honestamente a sus clientes, retribuyendo adecuadamente a sus trabajadores y logrando una rentabilidad superior para sus accionistas"; a veces se paga un buen dinero por un asesoramiento externo para definir la misión y el resultado es algo así; ¡lamentable!.

La misión no es algo genérico sino algo que define a la empresa específicamente y la diferencia de las demás. La misión siempre ha de incluir la definición del campo de actividad de la empresa, la identificación de sus capacidades esenciales de la empresa y su forma genérica de competir en los mercados.

7.3. LOS OBJETIVOS

Una vez definida la misión podemos definir los objetivos corporativos; para definir los objetivos corporativos son básicos los términos financieros, los relacionados con la cuenta de resultados, con la estructura del balance: facturación a alcanzar, beneficios planeados, fondos propios, endeudamiento a largo y a corto, etc.; aunque no sólo incluirán estos, los objetivos corporativos cada vez aluden más directa y explícitamente a la respuesta que las empresas deben dar a los grupos de interés y a la comunidad en general.

Desde esos objetivos corporativos se ha de descender a concretar objetivos para cada unidad de negocio, que, lógicamente, deben guardar coherencia con los objetivos corporativos.

Pero ¿a qué plazo formular los objetivos?. Decíamos que la misión debería formularse con ánimo no coyuntural, con vocación de permanencia, lo que no excluye que, si cambiasen radicalmente los intereses de los grupos de interés, podría, y debería, redefinirse. Los objetivos corporativos, en consecuencia, deberían también formularse a largo plazo - entendiendo por largo plazo, más de dos años - pero, en nuestro criterio, como máximo a cinco años. Como decía Michael J. Kami, planificar más allá de donde se vislumbra es un ejercicio estéril, aunque - añadimos nosotros - sin un objetivo casi utópico en el horizonte lejano es muy difícil ser lo suficientemente ambicioso en el medio y corto plazo. Pensemos, en primer lugar, en donde queremos estar en cinco años; visualicemos ese futuro que deseamos y concretemos los objetivos genéricos para la unidad a ese plazo para después fijar objetivos específicos a dos años y/o a un año para cada unidad de negocio.

Los objetivos han de ser difíciles pero posibles; deben ser claros, concisos, cuantificables y mensurables; han de estar explicitados formalmente, tendrían que estar bien definidos en el tiempo y en el espacio y con las responsabilidades fijadas claramente; y habrían de ser, como decíamos antes, coherentes con los objetivos globales y con los de las demás unidades.

Estos objetivos específicos de cada unidad deben contemplar todas las áreas de negocio. En ventas no sólo serán los de facturación global; habrá que definir cuáles van a ser las líneas de producto, si habrá o no ampliaciones de gama o nuevos productos. Para cada línea de productos se definirá el volumen de facturación, la cuota de mercado a la que se aspira, los márgenes y la rentabilidad; se fijará la distribución numérica y ponderada objetivo, los tipos de canal de distribución, los márgenes objetivo en cada canal; la cartera de clientes en términos de cuantos nuevos clientes se han de alcanzar, objetivos sobre la fidelidad de clientes; etc. Además, estos objetivos no serán sólo comerciales, sino también de producción, de personal, etc.