

¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación?

Orlando E. Contreras-Pacheco^a, Alejandra M. Pirazán-Parra^a, Maira A. Villarreal-Pinzón^a.

^aEscuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia;

E-mail: ocontrer@uis.edu.co

Resumen

Durante años, expertos en Estrategia han resaltado la importancia de definir claramente el marco estratégico de una empresa debido a que éste le permite crear su identidad, propósito y dirección. Asimismo, porque a la vez dicho marco sirve como instrumento para apropiarse de una mayor porción de valor creado a partir de, por ejemplo, la implementación de más y mejores prácticas de innovación empresarial. Sin embargo, ¿es realmente determinante la construcción acuciosa de un marco estratégico para efectos de generar resultados adecuados en términos de innovación y competitividad? El presente trabajo tiene como propósito abordar dicho cuestionamiento. Para ello se pretende desplegar un planteamiento teórico y conceptual sobre el impacto de la calidad del marco estratégico (i.e., misión y visión organizacional) sobre la creación de ventaja competitiva y posterior consecución de una cultura de innovación en las organizaciones. Para ello, en principio se desarrollará una revisión sistemática sobre el impacto de estos dos componentes sobre los resultados organizacionales, y se propondrá el vínculo teórico que puede existir entre las variables involucradas. Los resultados obtenidos serán proposiciones teóricas susceptibles de ser comprobadas empíricamente en un estudio posterior.

Palabras clave: Marco estratégico, misión organizacional, visión organizacional, ventaja competitiva, innovación.

1. Introducción

Diferentes publicaciones académicas y profesionales destacan el valor de estructurar y definir claramente el marco estratégico en una empresa debido a que este le permite crear su identidad, propósito y dirección, sirviendo como instrumento por el cual los valores esenciales de la empresa son transmitidos a sus partes interesadas (Bailey, 1996). Por ejemplo, los consultores empresariales suelen

recomendar la declaración de la misión y visión particularmente, como componentes fundamentales del marco estratégico y punto de partida para la formación de una identidad corporativa (Leuthesser & Kohli, 1997). Son muchas las empresas que hoy en día han seguido estos lineamientos y han incorporado dichos componentes en su estrategia, con el argumento de establecer metas y objetivos claros a través de sus declaraciones.

Sin embargo, si bien es cierto que las empresas necesitan desarrollar una estrategia, y crear un ambiente organizacional completamente ajustado a dicho planteamiento, algunos autores, como es el caso de Baetz & Bart (1996), arguyen que es cuestionable la verdadera razón por la cual la declaración de un marco estratégico es valiosa o útil, y si ésta realmente marca una diferencia. De hecho, hay algunas pruebas que evidencian que tener una declaración de misión y visión tiene poco o ningún impacto en el rendimiento financiero de una empresa, y otros estudios muestran evidencia limitada y contradictoria que vincule las declaraciones de misión a cualquier variable financiera importante (ver Bart & Baetz 1998; Bart & Tabone 1999; Coats et al., 1991; Pearce & David 1987). Lo anterior, al tenor de las temáticas de competitividad e innovación, abre paso al siguiente interrogante: ¿Que tan importante es para una empresa, contar con una eficaz declaración de su marco estratégico en aras de generar un mejor rendimiento en términos de innovación y competitividad?

Y es que mientras muchos autores se han dedicado a exponer y documentar las características y elementos que deben tener tanto una misión como una visión para que sean consideradas como de alta calidad, aún queda un espacio interesante para justificar, en términos de resultados reales, la adopción de dichas características. Efectivamente, “el líder debe contemplar conjuntamente la misión y la visión como elementos fundamentales de su acción de influencia. De hecho, lo que los seguidores esperan de un líder es conocer en qué consiste el proyecto a realizar (misión) y hacia dónde deben dirigirse (visión)” (Cardona & Rey; p. 7). No obstante, la incógnita que se podría plantear es si realmente existe un impacto de la adecuada estructuración de dichos elementos sobre la consecución de objetivos, tales como la construcción de una cultura de innovación o la continua creación de una ventaja competitiva en las empresas. Dicho de otra forma, ¿En verdad vale la pena contar con una misión y una visión bien estructuradas en aras de lograr empresas sostenibles?

En el presente artículo, en primera instancia se estructura un marco teórico en donde se conceptualizan las nociones de misión y visión, presentando conjuntamente una revisión sistemática del impacto de dichas variables sobre los resultados organizacionales. Posteriormente se propone el vínculo teórico que puede existir entre las variables involucradas, y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo. Cabe resaltar que este estudio además de desarrollar dicha aproximación cualitativa, se propone como un insumo teórico para futuras comprobaciones empíricas que permitan continuar un camino investigativo en la materia.

2. Marco Teórico

La forma en la cual se explicarán los conceptos utilizados en el presente trabajo se plantean de lo general a lo particular. Así las cosas, el punto de inicio será el marco estratégico, seguido de la conceptualización de sus componentes “misión” y “visión”, haciendo hincapié en estudios previos que hayan contemplado su relación con los resultados organizacionales. Y finalmente se propondrá el vínculo teórico que relaciona la manera en la que la declaración de una misión y visión pueden influir en el direccionamiento hacia una cultura organizacional de innovación y la creación de una ventaja competitiva en las empresas.

2.1 Marco estratégico

Numerosas contribuciones literarias han hecho énfasis en la importancia y el valor de las declaraciones públicas claramente definidas de la misión y visión como componentes del marco estratégico de una empresa (véase Brătianu & Bălănescu, 2008; Tankovic, 2013; Alawneh, 2015; y López & Ortega, 2016). Como muestra de ello, Alawneh (2015) afirma, que a través de la declaración de estos componentes se establece el punto de partida para encontrar una nueva definición de estrategia, los planes y las prioridades de las actividades de trabajo; se sientan las bases para el diseño y la estructura de la organización; ayuda a una empresa a distinguirse de sus rivales en términos de identidad, e impulsa a los miembros de la organización a hacer énfasis en los objetivos y a trabajar juntos en la misma dirección.

2.1.1 Misión organizacional

Collins & Porras (1996), definen la misión de una empresa como la ideología central que determina el carácter duradero de una organización, proporcionando una identidad coherente que trasciende la vida del producto o ciclos de comercialización, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales. De hecho, los autores afirman que la más duradera y significativa contribución de los que construyeron compañías visionarias es la ideología central.

Diferentes autores concuerdan en que el contenido de una declaración de misión debe incluir, en primer lugar, la relación con los grupos de partes interesadas o también llamados *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995); además de los valores fundamentales como principios esenciales y perdurables, deben mantenerse en la organización a pesar de que las circunstancias del entorno cambien (Collins & Porras, 1996); y la prioridad número uno u objetivo que la empresa tenga (por ejemplo, aumentar la rentabilidad y el valor a largo plazo o definir los productos y mercados específicos y bases para competir) (Baetz & Bart, 1996).

Pero surge el cuestionamiento, ¿Realmente estos componentes de la declaración influyen positivamente en el desempeño de las empresas? La investigación realizada por Pearce & David

(1987) fue el primer intento por estudiar empíricamente la relación entre las declaraciones de misión y el desempeño de las empresas. Ellos buscaron probar el valor de las declaraciones usando análisis de contenido para revisar los componentes de las declaraciones de las empresas listadas en la revista Fortune 500. Sus hallazgos respaldaron que la inclusión de los componentes de declaración de misión propuestos, se asocia positivamente con el desempeño financiero de una empresa, sin embargo, afirman que son muchas variables las que afectan el desempeño organizacional, por lo que los resultados no sugieren que su inclusión en las declaraciones de misión mejore directamente el desempeño organizacional, pues una empresa puede tener una declaración de misión integral y aun así experimentar una disminución de las ventas y las ganancias por varias razones (Ortiz & Pedroza, 2005). No obstante, su estudio significa un apoyo empírico a la noción de que las empresas de mayor rendimiento tienen declaraciones de misión comparativamente más completas. Específicamente, para las organizaciones incluidas en su estudio, las empresas de mayor rendimiento exhibieron con mayor frecuencia los componentes sugeridos como importantes en la literatura.

Los resultados sugieren que la filosofía/valores corporativos, el auto concepto, mercado objetivo y la imagen pública son componentes especialmente importantes para incluir en una declaración de misión organizacional, los cuales más adelante Bart & Tabone (1999) afirman se asocian con el rendimiento financiero esperado de la empresa, resultados que, a su vez también fueron respaldados por Bartkus (2006).

Porter (1985) afirma que “La competencia determina la idoneidad de las actividades que pueden contribuir al rendimiento de la empresa, como las innovaciones o una cultura cohesionada. La estrategia competitiva pretende establecer la posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia de la industria” (p.1). Por tanto, la innovación se constituye en la expresión de una cultura y en una postura frente a un entorno, considerándose un componente esencial a incluir en las declaraciones de misión, ya que marca el esfuerzo que realiza la organización por crear y mantener vigente su Propuesta de Valor en el mercado (Álvarez, 2013).

Van Auken et al. (2008) en un estudio aplicado a 1.091 empresas manufactureras españolas encontraron una relación positiva entre la capacidad de innovación y el rendimiento que estas presentaban, concluyendo que la innovación se convierte en una ventaja competitiva sostenible para las empresas. Barney (1997), Peteraf (1993) y Grant (1991) enfatizaron que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva a través de recursos intangibles que los competidores no poseen, ofreciendo mayor variedad de productos valiosos, raros, inimitables y diferenciados. Desde una visión de la empresa basada en los recursos, la capacidad innovadora es crítica para que las empresas logren competitividad estratégica (Conner, 1991), ya que la misma fortalece su posición competitiva en el mercado, pero solo si la empresa innovadora puede defender su posición frente a sus rivales. Alternativamente, el proceso de innovación mejora las capacidades internas de la empresa, haciéndola flexible y adaptable a las presiones del mercado (Van Auken, 2008).

En este contexto, y de acuerdo con los estudios anteriormente mencionados, las declaraciones de misión, que pueden considerarse explicaciones importantes para describir las razones básicas de la existencia, los valores, los objetivos y las prioridades de las organizaciones para el proceso de gestión estratégica, reflejan la orientación al mercado, su capacidad de innovación y la creación de ventaja competitiva (Candemir & Zalluhoğlu, 2013), por lo que se plantea:

Proposición 1: Existe una relación positiva entre la calidad de la declaración de la misión y la capacidad de construcción permanente de la creación de la ventaja competitiva de una empresa. En otras palabras, una mejor calidad en la misión declarada por una empresa es un indicador claro de su posesión de ventaja competitiva.

Proposición 2: Existe una relación positiva entre la calidad de la declaración de la misión y la capacidad innovadora de una empresa. En otras palabras, una mejor calidad en la misión declarada por una empresa es un indicador claro de una alta capacidad innovadora.

2.1.2 *Visión organizacional*

“La visión se ha convertido en uno de los términos más conocidos pero menos entendidos en el mundo empresarial, evocando diferentes conceptos como logros sobresalientes, metas estimulantes, fuerzas motivadoras o razones para ganar” (Collins & Porras, 1996). Por ello, es necesario clarificar su concepto y brindar orientación práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. Según Kirkpatrick (2017), la visión es el impacto positivo que la organización quiere tener, una declaración de visión es una descripción formal del estado futuro deseado en la organización a largo plazo. Estudios demuestran que las empresas cuya visión se centra en un estado futuro deseado, están mejor preparadas para el cambio.

Collins & Porras (1996), luego de realizar una investigación durante seis años con ejecutivos de una gran variedad de organizaciones de todo el mundo, concluyeron que una visión bien concebida consta de lo que denominan un “futuro visualizado”. El cual a su vez se compone de dos partes: una BHAG (de la abreviatura en inglés que traduce literalmente: meta grande, peluda y audaz) siendo un objetivo con un alcance en 10 a 30 años, y una vívida descripción, es decir, una vibrante y atractiva descripción específica de lo que se deberá hacer para lograr la BHAG; “es cuestión de transformar las palabras en imagen para hacer la BHAG tangible en la mente de las personas” (Collins, 1996, p.74).

Por otra parte, también afirman que no hay que confundir la ideología central y el futuro visionario, específicamente, el propósito central y la BHAG, debido a que frecuentemente muchos gerentes los intercambian, mezclan o fallan para articularlos como elementos distintos. El propósito principal (no algún objetivo específico) es la razón por la que la organización existe y nunca puede ser completado, mientras que una BHAG es una meta claramente articulada y es alcanzable en 10 a 30 años.

Según Albert (1987), el punto de partida para guiar el comportamiento y el desempeño de los empleados es una declaración formal de visión, donde se especifiquen palabras clave como integridad, generación de valor e innovación, para que posteriormente al comunicarla de manera

efectiva a los empleados, ellos se comprometan y vayan en la dirección que quiere la organización. Fenwick Feng & Gayle Avery (2014), de su estudio aplicado a pequeñas firmas australianas, concluyeron que las organizaciones cuyos gerentes comunican la visión al personal logran retener a sus empleados por más tiempo, lo cual impacta positivamente en el desempeño financiero y la productividad, siendo mayor el desempeño en las organizaciones que mantienen su personal a largo plazo.

Al incluir la innovación en la orientación futura de la empresa, la cual no sólo debe ser gestión de los directivos sino desplegarse en todos los niveles de la organización, se proyecta a la empresa hacia una posición competitiva en el mercado (Szczepańska, 2009), contribuyendo a lograr una ventaja competitiva al incluir, por ejemplo, nuevos productos que ayuden a mantener las cuotas de mercado y mejorar la rentabilidad. Así como impulsar el crecimiento mediante factores no relacionados con el precio (como el diseño o la calidad) o sustituir productos obsoletos (acortando los ciclos de vida de los productos) (Tidd et al., 2007).

Así las cosas, estructurar una correcta visión con las características y componentes adecuados encaminada a cultivar una cultura de innovación como pilar fundamental en todos los niveles de la organización, conlleva a crear una ventaja competitiva dentro de la misma. Por consiguiente, se establece que:

Proposición 3: Existe una relación positiva entre la calidad de la declaración de la visión y la capacidad de construcción permanente de la creación de la ventaja competitiva de una empresa. En otras palabras, una mejor calidad en la visión declarada por una empresa es un indicador claro de su posesión de ventaja competitiva.

Proposición 4: Existe una relación positiva entre la calidad de la declaración de la visión y la capacidad innovadora de una empresa. En otras palabras, una mejor calidad en la visión declarada por una empresa es un indicador claro de una alta capacidad innovadora.

Finalmente, en aras de explorar relaciones y acudiendo a un sentido de coherencia frente a lo desarrollado en el interior de las organizaciones, también se podría deducir que la calidad de la declaración del marco estratégico es consistente sobre sus componentes. Por lo tanto:

Proposición 5: Existe una relación positiva entre la calidad de la declaración de la misión y la calidad de la declaración de la visión de una empresa.

Proposición 6: Existe una relación positiva entre capacidad innovadora de una empresa y su ventaja competitiva.

En la figura 1, se puede observar el modelo estructural propuesto con las proposiciones planteadas.

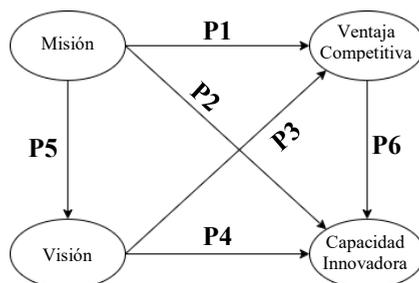


Fig. 1 Modelo Estructural. Relación entre variables

Fuente: Elaboración propia

3. Conclusiones y recomendaciones

El presente artículo abordó las definiciones de misión y visión organizacional propuestas por diversos autores a lo largo del tiempo, especificando los elementos que deben contener en su estructura y que según la literatura pueden impactar positivamente en el desempeño organizacional de una empresa, exponiendo la relación de incluir en el direccionamiento estratégico una cultura de innovación para la creación de una ventaja competitiva.

Se encuentra que mientras muchos autores se han dedicado a documentar cuáles son las características y elementos de la misión y visión, no hay evidencia suficiente para afirmar que sea determinante estructurar un marco estratégico para efectos de generar resultados medibles que se vean reflejados en el desempeño organizacional, específicamente en el aumento del rendimiento de la empresa o mejora de sus indicadores financieros. Sin embargo, muchos autores consideran su estructuración detallada y completa como el punto de partida para encaminar y direccionar a la organización hacia la consecución de una cultura de innovación y posterior creación de una ventaja competitiva. Según algunos estudios, lograr un resultado positivo depende de la divulgación del marco estratégico que los directivos hagan en todos los niveles de la empresa, buscando su apropiación, interiorización y práctica de lo que allí se declara, para que de esta manera toda la empresa se dirija en un mismo sentido y obtenga el resultado esperado.

Por tanto, se evidencia un espacio interesante para realizar estudios empíricos, que permita demostrar cuantitativamente el impacto que tiene la calidad de la estructuración de un marco estratégico sobre el desempeño organizacional, y poder determinar el grado de competitividad como una medida comparativa entre empresas, que se deriva de la ventaja competitiva generada en el marco estratégico de cada una de ellas.

A partir de los eventuales estudios empíricos sugeridos, es claro que existen desafíos en torno a la operacionalización de las variables propuestas y la consecución de la data necesaria. Sin embargo, tanto la literatura relevante como las bases de datos empresariales específicas pueden ser grandes aliados en el momento de diseñar las investigaciones respectivas. Ahora bien, los resultados obtenidos en ese escenario pueden tanto validar las propósitos planteadas, como rechazarlas. En cualquiera de los casos, la discusión y las conclusiones alcanzadas podrán tener gran repercusión tanto en la teoría como en la práctica en los campos de la estrategia, y en últimas de la innovación empresarial.

Referencias

- Alawneh, A. A. (2015). The Impact of Mission Statement on Performance: An Exploratory Study in the Jordanian Banking Industry. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(4), 73–87.
- Albert, M. (1987). Transmitting corporate culture through case stories. *Personnel*, 64(8), 71.
- Álvarez, F. C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Sinergia E Innovación*, 1(08).
- Baetz, M. C., & Bart, C. K. (1996). Developing Mission Statements Which Work. 29(4), 526–533. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00044-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00044-1).
- Bailey, J. A. (1996). Measuring your mission. *Management Accounting*, 44(3), 44–47.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed). EE.UU: Editorial Addison-Wesley Reading, MA.
- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *The Journal of Management Studies*, 35(6), 823–853.
- Bart, C. K., & Tabone, J. C. (1999). Mission statement content and hospital performance in the Canadian not-for-profit health care sector. *Health Care Management Review*, 24(3), 18–29.
- Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, 24(1), 86–94.
- Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management Și Marketing (București)*, 3(3).
- Candemir, A., & Zalluhoğlu, A. E. (2013). Exploring the Innovativeness and Market Orientation through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 619–628. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.532>.
- Cardona, P., & Rey, C. (2011). *Como Generar Liderazgo en Toda la Organización* (No. OP-192). IESE-Universidad de Navarra. Barcelona.
- Coats, J., Davis, E., Longden, S., Stacey, R., Emmanuel, C. (1991). Objectives, missions and performance measures in multinationals. *European Management Journal*, 9(4), 444–452.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77.
- Conner, K. (1991). „Theory of the firm: firm resources and other economic theories“, *Journal of Management*, 17, 121–154.

- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Grant, R. (1991). „The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation“. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Jing, F. F., Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pac J Manag*, 31, 599–620. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9345-9>.
- Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of vision, mission, and values in the hpt model, 49(2), 46–47. <https://doi.org/10.1002/pfi>.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59–66. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90053-7](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90053-7).
- López, M. J., & Ortega, R. I. (2016). International Strategy of the 500 Largest Firms in Latin America: An Analysis from its Mission and Vision. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 634–641. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-3\).2016.06](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-3).2016.06).
- Ortiz, C., & Pedroza, A. (2005). Evaluación de las declaraciones de misiones corporativas de empresas mexicanas. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. Mérida, Yucatán.
- Pearce, J. A. (1982). The Company Mission as a Strategic Tool. *Sloan Management Review*, (23) 3, 15-24.
- Pearce, J. A., & David, F. R. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1(2), 109–116.
- Peteraf, M. (1993). „The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view“. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. In *Blood*, 108(1), 63–73. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>.
- Szczeпаńska, W. K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 27–39. <https://doi.org/10.7591/cornell/9780801450792.003.0003>.
- Tankovic, A. C. (2013). Defining strategy using vision and mission statements of Croatian organizations in times of crisis. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 26, 331-342.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.
- Van Auken, H., Madrid, G. A., & García, P. D. (2008). „Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs“. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36–56.