

¿QUÉ ES LA VISIÓN DE UNA EMPRESA?

La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. He aquí cómo es una declaración de visión bien formulada:

- Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras
- Es fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su compañía
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

James Collins y Jerry Porras presentan una advertencia legítima en *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*:

En decenios recientes se ha puesto de moda en las compañías dedicar incontables horas y grandes sumas de dinero dibujando elegantes declaraciones de la visión, valor, misión, propósitos, objetivos y demás. Tales pronunciamientos son todos correctos; en realidad, pueden ser de mucha utilidad, pero no son la esencia de una compañía visionaria. ¡El solo hecho de que una compañía tenga una declaración de visión (o algo parecido) no garantiza de ninguna manera que se convertirá en una compañía visionaria! Si usted se aleja... pensando que el paso más esencial para formar una compañía visionaria es escribir tal declaración, entonces habrá errado todo el punto. Una declaración puede ser un buen primer paso pero es eso, apenas un primer paso.¹

En su libro *Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization*, John Redding y Ralph Catanello ofrecen una interesante perspectiva sobre la visión. Afirman que las empresas de aprendizaje organizacional buscan establecer una dirección estratégica clara que sea lo suficientemente flexible como para permitir la libertad de expresión y la creatividad en la ejecución. Tienen una visión que está emergiendo y desarrollándose constantemente. Una visión que da forma a la esencia de en qué se debe convertir la empresa para sobrevivir en el futuro. Una visión que, cuando sea comparada con todas las realidades de hoy en día, necesite continuar con su búsqueda de mejores caminos. Una visión que demuestre que la empresa no es una víctima indefensa de fuerzas incontrolables, sino un agente activo que tiene cierto poder sobre su propio destino. Una visión que sea mantenida amplia y abierta para permitir con el tiempo la alteración del curso y el compromiso de la empresa en la creación de la visión.²

En *Competing for the Future*, Gary Hamel y C. K. Prahalad prefieren el concepto de previsión al de visión. La previsión industrial ayuda a los directores a contestar tres preguntas. Primera, ¿qué nuevas formas de beneficios para el cliente debemos tratar de proporcionar dentro de cinco, diez o quince años?

Segunda, ¿qué nueva capacidad tenemos que crear o adquirir para ofrecer esos beneficios a los clientes? Y tercera, ¿cómo necesitaremos reconfigurar la interfaz del cliente durante los próximos años? Su comentario prosigue con la desilusión de algunos ejecutivos con visión:

Las visiones que grandiosas pero mal concebidas necesitan ser criticadas, al igual que las compañías que parecen preferir la retórica a la acción. Con frecuencia, la visión no es más que una cortina para el deseo de adquisición egoísta de un director general... Cualquier visión que sea simplemente una extensión del ego del director general es peligrosa. Por el otro lado, es de igual forma simplista y peligroso rechazar la noción misma de la previsión simplemente porque algunos dirigentes empresariales no distinguen entre vanidad y visión.⁴

Uno de los conceptos de Hamel y Prahalad que a mí en particular me gustan es ése de competencias nucleares:

Para competir con éxito en el futuro, una compañía debe ser capaz de ampliar su horizonte de oportunidades. Esto requiere que la alta administración considere a la compañía como una cartera de competencias nucleares más que un portafolio de unidades de negocio. Las unidades de negocio suelen definirse en términos de un enfoque específico de producto-mercado, en tanto que las competencias nucleares implican una extensa clase de beneficios para el cliente. (como la amigabilidad con el usuario de Apple, la amabilidad con el bolsillo de Sony o las comunicaciones sin límites de Motorola)... Cualquier compañía que se defina en términos de un conjunto específico de mercados de productos terminados limita su destino al de tales mercados en particular. Los mercados maduran pero las competencias se desarrollan.⁵

Con eso en mente, he aquí unos ejemplos de competencias nucleares que pueden tener una particular promesa para su futuro. Su mejor lista, sin embargo, es una que genere usted mismo, permitiendo que su imaginación creativa corra libre.

Reacción rápida	Conocimiento tecnológico (específico)
Adaptabilidad	Medios financieros
Amigabilidad con el usuario	Acceso instantáneo
Confiabilidad	Primero en el mercado
Servicio personalizado	Mercadotecnia en red

Uno de los problemas de fijar una etiqueta genérica como visión es que llevará sin remedio a su mal uso por parte de algunas personas. Con todo el debido respeto a las perspectivas de Hamel y Prahalad (las cuales son justificadas), yo pronostico que, si previsión se convierte en el término de la industria para un punto de vista futuro, no será mucho antes de que aparezcan algunos ejemplos evidentes del mal uso de ese término. Así pues, mientras tanto, yo continuare usando visión.

¿Cómo generamos la visión por separado de la misión?

Abordaré el tema de la gestación de la visión como una actividad completamente separada de la misión. Después, le mostrare como puede usted desarrollarlo como una derivación de su misión.

El punto de partida de su visión, al igual que su misión, es la evaluación de los valores estratégicos.

He aquí algunas preguntas diseñadas para hacer que cada integrante de su equipo de administración piense cómo debería ver el futuro:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?
6. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?
7. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

Para que este empeño sea efectivo, usted y su equipo de administración necesitan liberar que sentimientos. Como en la elaboración de la misión este proceso necesita llevarse a cabo lejos del ámbito de su empresa, en un lugar donde las ideas creativas puedan fluir libremente. El planteamiento de una misión es un proceso intuitivo y creativo. Por principio, necesita responder a estas preguntas como si observara al mejor de los mundos posibles. Asuma que nada es imposible. Es mucho más fácil nivelar una declaración poco práctica o realista que expandir una que sea ultraconservadora. Recuerde, usted crea una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser su empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

¿Cómo plantearemos la visión a partir de la misión?

Si usted ya ha pasado por el proceso de generar su misión y ya sea que tenga un borrador de la declaración o esté en el proceso de realizar una, entonces, quizá sea deseable utilizar el proceso del pensamiento estratégico que siguió al crear la declaración de su misión para plantear la visión, sin tratarla como un empeño separado.

Una vez más, necesita empezar con la revisión de las prioridades que aplicó sobre sus valores estratégicos. Después, necesita regresar a las respuestas que usted o el grupo concluyeron con las preguntas sobre la aclaración de la misión de su empresa presentadas y/o las preguntas acerca de las funciones y tareas de la unidad. Algunas de sus respuestas tal vez no estén incluidas en la

declaración de la misión, pero pueden proporcionar ciertas reflexiones acerca de lo que debería de ser su visión del futuro.

Revise el borrador de la declaración de su misión y concéntrese en los aspectos que se enfocan claramente en el futuro más que en el presente. Una declaración de la visión propuesta junto con la declaración de la misión se verá muy similar a una creada por separado, pero deber elaborarse con menor esfuerzo, puesto que usted habrá pasado ya a través de mucho del proceso de pensamiento estratégico.