/ MODELO CONCEPTUAL

Purpose, Mission, Vision & Values

Propósito, misión, visión y valores empresariales; declaraciones corporativas

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin inventor único; literatura de dirección estratégica y cultura (Campbell y Yeung, 1991; Collins y Porras, 1996; Schein; Gartenberg, Prat y Serafeim, 2019; Brosch, 2023)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a distinguir y formular propósito, misión, visión y valores, y a comprobar que orientan de verdad la estrategia, la cultura y las decisiones de la empresa.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Tenemos claro por qué existe nuestra empresa, qué hacemos y para quién, qué queremos llegar a ser y qué principios deben orientar nuestros comportamientos?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas tienen escritas su misión, su visión y sus valores, y cada vez más también un propósito. Aparecen en la web, en las presentaciones, en los manuales de bienvenida y en los planes estratégicos.

Pero si preguntamos a sus directivos qué significa cada una, oímos respuestas distintas. Uno dice que la misión es lo que la empresa quiere llegar a ser; otro, que la visión son los productos que vende hoy. El propósito acaba siendo una frase grandilocuente sin relación con el negocio, y los valores, palabras como innovación, compromiso o excelencia, sin decir qué conductas exigen.

El problema no es que falten declaraciones. Es que muchas no aclaran nada ni ayudan a decidir.

Esta herramienta ayuda a distinguir los cuatro conceptos y a usarlos para dirigir la empresa. No se trata de redactar cuatro frases bonitas, sino de aclarar por qué existe la organización, qué hace y qué valor aporta, qué quiere llegar a ser y qué principios deben guiar su conducta. Y de comprobar si todo eso encaja con su estrategia y con cómo funciona de verdad.

PURPOSE, MISSION, VISION & VALUES

Las cuatro grandes declaraciones de la empresa

QUÉ SON | Lo que la empresa declara sobre por qué existe, qué hace, adónde va y cómo actúa. Deben orientar de verdad sus decisiones y conductas.

PROPÓSITO

¿Por qué existimos?

Nuestra razón de ser: la contribución que queremos hacer al mundo. Orienta a largo plazo.

Por ejemplo:

«Ayudar a la industria alimentaria a producir de forma fiable y a cuidar el agua.»

MISIÓN

¿Qué hacemos y para quién?

Lo que hacemos hoy, a quién servimos y qué valor le aportamos.

Por ejemplo:

«Diseñamos, instalamos y mantenemos sistemas de control del agua para plantas de alimentación y bebidas.»

VISIÓN

¿Qué queremos llegar a ser?

Una ambición que inspira y marca el rumbo: la antesala de los objetivos.

Por ejemplo:

«Ser el socio que acompaña a cada planta durante toda la vida de sus instalaciones, no solo quien le vende equipos.»

VALORES

¿Cómo debemos comportarnos?

Pocos principios que se traducen en conductas concretas.

Por ejemplo:

Responsabilidad: avisamos de un problema antes de que afecte al cliente.

Rigor técnico: no entregamos nada sin probarlo.

Colaboración: compartimos lo que sabemos.

Ejemplos de una misma empresa ficticia. No son fases: lo importante es que estén resueltas y encajen entre sí.

SOLO SIRVEN SI SE TRADUCEN EN

ESTRATEGIA	DECISIONES	CULTURA	ACTUACIONES
qué priorizamos y qué no	qué aceptamos y qué rechazamos	cómo nos comportamos de verdad	lo que viven clientes y equipo

LA PREGUNTA DE COHERENCIA | ¿Lo que decimos coincide con lo que hacemos? Los valores declarados no siempre son la cultura real.

Esquema original de Biblioteca Management para diferenciar propósito, misión, visión y valores y comprobar su coherencia con la gestión. Síntesis basada en la literatura de dirección estratégica y cultura organizativa (Collins y Porras, 1996; Campbell y Yeung, 1991; Schein y Schein, 2017). Ejemplos ficticios.

emilio llopis

Esquema original de Biblioteca Management para diferenciar propósito, misión, visión y valores y comprobar su coherencia con la gestión. Síntesis basada en la literatura de dirección estratégica y cultura organizativa (Collins y Porras, 1996; Campbell y Yeung, 1991; Schein y Schein, 2017). Ejemplos ficticios.

Señales de que puede hacer falta:

- la misión y la visión parecen intercambiables;
- usamos frases genéricas que podrían ser de cualquier empresa;
- hemos cambiado de negocio y mantenemos declaraciones antiguas;
- cada directivo entiende de forma distinta nuestra razón de ser;
- queremos crecer y no sabemos qué actividades encajan con lo que somos;
- hablamos de propósito, pero no sabemos cómo influye en las decisiones;
- los valores publicados no coinciden con ciertos comportamientos;
- la estrategia y la comunicación transmiten mensajes contradictorios;
- preparamos un plan estratégico o necesitamos alinear varias empresas, divisiones o equipos.

> / IDEA CLAVE · BM
> El valor de estas declaraciones no está en cómo suenan, sino en que orienten decisiones y comportamientos.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Clarificación estratégica:** cuando la empresa necesita ordenar su identidad, su actividad y su ambición.
- ✓ **Planes estratégicos:** antes de decidir cómo crecer.
- ✓ **Transformación:** cuando el negocio cambia y hay que saber qué se mantiene y qué evoluciona.
- ✓ **Empresa familiar:** en una sucesión o una profesionalización que exige alinear generaciones y responsables.
- ✓ **Cultura y liderazgo:** para hacer explícitos los principios de conducta.
- ✓ **Marca:** como cimiento de la identidad y la estrategia de marca.
- ✓ **Integración:** tras una compra o una fusión.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que decidir dónde competir y cómo ganar.** Las declaraciones orientan la estrategia, pero no la sustituyen. Es mejor **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.
- × **Si hay que fijar objetivos e indicadores.** La visión orienta, pero hay que traducirla a planes, recursos y responsables. Puede ayudar **OKR — Objectives & Key Results**.
- × **Si queremos diagnosticar la cultura a fondo.** Es mejor **Organizational Culture**.
- × **Si buscamos definir toda la estrategia de marca.** Aporta los cimientos, pero no sustituye a los modelos de branding.
- × **Si solo queremos un eslogan.** Una declaración corporativa no es un lema publicitario.

02 Entender

Las cuatro grandes declaraciones

Son lo que la empresa declara sobre por qué existe, qué hace, adónde va y cómo actúa. Solo sirven si orientan de verdad sus decisiones y conductas.

DECLARACIÓN	PREGUNTA	FUNCIÓN
Propósito	¿Por qué existimos?	Expresar nuestra razón de ser: la contribución que queremos hacer al mundo con lo que hacemos. Orienta a largo plazo
Misión	¿Qué hacemos y para quién?	Definir lo que hacemos hoy, a quién servimos y qué valor le aportamos

DECLARACIÓN	PREGUNTA	FUNCIÓN
Visión	¿Qué queremos llegar a ser?	Fijar una ambición que inspira y marca el rumbo: la antesala de los objetivos
Valores	¿Cómo debemos comportarnos?	Pocos principios que se traducen en conductas concretas

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Como muestra el gráfico, las cuatro declaraciones tienen el mismo peso y no son fases: cada una responde a una pregunta y lleva un ejemplo de la misma empresa ficticia. Debajo, en qué tienen que traducirse para servir de algo: estrategia (qué priorizamos y qué no), decisiones (qué aceptamos y qué rechazamos), cultura (cómo nos comportamos de verdad) y actuaciones (lo que viven clientes y equipo). Al final, la pregunta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

> / NOTA · BM
> Esta distinción es una convención práctica de Biblioteca Management, no una definición académica universal. La literatura usa estos conceptos de formas distintas: Collins y Porras (1996) integran el propósito y los valores en su concepto de visión; Campbell y Yeung (1991) incluyen en la misión el propósito, la estrategia, los valores y las normas de conducta. Por eso **no hay que obligar a toda empresa a redactar cuatro declaraciones separadas**. Lo importante es que las cuatro cuestiones estén resueltas y encajen.

1. Propósito: por qué existimos

El propósito expresa la razón de ser de la empresa: la contribución que quiere hacer al mundo con su actividad, más allá de vender.

No describe productos o servicios. Y no tiene por qué ser una causa social o ambiental. Knowles, Hunsaker, Grove y James (*Harvard Business Review*, 2022) distinguen tres tipos de propósito: centrado en la función que cumple lo que hacemos (lo que llaman *competence*), en la forma de trabajar (cultura) o en una causa social. Una empresa industrial puede encontrar su propósito en hacer más seguros ciertos procesos; una sanitaria, en mejorar la vida de los pacientes; una tecnológica, en resolver problemas que limitan lo que pueden hacer personas y organizaciones. Lo importante es que sea auténtico, relevante y esté ligado a lo que la empresa puede aportar de verdad.

Cómo formular un propósito útil. Entender tres cosas: la necesidad (¿qué problema relevante ayudamos a resolver?), nuestra identidad y capacidades (¿por qué estamos preparados para esa contribución?) y las decisiones que debe orientar (¿qué haremos y qué dejaremos de hacer por ella?). BCG BrightHouse, la consultora especializada en propósito de Boston Consulting Group, propone buscarlo en la intersección entre quiénes somos y qué necesidad cubrimos en el mundo.

/ EJEMPLO

FORMULACIÓN DÉBIL	FORMULACIÓN ÚTIL
«Transformar el mundo mediante la innovación y la excelencia»	«Ayudar a la industria alimentaria a producir de forma fiable y a cuidar el agua»
No dice qué contribución hace ni cómo se demostraría	Expresa una contribución concreta, ligada a una actividad

Dos matices. El propósito debe ser duradero, pero no inmutable: se mantiene aunque cambien productos y mercados, y una transformación profunda puede justificar revisarlo. Y es compatible con la rentabilidad: sin viabilidad económica no hay forma de sostener ninguna contribución.

Qué no es: una campaña de responsabilidad social, una declaración genérica de sostenibilidad, un objetivo financiero, un eslogan emocional sin fundamento ni una garantía de mejores resultados.

/ IDEA CLAVE · BM

Un propósito sirve cuando explica por qué existimos y cambia decisiones reales.

2. Misión: qué hacemos, para quién y qué valor aportamos

La misión expresa la actividad y la contribución actual de la empresa: qué hace, a quién sirve y qué valor quiere aportar. Es una definición práctica; algunos modelos usan una más amplia.

Responde a tres preguntas: ¿qué hacemos?, ¿para quién?, ¿qué valor aportamos y con qué capacidades? No debe ser una lista de productos ni una frase que valga para cualquier empresa.

/ EJEMPLO

MISIÓN POCO ÚTIL	MISIÓN MEJOR FORMULADA
«Ofrecer soluciones innovadoras y de máxima calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes»	«Diseñamos, instalamos y mantenemos sistemas de control del agua para plantas de alimentación y bebidas, combinando ingeniería y asistencia técnica para mejorar la fiabilidad de sus procesos y ayudarles a gestionar sus recursos»
Podría ser de miles de empresas	Dice qué hace, para quién, con qué capacidades y qué valor aporta

Cuatro criterios para evaluarla: claridad (¿se entiende a qué se dedica?), relevancia (¿qué necesidades satisface?), concreción (¿se distingue de los competidores?) y capacidad de evolución (¿deja crecer el negocio sin encorsetarlo?).

Errores habituales: confundir la misión con el posicionamiento, llenarla de palabras como liderazgo o excelencia, describir el futuro en lugar de la actividad actual o enumerar productos sin explicar el valor.

3. Visión: qué queremos llegar a ser

La visión expresa el futuro que la empresa aspira a construir. Es una ambición que inspira y marca el rumbo: la antesala de los objetivos.

No describe la situación actual. Tiene que permitir imaginar qué empresa queremos ser y orientar las decisiones para llegar. Debe aportar ambición (un avance significativo respecto al presente), claridad (un futuro reconocible), coherencia (con la identidad, las capacidades y el propósito) y utilidad (orientar inversiones, capacidades y prioridades).

/ EJEMPLO

VISIÓN POCO ÚTIL	VISIÓN MEJOR FORMULADA
«Ser una empresa líder, innovadora y de referencia internacional»	«Ser el socio que acompaña a cada planta alimentaria durante toda la vida de sus instalaciones, no solo quien le vende equipos»
No dice en qué quiere liderar ni qué tiene que conseguir	Describe una transformación concreta del negocio: de vender equipos a acompañar con servicios

Visión y objetivos. La visión no es un objetivo: es la ambición de la que se derivan los objetivos. En esta biblioteca la visión no lleva año ni cifras: los plazos y los números van en los objetivos y en el plan estratégico. Otros autores sí los incluyen (Collins y Porras proponen una meta muy ambiciosa a 10–30 años). Si una empresa los pone, tienen que salir del diagnóstico y la estrategia, no inventarse para que la visión parezca más precisa.

Misión y visión. La misión aclara el presente; la visión da dirección hacia el futuro. Están relacionadas y algunas empresas las integran en una sola formulación.

/ IDEA CLAVE · BM

La visión no consiste en escribir que queremos ser líderes, sino en explicar qué queremos llegar a ser y por qué eso debe orientar nuestras decisiones.

4. Valores: cómo debemos comportarnos

Los valores son los principios que la empresa declara y propone como guía de sus decisiones y conductas. No deben ser una lista de palabras positivas: cada valor tiene que significar algo en la empresa y traducirse en comportamientos concretos.

Para cada valor hay que definir qué significa, qué comportamientos exige y qué comportamientos no aceptamos.

/ EJEMPLO

VALOR POCO DESARROLLADO	VALOR MEJOR FORMULADO
«Responsabilidad»	«Respondemos de nuestros compromisos hasta resolver, también cuando hay dificultades». Conductas: avisamos de un problema antes de que afecte al cliente; no pasamos una incidencia a otro sin asegurar que tiene responsable; reconocemos los errores y ayudamos a resolverlos; cumplimos o avisamos a tiempo cuando no podemos

Cómo elegirlos. Preguntarse qué principios son de verdad importantes, qué conductas hay que reforzar, qué comportamientos son incompatibles con lo que somos, qué principios defenderíamos aunque resulten incómodos y si podemos explicar nuestros valores con hechos. Mejor pocos y con consecuencias prácticas que una lista larga de atributos genéricos.

Qué evitar: confundir valores con capacidades o con resultados, usar palabras intercambiables, declarar principios que la dirección no va a cumplir y creer que comunicarlos basta para que se vivan.

Valores declarados y cultura real

Los valores declarados dicen cómo quiere comportarse la empresa. La cultura muestra cómo funciona de verdad.

Una empresa puede declarar la colaboración y recompensar el individualismo; declarar orientación al cliente y tomar decisiones que le complican la vida; declarar innovación y castigar los errores razonables.

	VALORES DECLARADOS	CULTURA REAL
Qué son	Principios que la empresa propone como guía	Patrones de comportamiento, normas y supuestos compartidos
Cómo los conocemos	Declaraciones, documentos y políticas	Observando decisiones, relaciones y experiencias
Cómo se forman	Se pueden formular de forma expresa	Se construye con aprendizajes y prácticas repetidas
Principal riesgo	Declarar principios que no se cumplen	Normalizar comportamientos contrarios a lo que se quiere

Edgar Schein distingue tres niveles de la cultura: los artefactos y manifestaciones visibles, las creencias y valores declarados, y los supuestos básicos compartidos. Por eso una declaración de valores no describe por sí sola la cultura de una empresa.

/ EVIDENCIA

Sull, Turconi y Sull (*MIT Sloan Management Review*, 2020) compararon los valores publicados por más de 500 grandes empresas con lo que sus empleados decían de ellas en más de 1,2 millones de opiniones en Glassdoor, una web de valoraciones de empleadores: la relación entre los valores declarados y lo que los empleados decían sobre si la empresa los cumplía era prácticamente nula. No demuestra que los valores declarados sean irrelevantes, pero sí que hay que comprobar los comportamientos.

/ EJEMPLO

Una empresa declara: «Nuestro valor es la colaboración». Pero los departamentos ocultan información, los incentivos premian solo objetivos individuales, los jefes penalizan dedicar tiempo a ayudar a otros equipos y los ascensos premian la competencia interna. Para cambiarlo no basta con repetir el valor: hay que revisar el liderazgo, los incentivos, la evaluación, los ascensos, los procesos, lo que se tolera y las normas informales.

Los valores y la cultura no son mundos separados: los valores compartidos y practicados forman parte de la cultura. La distinción importante es entre lo que se declara y lo que se interioriza y se vive.

/ IDEA CLAVE · BM

Los valores dicen cómo queremos comportarnos; la cultura, cómo funcionamos de verdad. La dirección tiene que reducir la distancia entre las dos.

¿Hacen falta cuatro declaraciones separadas?

No necesariamente. Algunas empresas integran propósito y misión; otras usan una visión que expresa su razón de ser; otras agrupan sus principios con nombres propios. No están mal formuladas por eso. Lo que hay que evaluar es si las cuestiones fundamentales están resueltas, si las declaraciones son claras, si no se contradicen, si ayudan a decidir y si están respaldadas por hechos.

No hay que crear declaraciones redundantes solo para completar cuatro apartados.

03 Aplicar

Cómo aplicarla: seis pasos

/ NOTA · BM

Síntesis práctica de Biblioteca Management a partir de la literatura de dirección estratégica, cultura y propósito. No se atribuye a un autor.

1 Diagnosticar
Revisar las declaraciones actuales, preguntar a directivos y profesionales qué entienden por ellas, buscar contradicciones y ver cuánto influyen en las decisiones. *Resultado: diagnóstico de claridad y coherencia.*

2 Entender la identidad y la actividad
Historia, capacidades, clientes, necesidades que se atienden, contribución, fortalezas y evolución del negocio. *Resultado: base para el propósito y la misión.*

3 Definir el futuro
Qué empresa queremos ser, qué transformación necesitamos, qué capacidades hay que desarrollar y qué decisiones estratégicas exigirá. *Resultado: visión.*

4 **Definir los principios de actuación**
Elegir los valores, explicar su significado, traducirlos en conductas y fijar las conductas incompatibles. *Resultado: valores operativos.*

5 **Contrastar las cuatro declaraciones**
Claridad, coherencia, credibilidad, relevancia, relación con las decisiones y contradicciones con la cultura real. *Resultado: declaraciones contrastadas y brechas identificadas.*

6 **Desplegar y revisar**
Llevarlas a la estrategia, el liderazgo, las políticas, la gestión de personas, las decisiones, la cultura, la marca y la comunicación. Revisar cada cierto tiempo si siguen siendo relevantes y si se cumplen. *Resultado: declaraciones que se usan para dirigir.*

Ejemplo completo de empresa que vende a empresas (B2B)

> / EJEMPLO
> Una empresa española de 95 empleados diseña, instala y mantiene sistemas de medición, dosificación y control del agua para plantas de alimentación y bebidas. Hoy gana la mayor parte de su dinero vendiendo equipos y tiene una actividad de mantenimiento. Quiere evolucionar hacia un modelo que combine equipos, monitorización y servicios continuados. Todos los datos y declaraciones son ficticios.

Propósito: «Ayudar a la industria alimentaria a producir de forma fiable y a cuidar el agua». Funciona porque expresa una contribución relevante, ligada a sus capacidades técnicas, que se mantiene aunque cambien los equipos y permite evaluar decisiones. *Una decisión que orienta:* un cliente pide una solución rentable para el proveedor, pero con un consumo de agua injustificadamente alto. El propósito lleva a estudiar alternativas y a cuestionar esa venta; no significa ignorar la rentabilidad, sino tener en cuenta algo relevante.

Misión: «Diseñamos, instalamos y mantenemos sistemas de dosificación, medición y control del agua para plantas de alimentación y bebidas. Combinamos ingeniería de proceso y servicio técnico para ayudar a nuestros clientes a reducir incidencias, mejorar la fiabilidad de sus instalaciones y aprovechar mejor los recursos». El visual recoge la primera frase. Dice qué hace, para quién, con qué capacidades y qué valor aporta. *Una decisión que orienta:* surge la oportunidad de distribuir productos industriales ajenos a sus capacidades y clientes. La misión ayuda a ver si es una evolución coherente o una diversificación que exige una decisión estratégica distinta.

Visión: «Ser el socio que acompaña a cada planta alimentaria de España y Portugal durante toda la vida de sus instalaciones, no solo quien le vende equipos». Describe una transformación del modelo de negocio, de vender equipos a prestar servicios continuados. *Los objetivos que se derivan de ella* (ficticios y solo didácticos) concretan el avance: pasar de 30 a 120 instalaciones con servicio continuado y del 10 % al 40 % de los ingresos procedentes de servicios en 2032. *Una decisión que orienta:* elegir entre invertir solo en capacidad de fabricación o en monitorización y servicio. La visión obliga a preguntarse qué inversión acerca a la empresa al modelo que quiere construir.

Valores. La empresa define tres principios, cada uno con sus conductas:

VALOR	QUÉ SIGNIFICA	CONDUCTAS ESPERADAS	CONDUCTA CONTRARIA
Responsabilidad	Respondemos de nuestros compromisos hasta resolver	Avisamos de un problema antes de que afecte al cliente; asignamos responsable a cada incidencia; comprobamos la solución antes de cerrarla	Pasar una incidencia a otro departamento y desentenderse

VALOR	QUÉ SIGNIFICA	CONDUCTAS ESPERADAS	CONDUCTA CONTRARIA
Rigor técnico	Solo prometemos lo que podemos demostrar	No entregamos nada sin probarlo; no prometemos ahorros sin datos; explicamos los límites de nuestras estimaciones	Poner en marcha una instalación sin las comprobaciones necesarias o prometer resultados sin fundamento
Colaboración	Compartimos lo que sabemos para aprender juntos	Compartimos aprendizajes entre equipos; analizamos las causas de los problemas sin buscar culpables; coordinamos áreas ante el cliente	Ocultar errores o guardarse información

Cómo encajan las cuatro:

SITUACIÓN	DECLARACIÓN IMPLICADA	DECISIÓN COHERENTE
Una solución rentable desperdicia agua	Propósito	Revisar alternativas y tener en cuenta la contribución declarada
Aparece una oportunidad fuera del negocio habitual	Misión	Evaluar si exige una decisión de diversificación
Hay que elegir entre más capacidad productiva o servicios	Visión	Ver qué inversión construye el modelo futuro
Un comercial promete un ahorro sin validación técnica	Valores (rigor técnico)	Exigir la comprobación antes de comprometer el resultado

¿Y si los valores no se cumplen? Supongamos que la empresa declara el rigor técnico. Pero los incentivos comerciales premian contratos sin mirar si las promesas son fiables. La dirección acepta compromisos que ingeniería no ha validado. La gente tiene miedo de comunicar errores. Y las urgencias comerciales mandan sobre las comprobaciones. La cultura real no está alineada con el valor. La solución no es comunicarlo mejor, sino cambiar los procesos, incentivos, responsabilidades y comportamientos que generan la contradicción.

Ejemplo de empresa que vende al consumidor (B2C): una cadena de clínicas veterinarias

> / EJEMPLO
> Una cadena de 20 clínicas veterinarias tiene como misión «ofrecer el mejor servicio veterinario con profesionalidad y cercanía». Al revisarla, la dirección ve que no dice a quién sirve ni qué la distingue. La reformula: propósito, «que las mascotas vivan más y mejor, y que sus familias estén tranquilas»; misión, «cuidamos de perros y gatos con medicina preventiva y urgencias, y explicamos a cada familia lo que necesita su animal y lo que cuesta»; visión, «ser la clínica de confianza del barrio para toda la vida de cada mascota»; y dos valores con conductas: claridad (damos el presupuesto antes de cualquier tratamiento no urgente) y cuidado (llamamos al día siguiente de cada intervención). Al contrastarlos, descubre que en urgencias no se daba presupuesto y cambia el procedimiento.

Kit práctico: matriz de coherencia

DECLARACIÓN	QUÉ HAY QUE DEFINIR	QUÉ PRUEBAS NECESITAMOS	QUÉ CONTRADICCIONES BUSCAR
Propósito	Por qué existimos y qué contribución hacemos	Decisiones, capacidades y actuaciones	Actividades incompatibles con esa contribución
Misión	Qué hacemos, para quién y qué valor aportamos	Actividad, clientes y capacidades reales	Negocios o promesas incoherentes
Visión	Qué queremos llegar a ser	Estrategia, inversiones y objetivos	Prioridades que nos alejan de ese futuro
Valores	Qué principios guían nuestra conducta	Conductas, liderazgo, políticas e incentivos	Comportamientos tolerados o premiados que los contradicen

La última columna es la más importante: las contradicciones dicen más que las declaraciones.

Ejemplos de empresas reales

IKEA: visión, idea de negocio y valores. IKEA declara como visión crear un mejor día a día para la mayoría de las personas, y como idea de negocio ofrecer productos para el hogar funcionales, bien diseñados y asequibles. Entre sus valores están «Conciencia de costes», «Sencillez», «Unidos» y «Asumir y delegar responsabilidades». La conciencia de costes sostiene precios asequibles; la sencillez, según IKEA, significa honestidad y realismo, herencia de sus orígenes en Småland; «Unidos» orienta su forma de trabajar juntos. IKEA llama «visión» a algo cercano a lo que aquí llamamos propósito: no hay que corregir su terminología, sino entender su lógica.

Novo Nordisk: propósito, estrategia y cultura. En su informe anual de 2025, la farmacéutica distingue expresamente propósito, estrategia y cultura. Su propósito es impulsar el cambio para vencer enfermedades crónicas graves; su estrategia concreta las áreas terapéuticas en las que se concentra (obesidad y diabetes con sus enfermedades asociadas, y enfermedades raras de la sangre y endocrinas); su cultura se articula en los diez principios del Novo Nordisk Way, su forma de trabajar, entre ellos no comprometer nunca la calidad ni la ética. Tener estas declaraciones no demuestra que se cumplan siempre.

Patagonia: una misión que expresa propósito. Patagonia declara como misión: «We're in business to save our home planet» (estamos en este negocio para salvar nuestro planeta, nuestro hogar; traducción propia), y la conecta con actuaciones como alargar la vida de sus productos o destinar al menos el 1 % de sus ventas a organizaciones ambientales. Misión y propósito pueden ir en una sola frase; lo importante es comprobar la coherencia con lo que hace.

Hitachi: misión, valores y visión diferenciados. Hitachi presenta su misión (contribuir a la sociedad desarrollando tecnología y productos superiores y originales), sus valores (armonía, sinceridad y espíritu pionero) y su visión (transformar las infraestructuras sociales con tecnología digital, haciendo compatibles la sostenibilidad ambiental, el bienestar de las personas y el crecimiento económico). Explica que su misión comunica el propósito de su negocio. Una empresa industrial puede diferenciar sus declaraciones sin crear un propósito aparte.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir misión y visión	Se mezclan el presente y el futuro	Separar actividad actual y futuro deseado
Declaraciones genéricas	Podrían ser de cualquier empresa	Incluir actividad, destinatarios, contribución y ambición real

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir propósito con responsabilidad social	El propósito queda fuera del negocio	Ligarlo a la razón de ser y a las capacidades
Valores como palabras sueltas	Nadie sabe qué conducta exigen	Definir significado y conductas
Creer que declarar valores crea cultura	La distancia entre lo dicho y lo hecho crece	Revisar comportamientos, liderazgo e incentivos
Visión sin consecuencias	No cambia ninguna inversión	Conectarla con objetivos y decisiones
Cuatro declaraciones forzadas	Redundancias que confunden	Usar solo las necesarias, coherentes entre sí
Propósito grandilocuente	Nadie se lo cree	Comprobar autenticidad y relevancia
Confundir declaraciones con estrategia	Falta decidir dónde y cómo competir	Formular las elecciones competitivas y los planes
Comunicar antes de contrastar	Se publica lo que no se cumple	Buscar pruebas y contradicciones antes

Limitaciones

- **No hay una clasificación académica única.**
- **Las declaraciones no sustituyen a la estrategia.**
- **Escribirlas bien no garantiza cumplirlas.**
- **Los valores declarados no son por sí mismos la cultura real.**
- **El propósito no garantiza mejores resultados financieros.**
- **Hay que revisarlas cuando la empresa evoluciona.**
- **Las empresas con varias marcas o negocios** pueden necesitar distinguir el nivel corporativo del de cada marca.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners trabajamos estas declaraciones sobre todo en dos tipos de proyectos. El primero, los planes estratégicos: cuando definimos la estrategia de una empresa en su conjunto, aclarar por qué existe, qué hace, qué quiere llegar a ser y cómo debe comportarse es el punto de partida. El segundo, las estrategias de marca: el propósito, la misión, la visión y los valores son los cimientos sobre los que se construye la identidad de la marca, como recogen mis modelos **Brand Core** y **TBA**.

En los dos casos nos encontramos con algo muy habitual. La empresa tiene alguna formulación o, al menos, una idea bastante clara de lo que es y de adónde quiere ir. Pero esa idea está más en la cabeza de la propiedad o del primer nivel de dirección que escrita y compartida por toda la organización. Lo que no está escrito ni compartido no orienta las decisiones del día a día.

Por eso nuestro trabajo no consiste en inventar frases nuevas, sino en hacer explícito lo que ya existe, contrastarlo con la realidad, formularlo con claridad y conseguir que llegue a toda la empresa y se note en lo que hace.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

/ NOTA · BM

Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management.

1 Purpose, Mission, Vision & Values.

Aclara los fundamentos: por qué existimos, qué hacemos, qué queremos ser y cómo debemos comportarnos.

2 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.

Decide dónde competir y cómo ganar. El propósito, la misión y la visión orientan esas elecciones, pero no las sustituyen.

3 OKR — Objectives & Key Results.

Traduce la visión en objetivos y resultados medibles.

4 Organizational Culture.

Comprueba qué normas y comportamientos están de verdad presentes, para cerrar la distancia con los valores declarados.

Otros complementos útiles

- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → incluye la misión, la visión y los valores en el alineamiento (Alignment) de sus cimientos (Brand Foundations), junto al compromiso de la dirección. Esta ficha ayuda a desarrollarlos y contrastarlos; no sustituye al proceso completo de branding.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → en su fase Be (Ser: lo que la marca es), la identidad de marca incluye misión, visión y propósito, cultura y valores, con la esencia de marca en el centro.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → sitúa la misión y la visión en la base interna de la identidad corporativa y comprueba su coherencia con la posición de la marca.
- **Balanced Scorecard + Strategy Map — Kaplan & Norton** → para llevar la visión a objetivos e indicadores de toda la empresa.

Propósito corporativo y esencia de marca

El propósito expresa la razón de ser y la contribución de la empresa. La esencia de marca resume lo que una marca representa de forma fundamental y duradera. Están muy relacionados, pero no son lo mismo.

En el Modelo TBA, el propósito ocupa un lugar central en la identidad y se concreta en la esencia de marca, que debe ser coherente con la propuesta de valor, el posicionamiento y la experiencia. En una empresa con una única marca, propósito y esencia pueden estar muy cerca. En una con varias marcas, cada una puede tener su esencia, coherente con una orientación corporativa común. No hay que dar por hecho que el propósito de la empresa y la esencia de cada marca son lo mismo.

Henning y Kirchgeorg (*Journal of Product & Brand Management*, 2026) revisan 40 publicaciones sobre la relación entre el propósito de marca y la identidad de marca, y refuerzan la necesidad de tratar los dos conceptos con precisión. Su estudio trata del propósito y la identidad de marca; no demuestra la arquitectura del Modelo TBA.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Las declaraciones corporativas definen los cimientos de la empresa. La estrategia de marca tiene que traducirlos en una identidad, una propuesta de valor y una experiencia coherentes.

05 Profundizar

Origen y evolución

Propósito, misión, visión y valores vienen de tradiciones distintas de la dirección estratégica y la organización, y sus definiciones no son uniformes. Las aportaciones principales:

- **Campbell y Yeung (1991), «Creating a sense of mission».** Su modelo Ashridge ve la misión como un sistema de cuatro elementos: propósito, estrategia, normas de conducta y valores. La misión es más que una descripción de la actividad.
- **Collins y Porras (1996), «Building your company's vision».** Distinguen la ideología central (propósito y valores fundamentales, lo que se preserva) del futuro deseado (una meta muy ambiciosa a 10–30 años y su descripción vívida, lo que impulsa el cambio). No proponen la misma clasificación en cuatro declaraciones.
- **Schein, *Organizational Culture and Leadership*.** Sus tres niveles de cultura explican por qué las declaraciones no son la cultura real.
- **Knowles y otros (2022), «What is the purpose of your purpose?».** Distinguen tres tipos de propósito: centrado en la función que cumple lo que hacemos, en la forma de trabajar o en una causa social.
- **Brosch (2023).** Revisa 138 fuentes y muestra que el concepto de propósito sigue usándose de formas muy distintas. Propone una definición académica: una razón de ser más allá de maximizar el beneficio, que contribuye al bienestar de la sociedad y del planeta, y lo distingue de misión, visión, responsabilidad social y sostenibilidad.
- **BCG BrightHouse.** Consultora especializada en propósito, fundada en 1995 en Atlanta y comprada por Boston Consulting Group en 2015. Propone cinco propiedades para comprobar un propósito: presencia (¿se conoce y se entiende?), fuerza (¿es relevante e inspirador?), alineamiento (¿encaja con la identidad y el liderazgo?), integración (¿influye en las decisiones?) y recomendación (¿genera lealtad y haría que empleados y clientes recomienden la empresa?). Es una metodología de consultora; no consta una validación empírica publicada.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que se puede afirmar:

- / EVIDENCIA

  Gartenberg, Prat y Serafeim (*Organization Science*, 2019) analizaron 456.666 respuestas de empleados de 429 empresas cotizadas de Estados Unidos. No encontraron una relación general entre su medida de propósito y los resultados. Sí encontraron mejores resultados futuros en las empresas que combinaban un propósito fuerte con claridad de la dirección sobre cómo alcanzarlo; el efecto se ve sobre todo en lo que opinan los mandos intermedios y el personal técnico, no la alta dirección. Es un estudio de observación: no prueba que el propósito cause los resultados. La enseñanza: declarar un propósito no basta si no está claro cómo llevarlo a la organización.

- / EVIDENCIA

  Los valores publicados y la experiencia de los empleados a menudo no coinciden (Sull, Turconi y Sull, 2020).

Lo que no se puede afirmar:

- Que tener un propósito mejore por sí solo los resultados.
- Que haya una forma universal correcta de definir los cuatro conceptos.
- Que los ejemplos de empresas demuestren que cumplen lo que declaran.

> / IDEA CLAVE · BM
>
> Propósito, misión, visión y valores sirven cuando aclaran la identidad, orientan el futuro y fijan principios que se reconocen en las decisiones y comportamientos reales de la empresa.

Fuentes de origen

- Campbell, A. y Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10–20. https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6
- Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77. https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision

Lecturas recomendadas

- Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 93(4), 567–595. https://doi.org/10.1007/s11573-023-01137-9
- Knowles, J., Hunsaker, B. T., Grove, H. y James, A. (2022). What is the purpose of your purpose? *Harvard Business Review*, marzo–abril de 2022. https://hbr.org/2022/03/what-is-the-purpose-of-your-purpose
- Gartenberg, C., Prat, A. y Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230
- Schein, E. H. y Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5.ª ed.). Wiley / Jossey-Bass. ISBN 978-1-119-21204-1.
- Sull, D., Turconi, S. y Sull, C. (2020). When it comes to culture, does your company walk the talk? *MIT Sloan Management Review*, julio de 2020. https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/
- Carlisi, C., Hemerling, J., Kilmann, J., Meese, D. y Shipman, D. (2017). *Purpose with the Power to Transform Your Organization*. Boston Consulting Group, 15 de mayo de 2017. https://bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization
- Henning, E. y Kirchgeorg, M. (2026). Purpose-driven brand identity: unveiling the link between brand purpose and brand identity. *Journal of Product & Brand Management*, 35(4), 532–547. https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2024-5624

Fuentes de los ejemplos

- IKEA. *La visión y los valores IKEA*.
- Novo Nordisk (2026). *Annual Report 2025: Purpose, strategy and culture*. https://annualreport.novonordisk.com/2025/introducing-novo-nordisk/purpose-strategy-and-culture.html
- Patagonia. *Our mission*. https://patagonia.com.hk/pages/our-mission
- Hitachi. *Hitachi Group Identity: Mission, Values and Vision*. https://www.hitachi.com/en/about/identity/

Modelos propios relacionados

- Llopis, E. (2019). *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas* (3.ª ed.). ESIC Editorial. Ficha: **BM-08-001**.
- Llopis, E. (2024). *Marcas buenas, buenas marcas*. LID Editorial. Ficha: **BM-08-002**.

Las páginas de IKEA y Patagonia se citan por sus versiones de Canarias y de Hong Kong, que reproducen los textos oficiales.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin inventor único del conjunto. Los conceptos proceden de distintas tradiciones de dirección estratégica y organización, con definiciones que no coinciden del todo: Campbell y Yeung (1991, modelo Ashridge de misión), Collins y Porras (1996, ideología central y futuro deseado), Schein (cultura y valores declarados), Gartenberg, Prat y Serafeim (2019, propósito y resultados), Knowles y otros (2022, tipos de propósito) y Brosch (2023, revisión del concepto de propósito). La distinción práctica en cuatro declaraciones, el método de seis pasos y la matriz de coherencia son síntesis de Biblioteca Management. (Origen difuso; referencias de 1991 y 1996; revisión del propósito en 2023) — sin autor único.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.