

LA INSOPORTABLE INEFICACIA DE LOS PLANES

Por: Lic. Carlos Nava Condarco
carlosnava@entelnet.bo

RESUMEN

La Calidad de los Objetivos es un factor primordial para el cumplimiento de los planes.

La Estrategia aborda la resolución de este tema concentrando el planteamiento de objetivos en lo que por esencia es su objeto de trabajo fundamental: las Ventas. A estos objetivos se deben sujetar todos los otros que la Organización persigue.

La Estrategia consigue alcanzar Calidad en los objetivos sometiendo los mismos a un proceso de depuración básica pero profunda. El STRATEGOS denomina éste proceso como "objetivos bajo fuego".

DESARROLLO

Las organizaciones de negocios se enfrentan con frecuencia al fracaso (o al "éxito parcial", que para los efectos da lo mismo), de los planes cuidadosamente elaborados para orientar sus acciones en el mercado.

Estas organizaciones dedican esfuerzos y cuidados importantes a los procesos de planificación. Recurren a técnicas elaboradas y a profesionales capaces para hacerlo. Invierten recursos financieros y tiempo sustancial para reducir los márgenes de error.

Sin embargo los casos en que estos planes no llegan a cumplirse satisfactoriamente son por estadística mayores a los aciertos.

La explicación de este fenómeno no pasa por cuestionamientos de la técnica. Debemos admitir que las técnicas de planificación han evolucionado mucho en el mundo de los negocios, han adquirido grados de sofisticación que en muchos casos las vuelven impermeables a la crítica. Actualmente la mayoría de los centros de educación superior se esmeran notablemente en formar recursos profesionales que dominen con amplitud estas técnicas y que cuenten con las habilidades necesarias para desarrollarlas.

El problema tiene, en realidad, un origen de naturaleza Conceptual:

1. Todo Plan está compuesto de dos etapas esencialmente diferentes: la etapa de elaboración del plan y la etapa de ejecución del plan. La primera etapa se sustenta en la Reflexión y la segunda etapa se perfecciona en la Acción.

La mayoría de los casos de Ineficacia de los planes se explican por fallas en la segunda etapa: la Acción, la puesta en práctica del Plan. Es mucho mas sencillo elaborar un Plan que ejecutarlo.

2. El Plan Rector de todas las actividades de negocios es el Plan de Ventas. Las Ventas explican el carácter básico de todo Negocio. El resto de los planes en un Negocio debe subordinarse con absoluta claridad a los intereses de venta. Si el Plan de Ventas fracasa, todos los demás pueden ser aciertos y aun así debemos remitirnos a un fracaso general.
3. La dinámica de las Ventas en el mercado está sujeta a la existencia de un conjunto enorme de variables, una buena parte de las ellas son de naturaleza completamente incontrolable para la organización. Y para completar el cuadro, muchas de estas variables incontrolables están precisamente bajo control de competidores, quienes de hecho buscan intencionalmente hacer prevalecer su plan y hacer fracasar el plan rival.
4. Todos los planes enfrentan un problema ontológico con el Tiempo. Se diseñan precisamente para anticipar situaciones en el tiempo, son concepciones humanas que tratan de anticipar y "calcular" el "devenir" de las cosas. Y si bien este afán de atacar la incertidumbre que de forma intrínseca se vincula con el futuro reduce los riesgos, genera simultáneamente la mayor debilidad de todo plan. Mientras mas largo el plazo de tiempo que el plan considere, mayor es la debilidad de sus

fundamentos y mayor la probabilidad de su fracaso.

La naturaleza conceptual de estos factores amerita que la temática se aborde recurriendo a la vitalidad de otros conceptos motores, igual de simples, y por lo mismo, igual de contundentes:

1. La única estructura de conocimientos ordenados que el hombre ha desarrollado para trascender la división que existe entre la elaboración de un plan y la ejecución del mismo es la ESTRATEGIA.

Un hecho que exige claridad meridiana en su entendimiento radica en reconocer que la Estrategia NO ES únicamente un plan. La Estrategia trabaja en la elaboración del plan con el mismo vigor que aplica en la dinámica de ejecución del mismo. La Estrategia incorpora en uno solo los esfuerzos de Reflexión y de Acción, e interactúa más tiempo con la dinámica de esta última que con la primera.

Etimológicamente la palabra Estrategia proviene del vocablo griego "strategos" que significa "general". Tanto en el mundo de los negocios como en cualquier otro donde pueda ser aplicable, la Estrategia no debe significar otra cosa que "la función del strategos", "la función del general". Un General no sólo está responsabilizado de elaborar el Plan, su responsabilidad principal radica en Dirigir la Acción.

Este asunto de "las responsabilidades" contribuye de suyo propio a reducir la brecha entre la reflexión y la acción, porque existe una orientación completamente distinta hacia la reflexión por parte de quien, a su vez, tiene la responsabilidad de llevarla a la práctica. Una historia muy diferente se presenta cuando los responsables de elaborar el plan se encuentran distantes de la responsabilidad de ejecutarlo.

El concepto de Estrategia DEMANDA que ambas actividades sean responsabilidad del STRATEGOS.

2. La Estrategia es el elemento esencial de gestión del Negocio, y dado que éste último involucra fundamentalmente las funciones de Producción y de Ventas, (condicionada la primera a la segunda, pues se asume que no se produce nada que no pueda venderse), la estrategia básica, esencial, fundamental, es la Estrategia de Ventas.

La Estrategia de Ventas debe dirigir el resto de las tareas que existen en la organización.

3. Por naturaleza, la Estrategia busca que prevalezcan los intereses propios sobre los intereses que representa la Estrategia opuesta, la estrategia del competidor. La competencia representa un Conflicto y la Estrategia persigue dirimir el conflicto a favor de los intereses propios. Únicamente de esta manera se califica a sí misma. Para la Estrategia no existen criterios "relativos", su esencia no comparte "éxitos parciales" o "fracasos parciales". El conflicto se resuelve a favor o en contra.

En esto radica una diferencia fundamental con el Plan, pues éste no necesariamente se encuentra sometido a una evaluación tan estrecha de los resultados y por ello mismo no cuenta con los mecanismos apropiados de protección. Para la Estrategia, la Acción debe garantizar las premisas establecidas en la Reflexión, y ésta misma debe desarrollarse con la lógica que pueda garantizar el Resultado por medio de la Acción.

4. Para poder conseguir esto la Estrategia DEMANDA Calidad en el planteamiento de Objetivos. En última instancia la calidad de los Objetivos es la mejor garantía para que un Plan se cumpla. La Calidad de los Objetivos define la Calidad del Plan y de hecho define una Estrategia exitosa. Ninguna Estrategia debe transitar de la Reflexión a la Acción sin haber depurado los objetivos hasta el punto que sean de "primera calidad".

Este proceso de "depuración" de los objetivos es también en la práctica el mecanismo de enlace o el puente principal entre la Reflexión y la Acción. En este tránsito es necesario colocar los objetivos "bajo fuego" hasta que alcancen la mayor pureza posible.

5. Curiosamente, la mecánica para colocar los objetivos "bajo fuego" es dramáticamente simple, en ella se utilizan preguntas, básicas, aquellas que por su lógica elemental tienen poca propensión al sesgo.

Las preguntas esenciales a las que deben responder los objetivos planteados son: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿A Quien?, ¿En Contra de Quién?, ¿Cómo?

Veamos un poco el poder de estas preguntas para alcanzar calidad en los objetivos:

¿QUÉ queremos vender? La respuesta a esta pregunta es mas difícil de lo que parece. Las organizaciones de negocios (en muchos casos por efecto de su propia magnitud), ya no pueden precisar con exactitud lo que quieren vender. Si bien es cierto que el proceso mismo de la transacción de ventas se explica (o se perfecciona) con el intercambio de un bien o un servicio concreto, muchas organizaciones de negocios tratan de llegar a ello vendiendo al cliente "un valor agregado", una imagen, un concepto, una necesidad, etc. Todo ello absolutamente legítimo y probablemente eficaz, pero muchas veces indeterminado y poco claro. No es lo mismo vender un producto específico que la imagen del producto, la necesidad de adquirir el mismo o la función que cumple este producto. Probablemente sirve de mucho el mismo ejemplo que muchos profesores de mercadotecnia utilizaban en el pasado: "una empresa que produce taladros no vende taladros, vende agujeros". Pues bien, si vendemos agujeros y no taladros esto debe quedar claro en la Estrategia. Si Coca Cola vende "la chispa de la vida" y no únicamente la gaseosa conocida, esto debe quedar así de claro como objetivo de venta para la Estrategia.

¿POR QUÉ queremos vender esto? Trate el amable lector de responder esta pregunta en su negocio y le hará un favor incalculable a la calidad de los objetivos organizacionales y a la posibilidad de contar con un plan eficaz. Es una pregunta legítima y la respuesta debe ser clara. Dicen que ¿Por qué? es la pregunta favorita de los sabios. De hecho también lo es de la Estrategia, porque le permite contar con una lógica contundente, una forma de justificar ampliamente todos los esfuerzos que deberán involucrarse para obtener los resultados.

¿CUÁNTO queremos vender? Esta pregunta debe permitir la racionalización del objetivo. Es otro de los elementos típicos que atentan contra la eficacia de los planes. Pueden existir diferencias enormes entre el Cuanto Queremos, Cuanto Podemos y en algún caso Cuanto Debemos vender. Mientras mas se acerque la lógica entre lo que se quiere y lo que se puede, mas eficaz resultará el Plan. Y la eficacia es también una DEMANDA de la Estrategia, porque un principio estratégico básico exige que exista equilibrio entre fines y medios.

Muchas veces el "Cuanto" es un motivo de aspereza entre el soberano y el general, entre la alta gerencia y el STRATEGOS, precisamente porque ninguna expectativa tiene límites.

¿CUÁNDO queremos vender? La respuesta apropiada a esta pregunta vincula el negocio con la Oportunidad. La única oportunidad que existe es la que se aprovecha, y la oportunidad tiene un momento preciso. Antes y después del momento preciso probablemente no exista nada.

¿DÓNDE queremos vender?. Responder adecuadamente esta pregunta optimizará la utilización de los Recursos Estratégicos de la organización, y el rendimiento de ellos condiciona tremendamente la eficacia del plan.

¿A QUIÉN queremos vender?. Esto es tan difícil de precisar como el Que queremos vender. La respuesta plantea un condicionamiento esencial a la Estrategia. Y en este caso nuevamente vale la pena reconocer que la pregunta es sencilla y amerita una respuesta sencilla, clara, concreta. Lo paradójico emerge precisamente de la sencillez de estos planteamientos, porque es precisamente en ellos en donde las organizaciones de negocios se complican mas.

¿CONTRA QUIÉN queremos vender?. La Estrategia nunca descuida la respuesta a esta pregunta

porque en ella se encuentra involucrado el competidor, probablemente el único agente entre todas las variables del mercado que se manifiesta decidido a evitar que los objetivos propios se alcancen. Muchas organizaciones de negocios propenden a sobrestimar sus criterios y quieren entender que sostienen la premisa del devenir de las cosas. En muchas ocasiones solo los reveses en el mercado nos ayudan a entender que en este juego no solo se trata de "lo que queremos hacer", también se trata de "lo que nos dejen hacer".

¿CÓMO queremos vender?. Esta última pregunta es el punto de enlace final entre la reflexión y la acción. Su respuesta compromete esencialmente a la Estrategia. Muchas personas sostienen que en esta respuesta se inicia en realidad la Estrategia, pero en los hechos su planteamiento se simplifica si las preguntas anteriores han colaborado para alcanzar calidad en los objetivos, lo cual, por supuesto, es interés fundamental de la Estrategia.

El ejercicio simple de responder a estas preguntas puede ser significativo para los amables lectores que estén vinculados a los destinos de un Negocio. Si las respuestas respectivas no le han generado tipo alguno de dificultad entonces se encuentran en un Negocio bien enfocado. Si por otra parte, a pesar de esto reconocen ineficacia en los planes de su organización, entiendan que las soluciones son mas sencillas que el problema, porque se encuentran entre el escaso 10% de organizaciones que ya se han enfocado estratégicamente y que se encuentran caminando el estrecho sendero de la excelencia, sendero en el que no dejan de existir gratas dificultades.

Dado que en estas circunstancias resulta dificultoso extenderse más, por todo lo dicho también me quedo meditando con el resto de los lectores sobre lo apropiado que resulta el título de este documento. Definitivamente existen formas de evitar que los planes sean ineficaces y por ello mismo este hecho debe parecernos Insoportable.

BIOGRAFÍA DEL AUTOR

Carlos Eduardo Nava Condarco es natural de Bolivia, reside en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Nació el 13 de octubre de 1964 y actualmente tiene 39 años.

Tiene una licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Bolivia y ejerce la profesión desde hace 15 años.

El señor Nava ha desempeñado cargos gerenciales de importancia en empresas de su país orientadas especialmente a la comercialización de productos de consumo masivo: bebidas gaseosas (Coca-Cola), cemento (SOBOCE S.A), comida rápida (Burger King). En estas organizaciones su responsabilidad principal ha estado siempre vinculada a la dinámica de los mercados y a la competencia, en cargos de Gerencias Comerciales y de Operaciones.

El señor Nava es catedrático de la Universidad Católica Boliviana desde hace 8 años, en la materia de Política y Estrategia Empresarial.

Ha dedicado mas de 12 años de investigación profesional a la Estrategia de Negocios y se encuentra en proceso de publicar el libro "El STRATEGOS y la guerra en el mundo de los negocios", del cual éste artículo es un extracto adaptado.