

NEGOCIO Y ESTRATEGIA

RESPUESTAS MILENARIAS A SITUACIONES DIFÍCILES DE HOY

Por: Lic. Carlos Nava Condarco* (carlosnava@entelnet.bo)

En la historia de los pueblos, de sus economías, de sus mercados y su gente, se presentan con una regularidad cíclica que no deja de ser intimidante, coyunturas muy difíciles de encarar y de resolver; periodos recesivos y de contracción general de las dinámicas económicas y sociales que perturban, incluso, premisas sólidas sobre la capacidad y solvencia de las personas y de las organizaciones.

El actual es un periodo de éstos, para buena parte de los pueblos de América Latina, y curiosamente estoy convencido que su tratamiento a nivel empresarial no responde necesariamente al esfuerzo de encontrar fórmulas nuevas o al tipo de empeño que imprimiría un alquimista; presiento, mas bien, que la respuesta se encuentra en el entendimiento renovado de preceptos milenarios que por su propia esencia llegan revestidos de enorme sabiduría.

En el mundo de los Negocios, lo primero que se olvida hoy día es el entendimiento del significado preciso de lo que es NEGOCIO.

La palabra Negocio proviene del vocablo latín "*Negotium*" que etimológicamente quiere decir "toda actividad que genere algún tipo de utilidad, interés o provecho para quien la practica".

En su acepción literal el vocablo puede aplicarse prácticamente a todo, incluso al proceso sencillo y natural de los hombres en la tarea de alimentarse, pero para la lógica Empresarial establece una diferencia profundamente reveladora.

La Empresa como Organización, está conformada por dos tipos de actividades: Las del Negocio y aquellas de la estructura (o Burocracia) que se forman para dar apoyo a las primeras. En términos del proceso evolutivo, las actividades del Negocio son las que aparecen primero y si éste se desarrolla apropiadamente, en algún punto del proceso surge la necesidad de establecer un conjunto de actividades de apoyo. Entre ambas: las actividades del Negocio y las actividades de la Burocracia se debe entender la existencia de la Empresa.

Esta conceptualización establece primero una diferencia de fondo entre las palabras Negocio y Empresa: la primera puede estar inscrita en la segunda, pero la segunda NO EXISTE sin la primera, pues puede argumentarse sin temor alguno que no hay ninguna empresa que no incorpore actividades que le generan algún tipo de utilidad interés o provecho. En segundo lugar, esta conceptualización nos obliga a clasificar ambos tipos de actividades en la empresa.

Normalmente debe entenderse que las únicas funciones que generan utilidad, interés o provecho en la Empresa son las de Producción y Ventas. De ellas, por ellas y a partir de ellas la Empresa obtiene utilidad, interés o provecho; todas las otras que normalmente conocemos: actividades contables, financieras, de logística, de recursos humanos, de sistemas, etc., son actividades necesarias para soportar, optimizar y maximizar el rendimiento de las primeras. Por sí solas todas las actividades de apoyo o burocráticas no le representan a la empresa ningún tipo de utilidad, beneficio o provecho.

Las funciones esenciales del Negocio son pues Producción y Ventas (ojo!, que en este último caso no nos referimos a Comercialización o Marketing). Y si entendemos que hoy día debe asumirse el hecho que no se produce nada que se presume que no vaya a venderse, las actividades de Ventas prevalecen sobre las de Producción.

Es usual que en situaciones de cierta normalidad (porque lo Normal no es nunca un parámetro de desenvolvimiento empresarial), las organizaciones empresariales tengan dificultades en orientarse adecuadamente hacia las funciones del Negocio. Frecuentemente éste se halla "cubierto" de una capa adiposa que forma la Burocracia en sus actividades de apoyo. De allí derivan problemas esencialmente vinculados a la capacidad competitiva.

Como puede deducirse, el fenómeno es mucho mas frecuente en función de la magnitud que tenga la empresa. Existen algunas que por efecto de su inapropiado "gigantismo" llegan incluso a preguntarse ¿cuál es nuestro Negocio? ó ¿en que Negocio estamos? Y lejos de sentirse escandalizados por tamaño despropósito, muchos pensadores del mundo empresarial (no diremos del mundo de los negocios y asumiremos que lo hacen precisamente porque no dejan de ser en muchos casos solo "pensadores"), sugieren complejos procesos para que estos inadaptados del universo empresarial, ¡descubran! su propio Negocio. El caso que mejor me cae es el de la famosa Planeación Estratégica que inicia su proceso sugiriendo que las empresas definan su Misión, preguntándose ¿en qué Negocio estamos?.

Yo creo firmemente que si la empresa ha llegado al punto de preguntarse profundamente esto, necesitará con seguridad, mucho más que estas famosas recetas para encontrar su norte. El Negocio estará siempre conformado por las actividades de Producción y Ventas y la Misión de toda empresa, en el entendimiento de su Propósito Final, deberá ser siempre el propio Negocio. No entiendo, en la práctica, ningún otro tipo de propósito final que represente utilidad, interés o provecho.

Si en situaciones de cierta normalidad, el desconocimiento del Negocio o su trato inapropiado, representa un perjuicio para las Empresas, es fácil deducir que ello se agudiza cuando las situaciones que deben enfrentarse son marcadamente adversas o difíciles. Para enfrentar con éxito estas situaciones lo único que resulta recomendable es hacer gravitar TODA ACTIVIDAD de la empresa en torno a las del Negocio. Ahora bien, esto es más fácil de decir que hacer porque los "intereses burocráticos" echan raíces profundas en las empresas, gobiernan numerosos medios y equilibrios de poder, generan cultura (que es lo más triste).

No es desconocida la receta que aplica una empresa en los ciclos desfavorables o en periodos de crisis, fundamentada en sus "intereses burocráticos" y lejana a la esencia de su propio Negocio: presión estructurada para el cumplimiento de metas, planificación obsesiva, control minucioso, rotación de personal, el estímulo pseudo-fascista de "lo consigues o mueres" y el famoso y repetido ajuste de costos y de gastos.

Y en ciclos desfavorables nada de esto funciona bien: la presión estructurada termina normalmente siendo una presión de los "intereses burocráticos" sobre las actividades del Negocio, en muchos casos sin la proporción o el soporte necesario de medios; la planificación obsesiva termina demostrando que en ciclos desfavorables lo menos confiable es el plan dado el poder que tienen las condiciones cambiantes y desconocidas del entorno; el control minucioso acaba por mutilar la necesaria dinámica de las funciones del Negocio; la rotación de personal termina demostrando a la Burocracia que los "magos" no existen; el estímulo a lo "consigues o mueres" concluye obteniendo lo segundo más que lo primero y los repetidos y sucesivos ajustes de gastos y costos inician el círculo vicioso en el que los fines se vuelven desproporcionados con relación a los medios.

En situaciones críticas las empresas deben enfocarse en el Negocio y en sus dos funciones esenciales: Producción y Ventas. La presión estructurada debe partir de éstas dos funciones hacia el resto de la empresa, las metas que deben cumplirse primero son las de producción y ventas, no esencialmente las de crecimiento, las de costos, las financieras, las de logística, etc., TODOS producen y TODOS venden porque sólo en estas dos funciones se generan los ingresos, las utilidades, el beneficio y el provecho. El Plan debe ser sustituido por la ESTRATEGIA por que ésta última (lo veremos luego) es por esencia la dinámica de gobierno del Negocio. El Control debe ser únicamente de Resultados, el proceso DEBE tener un manejo profesional que no tenga que estar sustentado en el control secante. La Rotación de Personal es lo más desfavorable para el Negocio en situaciones adversas y debe limitarse al ámbito Racional de la evaluación de desempeños, con un ingrediente extraordinariamente intenso de Entrenamiento. Los Estímulos debe ser Positivos para el personal, condicionando ingresos personales al cumplimiento de metas. ¡Por favor!, NADIE produce o vende bien por miedo, NADIE reconoce el miedo, éste se soporta, se controla, pero no merece reconocimiento; y el Negocio es extremadamente sensible a esto. Y por último SI a los recortes de costos y de gastos, pero aquellos vinculados a la Burocracia, hasta donde sea posible. En épocas críticas las estructuras de apoyo en las empresas deben ser completamente livianas, toda tarea debe estar enfocada al Negocio, toda persona, todo proceso, toda Decisión. Es necesario "sacar" de la empresa las tareas, procesos y personas que no representen valor agregado para el Negocio, aquí sí, sin miedo: si la secretaria no vende no se necesita secretaria, si la secretaria cumple encargos de su jefe que no le dan valor agregado a la producción o a las ventas, entonces no se lo necesita a su jefe. Esa vieja premisa del ¡ni modo!, "hay cosas que hacer" no es medicación que sirva en las crisis, porque "ésas cosas que hay que hacer" son un reflejo de que el Negocio va bien, porque él es el único que genera, y si el Negocio va bien entonces pudo haberse ahorrado esta lectura.

Esto último es un poco como el cuento de la obesidad: dicen que la obesidad no es un problema de los pobres. O lo es de la prosperidad o es ya un problema de salud. Si una empresa está obesa probablemente tuvo un Negocio prospero que le permitió la transformación..., o es una empresa enferma. Si es lo primero vaya a verse por cuanto tiempo se mantiene así antes que la mayor competitividad de sus oponentes la obligue nuevamente a ponerse a régimen. Si está enferma es porque su Negocio lo está y aquí probablemente no sirva sólo el régimen y sea necesario diagnosticar con mayor profundidad.

Esta sensible ecuación de la prosperidad vinculada al Negocio se encuentra bajo el gobierno de la ESTRATEGIA. La Estrategia es por esencia el concepto fundamental de dirección del Negocio. El término de Estrategia no debe estar dirigido a nada que no sea de interés del Negocio. Lamentablemente éste es un término que se ha corrompido demasiado, al punto que de él cualquiera puede hacer hoy una interpretación diferente y por ello mismo es uno de los conceptos más difíciles de aprehender.

El término Estrategia proviene del vocablo griego “*Strategos*” que etimológicamente significa General o Comandante. El léxico militar, que con justicia debe atribuirse paternidad sobre el léxico empresarial que utilizamos ahora, dice de Estrategia: “Arte de dirigir las operaciones militares. Arte de distribuir y hacer actuar los medios militares para alcanzar los medios políticos. Dialéctica de voluntades, empleando la fuerza, para dirimir los conflictos”.

Pues bien, yo creo que aquí se dice todo con precisión y con justicia: en primer lugar es un arte y no una ciencia y como tal una Virtud o Disposición para hacer algo. Astucia, maña, habilidad, destreza. En segundo lugar la Estrategia se define con un arte de Dirección, no exclusivamente de Planificación como suele interpretarse habitualmente (hay enorme distancia entre el concepto de planificación y el de dirección). En tercer lugar nos remite a operaciones militares, que por esencia tienen características muy propias: sentido confrontacional, orientación al combate y a vencer a un enemigo, grados de máxima intensidad para quienes participan en ellas, enfoque al cumplimiento de la misión, sentido de orientación común entre los individuos, percepción de corto y no de largo plazo, etc. En cuarto lugar nos aclara que la estrategia es un medio para conseguir fines de política, en este sentido no es el comienzo y el fin en sí misma, se subordina a intereses mayores. En quinto lugar (y tal vez lo más importante) da a entender claramente que involucra una dialéctica de voluntades y en ello incorpora de hecho al Individuo (al *Strategos*), no se cosifica en sí misma. Y en sexto y último lugar precisa con claridad que está orientada al empleo de la fuerza para dirimir conflictos.

Todo lo anterior, trasladado al mundo empresarial, se ajusta única y exclusivamente al Negocio. Solo en él se resumen todas estas peculiaridades: Conflicto (por las situaciones del mercado), competitividad, oponente, confrontación, intensidad, dialéctica de voluntades, etc.

Y entre las funciones del Negocio principalmente la función de Ventas, aquella que define incluso lo que habrá de producirse. Por ello afirmo que la Estrategia en su sentido más puro es única y exclusivamente la Estrategia de Ventas. De ella, por ella y para ella debe establecerse todo lo demás. Ya no más Estrategias Financieras porque el término excede en alcance la necesidad que plantea el objeto, ya no más Estrategias de Recursos Humanos porque ellos “forman parte de, no son objetos de”, ya no más Estrategias de Marketing porque el Marketing está definido por la necesidad que plantean los objetivos y los programas de Ventas, éstas últimas condicionan el Marketing porque él no es más que un conjunto de técnicas desarrolladas para apoyarlas, ya no más Planeación Estratégica porque la Estrategia no se inicia ni concluye en el Plan, ya no más Administración Estratégica porque la Estrategia es una forma de administrar en sí misma.

Si algo hay que simplificar, entonces la Estrategia no es nada más (y por supuesto nada menos) que la función del *Strategos*, el General, el Comandante, el Directivo. Aquel que enfocado en el Negocio debe dirigir sus funciones, en una dialéctica de voluntades con sus oponentes, para dirimir el conflicto en su favor.

Si nuestra conclusión establece que la Estrategia es sólo la función del *Strategos* entonces el énfasis para comprender mejor las cosas deberá transitar de la abstracción por definir la Estrategia a la práctica de saber quién es el *Strategos* y cómo debe ser el *Strategos*.

De esta forma llegamos al origen de todas nuestras preocupaciones: el Individuo y la manera de formarlo, prepararlo y capacitarlo.

Strategos y *Negotium*, dos conceptos tan antiguos como la propia adversidad. Mucho aún por entender del primero (porque es un individuo en su absoluta complejidad) y mucho por hacer en lo segundo porque allí se encuentran las respuestas a nuestras imperiosas necesidades actuales.

*SECCION BIOGRAFICA

Carlos Nava Condarco, 39 años, natural de Bolivia. Licenciado en Administración de Empresas. Experto en Estrategia de Negocios. Catedrático de la Universidad Católica Boliviana en la materia de “*Política y Estrategia Empresarial*”.

Experiencia en Gerencia Estratégica de empresas de productos de consumo masivo. Empresario Independiente.

Autor del libro en edición: “*El STRATEGOS y la guerra en el mundo de los negocios*”.