

STRATEGOS

Transformando conceptos fundamentales en el mundo de los negocios

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

RESUMEN:

En la práctica administrativa actual, conceptos fundamentales como el de Negocio, Ventas, Burocracia, Competencia y Estrategia, están sujetos a una peligrosa confusión, cuando no olvidados y marginados, entre las consideraciones más importantes de los actos de gobierno de las organizaciones de negocios.

La Administración se fundamenta hoy en la utilización de términos y conceptos excesivamente "utilitarios". Alrededor de ellos ha construido su fundamento gnoseológico, engalanándose de forma casi abusiva de su enorme potencial sincrético.

Las organizaciones de negocios viven hoy bajo la dictadura de conceptos como el Marketing y de "construcciones conceptuales" como la Planificación Estratégica. Estos conceptos ocultan, por el vigor con el que son sostenidos, aquellos otros que constituyen la esencia de una práctica eficaz de gobierno.

La Administración calcula haber "evolucionado" merced al ejercicio de estas prácticas, pero sólo se encuentra construyendo entramados teóricos sin el necesario fundamento.

Se hace imperioso retornar a la génesis conceptual de la gestión de organizaciones de negocios, porque ella en esencia no cambia, y constituye mas bien garantía fundamental para encarar con ventaja el entorno cada vez mas cambiante que enfrentan las organizaciones actuales.

STRATEGOS

Transformando conceptos fundamentales en el mundo de los negocios

Después de una larga caminata entre los conceptos que hacen a la teoría actual de los negocios me he dado cuenta que ésta se fundamenta, cada vez más, en sofisticaciones simpáticas pero débiles de preceptos fundamentales que han sido abandonados bajo una hipotética premisa de "evolución y desarrollo". La teoría de los negocios se ha alejado peligrosamente de sus raíces y con ello ha perdido, progresivamente, sustento y solidez.

A los hombres de negocios, y sobre todo a los pensadores del mundo de los negocios, les cuesta ahora remitirse a ciertos conceptos por su nombre, o al menos les gusta referirse a ellos por medio de interpretaciones osadas y confusas. Además parecen haber olvidado el significado esencial de otros conceptos, y aún a pesar de ello continúan construyendo extravagantes estructuras de "conocimiento" en base a entendimientos y suposiciones parciales que tienen de ellos.

Conceptos como Negocio, Ventas, Competencia y Estrategia ya son apenas comprendidos en su dimensión precisa. Su uso se ha subordinado a la aplicación de otros conceptos significativamente más débiles. Por estar en boca de todos (entendidos y no entendidos) y por tener un uso indiscriminado, estos conceptos están perdiendo dramáticamente valor en los pensamientos de gestión y con ello están provocando la existencia de un estado general frágil y vulnerable de la ciencia administrativa.

Por otra parte, conceptos como el Marketing y "construcciones conceptuales" como la Planificación Estratégica, sostienen una agresividad casi "destruccionista" entre las consideraciones de gestión. Estos conceptos "de laboratorio" tienen un desarrollo impetuoso y en general de poca consideración y respeto a sus propios orígenes.

La Administración, con su incomparable capacidad de "sincretismo", está creando verdaderos "frankenstein" con estos conceptos. Y estamos cerca de que estas "criaturas" terminen por dominar el sentido común de sus propios creadores.

El STRATEGOS, o el profesional de la Estrategia, debe cuestionar muchas de estas prácticas actuales.

Necesita recuperar la esencia fundamental de algunos conceptos básicos para reivindicar y sostener la importancia trascendental de su trabajo. La aplicación profesional de la Estrategia es hoy más necesaria que nunca, al menos en el mundo de los negocios, dado que el fenómeno competitivo que se desarrolla en él, nunca ha tenido comparación en la historia del hombre, ni aún siquiera entre los paralelos militares.

Veamos algunos conceptos que deben ser "recuperados":

1) El concepto de Negocio.- Con este término ha sucedido un poco de todo, al punto que no son pocos aquellos que tienden a utilizarlo como un sinónimo de Empresa.

En realidad Negocio es una tarea, una función, no una estructura. Negocio no es, desde ningún punto de vista, lo mismo que Empresa u otro tipo de Organización.

En los hechos el Negocio justifica la existencia de una Organización. Sin la premisa de Negocio no existe Empresa.

El término Negocio proviene del vocablo latín "negotium" que quiere decir: "todo tipo de actividad que representa utilidad, interés o provecho para quien la practica".

La Empresa, como un tipo de Organización, justifica su existencia en el sostenimiento de una actividad que le genera utilidad, interés o provecho. En los hechos toda Organización (no sólo la Empresa de carácter comercial), se fundamenta en un Negocio, pues todas ellas desarrollan actividades que les generan algún tipo de beneficio. De esta realidad no queda al margen ninguna institución que se considere "administrable" en la lógica de Juan Ignacio Jiménez Nieto, ni siquiera la Familia en el extremo inferior de la institución administrativa, o macro organizaciones como el Estado en el extremo superior.

Todas ellas están sustentadas por un Negocio.

Esto de hecho aclara otra confusión: el concepto de Negocio (lo mismo que el concepto de utilidad, interés

o provecho) no se vincula exclusivamente al criterio monetario.

Ahora bien, no todas las actividades que se realizan en las Organizaciones generan el mismo grado de utilidad, interés o provecho. Algunas obtienen éste resultado de manera mas directa y eficaz. Este es el caso de las funciones de Producción y Ventas. Estas dos son las que esencialmente perfeccionan el Negocio. Ninguna otra tarea en las organizaciones adquiere el mismo valor.

Y dado que hoy por hoy se asume que ninguna Organización producirá aquello que no pueda vender, la función de Ventas prevalece sobre la de Producción, y se convierte de ésta manera en la función esencial del Negocio.

2) El concepto de Ventas y la dictadura del Marketing.- Las Ventas perfeccionan el Negocio en las organizaciones desde hace miles de años en la historia del hombre, y así lo harán muchos años después que el Marketing concluya su despótico reinado sobre los conceptos comerciales.

Si una Organización no vende, desaparece. Si una Organización no tiene Marketing (al menos en los formatos que exige la moda), pero vende, no desaparece.

El Marketing existe para apoyar los esfuerzos de Ventas. En ningún caso los sustituye. El Marketing es un conjunto de orientaciones y de técnicas que puede maximizar el desarrollo del esfuerzo de Ventas en una Organización, pero no puede reemplazarlo.

El concepto de Ventas prevalece sobre el de Marketing, porque este último no existe sin el primero. El Marketing apoya, no dirige la función de Ventas en una Organización. Esto último está reservado a la Estrategia.

Está demostrado que las organizaciones empresariales que enfocan su tarea en el desarrollo de Marketing al punto que desplazan la esencial importancia de las Ventas, son ineficaces y poco competitivas.

Está demostrado que los directivos de Marketing trabajan cada vez mas lejos de las Ventas, al punto de considerarlas sólo un efecto o una consecuencia de la alquimia de su trabajo entre las variables de la mercadotecnia.

Están equivocados quienes consideran que el Marketing es un concepto que "incluye" al de Ventas. Ello no se comparte entre el esfuerzo humilde de todas las personas de la Organización que sí entienden que debe venderse y que muchas veces no logran comprender porqué los encargados de Marketing no pueden hacerlo. Por otra parte resultaría algo muy ilustrativo el saber "Por Qué" quiere incluirse el concepto de Ventas en el de Marketing y Por Qué resulta incómodo considerar lo inverso, que por otra parte es lo mas eficaz.

Es curioso comprobar cómo se considera "actualizado" y "de vanguardia" a quien se expresa en el lenguaje mas confuso que el Marketing puede proporcionar y muy "simple" a quién, en los hechos, vende.

3) El concepto de la Burocracia en las organizaciones de negocios.- Todas las tareas y funciones que no son las del Negocio en una Organización (es decir Ventas y Producción), se incluyen entre las funciones de apoyo, o bien llamadas funciones de la Burocracia.

El termino Burocracia es una positiva interpretación de lo que debe entenderse como tareas realizadas en el "bureau" (escritorio).

Las funciones del Negocio precisan tareas de apoyo para optimizar sus resultados, por ello pueden llegar a formarse las funciones de Contabilidad, Finanzas, Administración, Logística, Recursos Humanos, Marketing, Investigación y Desarrollo, etc. Todas ellas tienen objetivos concretos que cumplir en los esfuerzos organizacionales, pero ninguno mas grande e importante que apoyar las funciones de Producción y Ventas.

Todas las funciones de la Burocracia son únicamente Centros de Costo a efectos de los intereses de la Organización. Y como costos sólo se justifican si a la vez apoyan el perfeccionamiento del Negocio.

La Burocracia es la "grasa" en la estructura corporal de las organizaciones empresariales, el Negocio es el

“músculo”. La Organización necesita “grasa”, pero en medidas apropiadas, nunca al punto de llegar a la “obesidad”. La Burocracia no puede desarrollarse desproporcionadamente hasta “asfixiar” el Negocio, de la misma manera que el exceso de grasa no puede llegar al punto de “oprimir” el músculo cardíaco de un individuo. Al menos no puede hacerlo sin poner en serio riesgo la vida de la Organización y la del Individuo.

Es curioso comprobar cuántos directivos en las organizaciones empresariales dirigen el Negocio desde los intereses de la Burocracia. Alarma comprobar cuantas decisiones sobre Negocio se toman en función de premisas financieras, por ejemplo, o de administración, o de logística. Y con ello se viola (afortunadamente NO con impunidad, porque el mercado se encarga de eso), el Principio Estratégico básico que sostiene que los Recursos se subordinan siempre a la Estrategia del Negocio, y no lo opuesto.

4) El concepto de la Competencia.- La Empresa no tiene competidores, el Negocio los tiene. Las Ventas son las que se disputan en el mercado, allí no se disputa el tamaño de las organizaciones, la imagen, la marca o la eficiencia de funciones administrativas o financieras.

El competidor quiere maximizar el Negocio propio a costa del otro. El competidor quiere incrementar sus ventas a costa de las ventas del otro. El Conflicto se genera exclusivamente a partir de la función de Ventas.

La Competencia siempre es una cuestión de “suma cero”, porque lo que uno gana, otro lo pierde. Preceptos como el de “demandas insatisfechas” sólo constituyen estados potenciales de competencia.

Mas allá de ello la competencia es omnipresente y atemporal. Mucho más con la consideración vigente de mercados y economías globalizadas.

La Competencia, por otra parte, es la única variable del entorno organizacional que existe con la premisa natural de causar “daño” a los intereses del Negocio y, por ende, de la Organización. Ninguna otra variable medioambiental tiene específicamente éste propósito. Muchas pueden llegar a tener este efecto, pero ninguna se gesta con ése propósito.

Como efecto de la Competencia las organizaciones empresariales se desenvuelven en el marco de un perpetuo Conflicto, y todo el ordenamiento de su gestión interna está obligado a desarrollarse en función de esta realidad.

La Administración tradicional se ha desarrollado como un sistema de pensamiento y de acción privilegiando la atención de las variables internas de la dinámica organizacional. La Administración, en sí misma, cuenta con recursos muy pobres para actuar con efectividad sobre el Conflicto. Por ello, y basada en el inapreciable valor de su “sincretismo”, se ha visto obligada a acudir al saber gnoseológico de otras ciencias y disciplinas para reforzar su efectividad en el tratamiento de las variables externas. De ésta forma recurre a la Estrategia.

El sistema de pensamiento que se desarrolla alrededor del concepto de Estrategia es probablemente el mas eficaz con el que cuenta el hombre para lidiar con el Conflicto. La Estrategia es el resumen de sabiduría de miles de años de historia en la vida del hombre y su interacción con el Conflicto.

Sin embargo la Administración no se presenta con la necesaria humildad ante la Estrategia. Apenas la aborda superficialmente y sobre ése frágil estado final construye entramados conceptuales múltiples y diversos, violando nuevamente, el carácter fundamental de los preceptos originales.

Hoy día no existen coincidencias de valor entre los entendidos en Administración con respecto al significado fundamental de Estrategia. El termino está completamente prostituido en la ciencia administrativa.

Si apenas en algo existe coincidencia, es en la relativa utilidad que proporciona el pensamiento de Planificación Estratégica para los intereses de la Organización en el tratamiento de las variables medioambientales.

Para la Administración, la Estrategia concluye por ser un “tipo de plan”, uno que se diferencia del resto en la consideración “especial” que realiza de las variables relacionadas al entorno, especialmente la Competencia.

Continúa en la próxima edición.