



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

El problema no está en la herramienta, sino en cómo se la aplica

por Eduardo J. A. Petracca

Publicado en “Management Herald” (mayo-junio 2010)

No hay management estratégico, sin Planeamiento Estratégico, pero a pesar de los grandes aportes de esta herramienta, algunos todavía discuten sus bondades.

Este paper analiza con perspectiva pragmática el tema, determinando las posibles causales que deterioran la eficiencia de la herramienta, concluyendo que el problema no está en ella, sino en su inadecuada aplicación.

El Planeamiento Estratégico (PE) es uno de los principales temas del management (su esencia es la competitividad), y como toda temática trascendente, tiene admiradores y desilusionados detractores.

Lo que me planteo en este breve paper es analizar, desde la práctica, las posibles causas que llevan a la inadecuada valoración de la trascendental importancia del PE en la gestión empresarial.

Muchas de las críticas del Planeamiento Estratégico se basan en que generalmente se recurre a modelos o procesos encorsetados que no conducen al cumplimiento de las diversas promesas que se le adjudican a esta herramienta, como por ejemplo: “*el PE posibilita lograr un rendimiento superior al promedio, o posicionarse como líder del mercado, etc. etc.*”, sencillamente porque no todas las empresas pueden obtener un rendimiento por encima del promedio de las empresas del sector al que pertenece, ni todas pueden ser líderes. Sin entrar en detalles, el sentido común nos dice que es una promesa fundada más en el deseo que en la razón, sencillamente porque los competidores también existen y también planifican.

Creo que una promesa “sensata” del Planeamiento Estratégico podría ser ver al mismo como *un conjunto de actividades cuyo propósito es relacionar la empresa con su contexto y permitiéndole orientar favorablemente (o neutralizar) las diversas fuerzas existentes en el/los mercado/s en que compete, de forma tal de lograr una posición que la proyecte al futuro.*

Esta perspectiva, es concreta, y el solo hecho de la “proyección al futuro” implica la presencia de un conjunto de objetivos que incluyen tanto el “valor para el accionista” como el “valor para el cliente-consumidor”, condiciones necesarias aunque no suficientes para que el futuro exista.

Por otro lado, sería ingenuo pensar que el solo hecho de realizar Planeamiento Estratégico (PE), puede permitir a cualquier empresa transformarse en un líder (quizás algunas lo logren, depende de cada caso, pero por favor seamos realistas).

Por lo tanto, para evaluar las bondades del PE, se debe partir de una posición realista.

Así las cosas, me atrevo a afirmar que los atacantes del PE, no tienen motivo suficiente para ello y que los problemas de este potente herramental de gestión se encuentra en las fallas en como el proceso es desarrollado (formulación, desarrollo de planes de acción, implementación



y ejecución) o en las inadecuadas condiciones en que se aplica (ambiente necesario), pero no en la herramienta en sí misma.

En línea con la afirmación anterior, he extractado la siguiente lista de factores que afectan al PE.

- 1.- Fallas en la elaboración de la Visión y Misión.**
- 2. Dificultades en el vínculo entre la Unidad de Negocios y el Corporativo.**
- 3. Insuficiente participación del team gerencial.**
- 4. El tipo de Liderazgo y Estilo del ejecutivo principal.**
- 5. Objetivos, sin planes de acción.**
- 6. Organización y capacidades inadecuadas.**
- 7. Evaluaciones e Incentivos desalineados.**
- 8. Inadecuados sistemas de gestión y control.**

1.- Fallas en la elaboración de la Visión y Misión

La enunciación de la Visión y Misión de la empresa representa “un paso” fundamental en la formulación estratégica, pero no son suficientes para contar con una formulación estratégica completa (lo cual posee otros ingredientes adicionales).

La Visión-Misión deben poseer contenido esencial, motivante, inspirador y por sobre todo debe definir el negocio presente y futuro en el que se está (o se pretende estar), logrando llenar un vacío de necesidad o un mayor nivel de satisfacción en la atención de una necesidad.

He visto hasta el hartazgo visiones que son estrictamente coyunturales, que no permiten interpretar la evolución de un futuro en el que se deberá operar.

La Visión, es la visión del mundo, del mercado, de la evolución de la sociedad, del consumidor y de sus necesidades, es el futuro imaginado embebido de la ideología de la empresa; el resto es palabrerío que no sirve para nada.

Por el lado de la Misión, también se puede encontrar una colección interminable de redacciones en donde se pretende ser los mejores en la satisfacción del cliente, en brindar un rendimiento superior a los accionistas, tener empleados felices, ser buenos ciudadanos y por supuesto las infaltables palabras “excelencia / calidad” (hermosos comodines); lo cual es todo muy lindo, pero no inspira a nadie, no mueve a nadie y por sobre todo “no diferencia a nadie” (siempre debemos tener presente que valor es diferenciación, aunque la estrategia sea de precio-costos).

La Misión debe cumplir dos requisitos: a) definir el negocio y b) ser un propósito inspirador. Debe ser un flechazo a la necesidad y un incentivador de la acción, pues es la “razón de ser de una organización”.

La Misión no se agota en el cumplimiento de una meta, pues el propósito es persistente en el tiempo.

No es lo mismo “vender cámaras y películas fotográficas que estar en el negocio de los recuerdos”, como tampoco lo es “refrescar y gratificar al mundo con bebidas sin alcohol, que fabricar y distribuir gaseosas”.

Los ejemplos mencionados “definen el negocio” y son propósitos inspiradores que trascienden al tiempo y al ciclo de vida del portafolios de productos. Los recuerdos y la



gratificación, son necesidades esenciales del ser humano y superan lo temporal, los productos y segmentos son circunstanciales.

Otra falla en la formulación de la Misión, es que la misma sea realizada desde una perspectiva eminentemente financiera, sin una “propuesta de valor diferencial” hacia el mercado.

Lo financiero son objetivos que se logran mediante la puesta en acción de una adecuada misión, pero no son la misión en sí misma. El valor financiero solo es logvable generando valor para el cliente y capturando con ello valor económico.

2. Dificultades en el vínculo entre la Unidad de Negocios y el Corporativo

En el caso de una empresa “divisionalizada”, muchas veces la relación entre la Unidad de Negocios (UN o SBU) y el corporativo puede adolecer de varios problemas que entorpecen el desenvolvimiento de la UN y como tal de su planeamiento.

Algunas de las situaciones más comunes son, un aletargado timing de decisión del corporativo en relación a la velocidad necesaria en el terreno que opera la UN; la creencia del corporativo de lo que funciona bien en una UN funcionará bien en todas; la fijación de metas estrictamente financieras; la falta de profundidad de conocimiento del corporativo acerca del mercado en el que opera la UN, etc.

La falta de conocimiento profundo del corporativo sobre el mercado en que opera la UN puede conducir a que las metas¹ posibles de la UN estén distantes de las metas maestras deseadas por el headquarter o a la negativa de lanzamiento de productos más adaptados al mercado local. La resolución de esta discrepancia puede, en algunos casos, conducir a procesos dolorosos de ajuste en la UN y a la imposición de metas o al recorte de planes creativos en la propuesta de valor al mercado, esmerilando el grado de compromiso en la UN y generando el sentimiento de que la estrategia diseñada sea algo ajeno.

Una inadecuada relación entre el corporativo y la UN, conduce generalmente a que esta última no puede operar emprendedoramente, lo que se traduce en un sedativo limitador.

En estas situaciones es muy común la aparición de pensamientos sofistas, como por ejemplo: “... las metas son muy bajas e implican una postura pesimista; ... si no hay una posición de winner mind no podremos superarnos...”. Tal afirmación puede ser correcta, pero también puede serlo los fundamentos que llevaron al planificador de la UN a fijar tal meta. Por ello, en el proceso de PE debe intervenir no solo la intuición sino también una “sólida información de soporte” que haga ambiciosa, pero realista, fundada y sostenible los objetivos y sus metas, sin dejar de lado el pensamiento positivo que toda batalla o competencia requiere para ser ganada.

3. Insuficiente participación del team gerencial.

El proceso de PE es fundamentalmente un proceso participativo de todos los niveles gerenciales; los que deben contar con los conocimientos y capacidades esenciales para poder llevarlo a cabo. Por ello es que generalmente son asistidos por consultores especializados en la temática que aportan su know how y facilitan el proceso. Pero los gerentes, no pueden desentenderse del tema ni tampoco considerar al proceso de PE como un tema más de agenda, desconectado del resto de las actividades de management y menos aún pensar que el proceso de PE es asimilable a “plug and play”.

¹ Utilizo el término “meta” y no “objetivo”, pues el primero se refiere a una magnitud contenida en el objetivo. P.ej. en el objetivo de crecimiento, el 6% anual sería la meta. Las discrepancias generalmente están en las metas.



Algunas veces las actividades que conforman el ciclo de planeamiento (p.ej. seminarios, presentaciones, workshops, etc.) que se desarrollan con un grupo muy reducido de gerentes y fuera de la empresa, buscando el confort y la concentración necesaria para generar focalización en la temática, puede llevar a considerar al PE como un tema “aislado y poco participativo” en lugar verlo como un proceso sistémico y recursivo.

Por ello, es fundamental que los participantes tengan en claro “como es el proceso”, sus etapas, sus contenidos y sus validaciones, para que los emergentes no sean pomposas presentaciones y enunciaciones cuyo destino es dormir olvidadas en las bibliotecas.

El PE debe necesariamente ser participativo de todos los niveles y conducir a la acción.

4. El tipo de Liderazgo y Estilo del ejecutivo principal

Tal como mencioné en el punto anterior, el proceso de PE es fundamentalmente participativo de todos los niveles gerenciales (esencial para el compromiso), por lo tanto el tipo de liderazgo y el estilo del número uno de la organización es clave para un PE exitoso.

Es muy común ver empresas (más común aún en empresas familiares) que llevan a cabo procesos de PE, en los que la participación se ve permanentemente empañada por el ejecutivo principal que, con falta de “open mind”, impone su visión y voluntad.

Se supone que el número uno de la organización es el que posee mayor visión del conjunto, del contexto y de su posible evolución (muchos han sido los visionarios), pero no siempre esta suposición es verdadera, lo que junto a una fuerte personalidad y estilo autoritario, conducirá inexorablemente a que el proceso de PE genere un output de propiedad individual y no del equipo; donde el incentivo y el compromiso estará acorde a ello.

5. Objetivos, sin planes de acción

Luego de un profundo análisis² fundado de lo contextual y de la propia empresa (siempre desde una perspectiva competitiva) y de construida la Visión y enunciada la Misión, la formulación de objetivos generales toma su real dimensión; aunque muchas veces se cree que el PE finaliza aquí, lo que constituye un gran error, pues debe continuarse con los “Planes de Acción”, el PE sin ejecución conduce a la nada.

Si los objetivos generales no son acompañados de planes de acción específicos y articulados (fallo muy común), que permitan lograr esos objetivos, el PE solo será un ejercicio aspiracional que no deparará en la práctica los resultados que esta invaluable herramienta permite.

Solo una clara definición de las “variables Clave del Exito” para que la estrategia se haga realidad, junto con los mencionados planes de acción integrados, para cada objetivo fijado sea alcanzado, permitirá a cada miembro de la organización saber que debe aportar.

Que hacer, con qué recursos, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo, son preguntas cuyas respuestas deben estar inscriptas en los Planes de Acción detallados y por supuesto teniendo siempre presente las posibles reacciones de los competidores (estrategia no es jugar al solitario).

En esto también es de trascendental importancia la participación de los niveles gerenciales medios y bajos de la organización, por su conocimiento y cercanía de lo operativo que

² El término “Análisis” debe ser considerado en sentido amplio, pues es abarcativo de una gran cantidad de variables contextuales y de los diferentes aspectos conformantes de la empresa (propuesta, marketing mix, estructura, cultura, activos, capacidades, sistemas, etc. etc.)



permitirán la confecciones de planes con el suficiente detalle, para que constituyan verdaderos caminos a recorrer.

Dicha participación también generará los beneficios de la comprensión de la estrategia, de sus caminos y del sentido de pertenencia necesario para que lo planeado se traduzca en hechos concretos.

6. Organización y capacidades inadecuadas

No todas las empresas ni todas las estrategias requieren lo mismo, pero todas requieren de una organización con capacidades y alineamientos básicos para que la estrategia ocurra.

El fracaso de una estrategia puede estar en la falta de dichos elementos.

Casi no hay PE que no haga mención a la necesidad de ajustar la estructura, la cultura y alinear los RRHH. Pero estas pasan a ser frases vacías si la cosa no pasa de esa breve enunciación. Debe existir un diagnóstico concreto del gap existente entre lo que se dispone organizacionalmente y lo que se requiere para que la estrategia diseñada corra.

Cuáles son las variables organizacionales³ en las que se posee gaps y como se los resuelve, deben ser aspectos contenidos en los planes de acción, de lo contrario se estará ante la enunciación de lo etéreo.

7. Evaluaciones e Incentivos desalineados.

El Capital Humano constituye uno de los factores distintivos para el éxito de toda empresa, al igual que su formato estructural. Teniendo presente esta premisa, las evaluaciones de los RRHH y los incentivos brindados a estos deberían ser herramienta clave de modelación de conductas, pero no siempre es así.

Las evaluaciones de desempeño frecuentemente son realizadas con enlatados prefabricados tipo todo terreno, sin ser ajustados en un proceso de “taylor made” teniendo como referencia las capacidades y comportamientos necesarios para la empresa en particular, de modo tal que la estrategia ocurra. Esto puede generar una realimentación de efecto negativo en la que subyace la contradicción: *necesitamos y queremos esto, pero evaluamos con lo otro.*

De la misma forma, los incentivos (bonos, promociones, etc.) pueden ser grandes motivadores para la acción y para alcanzar objetivos, pero también grandes enemigos de la estrategia diseñada si no existe una perfecta articulación entre ella y lo que se premia.

Los objetivos-incentivos están articulados por el cumplimiento, pero pueden estar ocultamente desarticulados por la naturaleza del objetivo y por el timing.

Un caso común es el bono contra resultados económicos, medidos año a año, los que deben existir, pero fijados sistémicamente, pues de lo contrario pueden lograrse el objetivo de un año a expensas de hipotecar los venideros. PE implica siempre integralidad y largo plazo. Reducción de costos de mantenimiento preventivo, achicamiento de la inversión en capacitación, falta de inversión en equity de marca, apalancamiento financiero excesivo, toma exagerada de riesgos, pueden mejorar los resultados de hoy a costa de los de mañana. No mas observar la crisis global desatada en 2008 para validar estas palabras y ser testigo de los estragos que pueden generar los incentivos cortoplacistas y/o desarticulados.

8. Inadecuados sistemas de gestión y control

³ Entiéndase “organizacional” en un sentido amplio y abarcativo de estructura, cultura, capacidades, estilo, etc.



Un adecuado monitoreo mediante los sistemas de información y control es otra necesidad para lograr un PE exitoso.

Ese monitoreo requiere de sistemas apropiados (presupuesto económico-financiero, business plan, tableros, etc.) y de una perfecta articulación entre ellos y lo planeado.

En realidad esto evidencia una conclusión simple; *el PE es un sub-sistema dentro de un sistema mayor que representa el “modelo de gestión” con que se conduce la empresa.*

Desde este punto de vista, el PE no puede estar desconectado del resto de sub-sistemas de gestión y control, y el link entre ellos está en los objetivos y planes de acción necesarios para que la estrategia corra en la realidad (plan – objetivos - ejecución – medición).

La definición de cuáles son las variables clave a monitorear a medida que la realidad transcurre, es un tema esencial. En toda empresa existe una infinidad de variables, pero debe elegirse aquellas que son clave para el seguimiento de la estrategia planeada y destilarse hacia abajo hasta un grado de detalle que permita brindar a cada integrante de la organización un indicador de cuál debe ser su aporte y a través de que será medido.

Las herramientas de tableros de comando o la de Balanced Scorecard tratan en esencia de resolver esta necesidad. Pero atención, no se debe confundir definición y monitoreo de los indicadores con formulación de la estrategia, pues no se puede monitorear adecuadamente si previamente no se formulan el plan estratégico y sus objetivos.

La falta de adecuados sistemas de control, no solo lleva a que el PE se transforme en un material para ser guardado en los cajones, sino también que impide el aprendizaje propio de toda experiencia concreta e iterativa.

El gerenciamiento de una organización, se inscribe siempre en la gestión de lo complejo.

He conocido gerentes desde el extremo de lo intuitivo hasta el de lo racional, como también otros que son ejemplo de un excelente balance, tanto en sus capacidades como en su fortaleza e ímpetu de su liderazgo, pero la calidad gerencial no hace prescindible al Planeamiento Estratégico, sino este complementa al primero.

El PE no es una tarea más, es la principal de las tareas en la gestión, necesaria para proyectar la organización en el futuro; para que la organización opere como tal y no dependa de la suerte o capacidad de uno o de unos pocos. Forma parte esencial del aprendizaje organizacional.

Como hemos visto, los problemas del PE no están en el PE en sí mismo, sino en cómo este es llevado a cabo y en las condiciones en que el mismo es desarrollado.

La ausencia de PE condena a la empresa al cortoplacismo, al oportunismo, al pensamiento fragmentado e intuitivo; haciendo borroso su destino, generando opacidad en lo que cada uno debe aportar al conjunto.

La falta de PE escenifica en la realidad a Alicia (en el país de las Maravillas), cuando le pregunta al Sr. Gato:

- Dime Gato, ¿Qué camino debo tomar?, - Eso depende de a dónde quieras ir. - Eso da igual. - En ese caso, da igual el camino que tomes. - Bueno es que quiero llegar a alguna parte. - No te preocupes, todos los caminos acaban llevando a alguna parte.

Sin Planeamiento Estratégico, no hay gestión estratégica, hay solo gestión, la cual pasa a mezclarse demasiado con el azar.