

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: LA RESPONSABILIDAD DEL FUTURO



DANILO B. MACERA

— Profesor de Planificación Estratégica
Área Académica de Administración
Facultad de Negocios, UPC

Boulogne-sur-Mer es una localidad de la parte norte de Francia; pertenece al departamento del Paso de Calais, que se encuentra al lado del Canal "La Mancha" (para los franceses) o el "English Channel" (para los británicos) o "De la Mancha" para esta parte del mundo (debido a un evidente error de traducción ya antes observado). En consecuencia, esta comuna está frente a las costas Inglesas y es aquí donde el Libertador de Argentina, Chile y Perú; don José de San Martín falleció en 1850; esto, 45 años después de que el genio militar, Napoleón Bonaparte, en esta parte del mundo, renunciara a la invasión a Inglaterra y a cambio plasmará una de las evidencias más claras de su talento en la planeación y dirección estratégica de la historia: la invasión a Austria, teniendo esta como momento dominante, la batalla de los tres emperadores o sencillamente la batalla de Austerlitz en diciembre de dicho año 1850.

ES PUES, ESTA HABILIDAD DE CONVERTIR DATOS EN INFORMACIÓN, INFORMACIÓN EN PROYECCIONES Y ESTAS PROYECCIONES EN HECHOS TANGIBLES Y OBJETIVOS LOGRADOS, ES ÉSTA, Y ÚNICAMENTE ÉSTA, LA QUE DEBEMOS PRECISAR ESTRICTAMENTE COMO PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Pierre Daru, que fungía como secretario de Napoleón a principios del siglo XIX, refiere cómo en pocas horas (que se iniciaron en una madrugada), el emperador francés concibió cada detalle de esta audaz marcha: los altos en el camino; las vías a seguir por cada unidad; sus mariscales; números, cantidades, municiones, pertrechos; las fuerzas enemigas; el clima; la geografía; las horas; fechas. Un sinfín de complejidades, encrucijadas, circunstancias, coyunturas y ocasiones tanto adversas como favorables. Es pues, esta habilidad de convertir datos en información, información en proyecciones y estas proyecciones en hechos tangibles y objetivos logrados, es esta, y únicamente esta, la que debemos precisar estrictamente como planeamiento estratégico. Es decir y consecuentemente, la planeación estratégica se corrobora con el logro de los objetivos. En este sentido es inadmisibles la planeación estratégica sin el resultado,

pues, la definición de objetivos es parte fundamental y crítica en la planeación estratégica. Así, será el directivo de más alto rango, quien define o certifica los objetivos trazados, estos, como se sugiere, deberán responder al acrónimo de "SMART", *Specific* (específicos), *Measurable* (medibles), *Attainable* (alcanzables), *Relevant* (relevantes), *Timely* (a tiempo). La decisión de Harley Davidson de vender perfumes; el lanzamiento de New Coke; RJR Nabisco Holding; y el cigarrillo sin humo, son en consecuencia, iniciativas que carecieron de planeación estratégica, al igual que la construcción hace cuatro mil años de Etemenanki (la mansión de lo alto entre el cielo y la tierra); Migdal Babel, o sencillamente la Torre de Babel, que, como es bastante conocido, y se refiere en el capítulo XI del Génesis, su construcción tenía como objetivo que los hombres pudieran alcanzar el cielo.

Para muchos, la afirmación del párrafo anterior podría ser osada, pues, se piensa en la "ley de Murphy" y se hace de un pensamiento empírico pesimista, una coartada para justificar fallas propias, falta de interés, trabajo inconcluso o un esfuerzo limitado. No se equivocaba T. S. Eliot cuando escribió que "el ser humano no puede soportar demasiado la realidad". *How Life Imitates Chess* es una visión estratégica, escrita por uno de los mejores, sino el mejor, ajedrecista de todos los tiempos, Garry Kasparov. En ella, Kasparov (2007) indica que una variable altamente relevante es la definición de objetivos intermedios. Como ya habíamos puntualizado, un objetivo debe ser entre otras cosas, medible, y esta medición de objetivos intermedios, es crítica para saber si estamos o no en el camino correcto; pero es esencial que esta información nos sea dada cuando podemos actuar sobre estos acontecimientos y hacer los ajustes necesarios para orientarnos nuevamente y con firmeza a nuestros objetivos centrales o primarios.

En el Mundial de Fútbol del 2010 que se celebró en Sudáfrica, el equipo holandés a cargo de Bert Van Marwijk, jugaba un fútbol ofensivo y decidido, llegando a ganar con solvencia todos los partidos hasta llegar a la final. Incluso la final frente a España no la perdieron en los 90 minutos de juego, fue un empate a cero goles. Pero, en la prórroga la selección española marcó el único y decisivo tanto del partido. ¿Qué pasó? ¿Bert Van Marwijk no planificó su estrategia? La selección española empezó el mundial perdiendo frente a la selección Suiza mientras que Holanda lo hacía venciendo a Dinamarca. Ambas

selecciones terminarían igualadas en triunfos y derrotas: seis a favor y una en contra. Ahora, miremos un poco más por dentro, España tendría que esperar a la semifinal para enfrentar a un equipo de primer nivel: Alemania; mientras que Holanda lo haría antes, en cuartos de final, al vencer al favorito: Brasil. Podríamos estar tentados a concluir que el perder, a España, el primer partido, le permitió corregir errores antes que a Holanda. Tal vez sí, pero también tendríamos que recalcar que Holanda se midió primero con una potencia, lo que le permitió validar sus fortalezas. Así, la balanza podría seguir equiparada entre Vicente del Bosque y Bert Van Marwijk. Pero, existe un dato estadístico que podría explicar el resultado final. España terminó el mundial con ocho goles a favor y solo dos en contra, mientras que Holanda lo hizo con doce a favor y seis en contra, es decir la eficiencia (beneficios vs. costos) de España doblaba a la de Holanda. Si, tanto para del Bosque, como para Van Marwijk, el objetivo era el mismo: la copa del mundo, del Bosque estableció que, una posición defensiva lo llevaría a este objetivo, mientras que Van Marwijk cedió esta posición y apostó por la ofensiva.

La planeación estratégica, como vemos, no es solo definir el objetivo correcto, si no también, trazar un camino que nos conduzca a este objetivo; revisar constantemente nuestro desempeño; y hacer los ajustes necesarios para corregir las desviaciones. Tal vez si Van Marwijk hubiera puesto más atención al hecho de que llegaba a la final del mundo con cinco goles en contra y enfrentaba a una selección que solo tenía dos; que si bien en los últimos cuatro partidos España sólo anotó cuatro goles y Holanda nueve; a España no le anotaron ninguno y a su equipo le anotaron cinco; y como sabemos hoy basta que te anoten uno para perder la copa del mundo, tal vez, el seleccionador de la "Naranja Mecánica" hubiera replanteado sus tácticas, en el momento decisivo.

Satiam eva jayate es sánscrito, su traducción es "La verdad sola triunfa" y es el lema de la India, la tercera economía del mundo (en términos del PBI), detrás de EEUU y China, con una población de mil doscientos millones (la segunda mayor después de China). En 1991, la India abrió sus puertas al comercio internacional y tres años después, la fábrica de cereales Kellogg, con ventas actuales alrededor de 13 mil millones y presencia en dieciocho países, tomó la decisión de ingresar a este atractivo mercado. La India con una clase media del 25% de su población, representaba para la compañía la posibilidad de atender en un escenario moderado a un 6% de ésta, lo que representaba dieciocho millones de consumidores. Así, Corn Flakes de Kellogg decidió desafiar la costumbre del desayuno tradicional indio, basado en verduras cocidas. Las ventas iniciales fueron alentadoras, pero luego se supo que no había repetición de compra. Al parecer el precio era muy alto para el público indio, a pesar de que el sabor les agradaba. Sin embargo, Kellogg no solo ignoró esto, sino, adicionalmente decidió introducir otras de sus marcas, e incluso, ajustar algunos sabores a los de la región. Kellogg nunca realizó un estudio profundo de una economía tan compleja. Con una diversidad cultural enorme, la India está marcada por un alto grado de sincretismo y pluralismo. Su sociedad tradicional está definida por una jerarquía social relativamente estricta, basada en un sistema de castas que determina una inflexible

estratificación y restricciones sociales. Si bien el 80% de su población es hinduistas, también hay una proporción relevante de musulmanes (la tercera más grande del mundo) y en menor medida cristianos, sijs, budistas, jainistas, judíos, zoroastras, bahaíes y otros. Además de su diversidad religiosa, si bien el hindi y el inglés son sus idiomas oficiales, la lista de idiomas incluye otras veintinueve lenguas. Denis Avronsart fue el responsable de la filial en la India y si bien Kellogg en el pasado pudo imponerse sobre el cruasán y el café en Francia; las galletas en Italia; y los fideos en Corea; hoy sigue luchando en el mercado Indio por imponerse sobre las verduras cocidas. El tiempo dirá, si al igual que para la India, *satiam eva jayate* será el lema para Kellogg o el epitafio de su evidente falta de planeamiento estratégico, en un proceso que lleva dos décadas sin alcanzar el objetivo, contrariando toscamente la quinta letra del acrónimo SMART, *timely*.

...EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO IMPLICA DISCIPLINA Y COMPROMISO, ADEMÁS DE UNA VISIÓN CLARA Y ENFOCADA.

Harvey (2006) advertía que un plan mal diseñado, o uno bien diseñado pero mal ejecutado tienen el mismo destino: la ruina. A esto, podemos añadir que incluso cualquiera de estas opciones son aún más perjudiciales que no diseñar y por tanto no ejecutar plan alguno, pues estas consumen recursos y crean expectativas, expectativas que luego serán ampliamente insatisfechas; y recursos que dejarán de ser una inversión para convertirse en gastos irre recuperables, afectando, ambas, al logro de los resultados de la organización. En ese sentido, el planeamiento estratégico implica disciplina y compromiso, además de una visión clara y enfocada. No solo se debe dar para cumplir con las exigencias anuales ante el directorio de la empresa, o la necesidad megalómana de mostrar la aplicación de un instrumento rodeado de un halo de prestigio de habilidad gerencial y empresarial. En tanto, podemos sugerir que la planeación estratégica implica objetivos claros; medios suficientes, compromiso, intuición y determinación; liderazgo y ascendencia, creatividad y atención a los aspectos críticos; conocimiento suficiente del entorno y de la organización; y tal vez, retando a la egolatría gerencial y respaldando a Van Marwijk, algo de suerte. Esto, sin olvidar aquella frase que se le atribuye tanto al tercer presidente de los EEUU, Thomas Jefferson, como al escritor, economista y humorista canadiense Stephen Leacock: "Soy gran creyente en la suerte, y he descubierto que mientras más duro trabajo, más suerte tengo".

REFERENCIAS

Harvey, J. (2006). *Managing Services Delivery Processes*. Milwaukee, WI: American Society for Quality.

Kasparov, G. (2007). *How Life Imitates Chess: Making the Right Moves, from the Board to the Boardroom*. New York, NY: Bloomsbury USA.