

Los defectos de la planificación estratégica *
Fabrizio Noboa S. PhD, IESE Business School
Catedrático y Consultor

La planificación estratégica es una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero. Variada en su metodología, contenido y objetivos perseguidos, es también una de las herramientas empresariales más subjetivas, suscitando dudas respecto a cuál es la mejor forma de realizarla, cuál es la mejor secuencia de pasos a seguir y cuál es su verdadera utilidad. Vale la pena, por tanto, reflexionar sobre el verdadero alcance de la planificación estratégica.

En su definición más aceptada, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal diagnóstico y plan de acción suele ser muy variada, siendo la más común aquella que incluye la elaboración de la visión y la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar correctamente la estrategia diseñada. De forma semejante, la herramienta de diagnóstico que se utiliza con más frecuencia es el conocido FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Ahora bien, ¿para qué se realiza un proceso de planificación estratégica? ¿Por qué resulta necesario para las empresas? ¿Cuál es la utilidad de esta herramienta? La mayoría de ‘planificadores estratégicos’ persiguen dos objetivos. El primero es generar alternativas estratégicas, o ideas que sugieran a la empresa cómo debería competir en el mercado. El segundo objetivo es definir los mecanismos de control que se utilizarán para implementar la estrategia de forma exitosa. Desafortunadamente, la planificación estratégica no consigue el primer objetivo y es insuficiente para alcanzar el segundo. Veamos por qué.

En primer lugar, un proceso de planificación estratégica tradicional no es capaz de generar alternativas para competir en el mercado porque concede excesiva importancia al análisis en perjuicio de la síntesis: se recogen datos, se estudian tendencias, se entrevistan consumidores, para luego compilar la información en gráficos resumen. Este ejercicio ayudará a explicar la situación del mercado actual, pero difícilmente generará alternativas competitivas audaces, capaces de cambiar el *status quo*, verdadera esencia de la estrategia. La formalidad del proceso de planificación estratégica resta espacio a la síntesis, esa capacidad de extraer conclusiones prácticas sobre intuiciones personales en base a la propia experiencia y a la observación del mundo empresarial real. La síntesis es lo que se conoce coloquialmente como ‘el buen olfato’. Y la innovación, creatividad, intuición y la gestión estratégica no son habilidades que se puedan formalizar.

* Artículo publicado en la Revista EKOS: Economía y Negocios. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “Los defectos de la planificación estratégica”, Revista EKOS: Economía y Negocios, No.145, Mayo 2006, Quito-Ecuador.

Como consecuencia, la planificación estratégica hace hincapié en las estrategias deliberadas (aquellas que son diseñadas en un proceso formal), minimizando las estrategias emergentes (aquellas que surgen como adecuación a sucesos del día a día). Sin embargo, la mayoría de estrategias exitosas no han sido fruto de procesos analíticos deliberados, sino de procesos emergentes. Tomemos como ejemplo el caso de Honda en 1977, año en que esta empresa japonesa fabricante de motocicletas se planteaba la posibilidad de fabricar automóviles en los Estados Unidos. Un análisis 'formal' llevaba a concluir que lo mejor era no hacerlo: los mercados automovilísticos estaban saturados, existían competidores más eficientes en Japón, los Estados Unidos y Europa, Honda no tenía experiencia alguna en automóviles y, sobretodo, carecía de un sistema de distribución adecuado para este producto. Sin embargo, Honda decidió 'seguir' la intuición de los ejecutivos que viajaron a los Estados Unidos para observar el mercado: mirando lo que sucedía en las calles del país concluyeron que existía un nicho para la empresa japonesa. En 1985, Honda se convertía en el mayor vendedor japonés de automóviles en los Estados Unidos.

Similar situación la vivió Fred Smith, fundador de la conocida Federal Express. Se cuenta que la empresa fue fruto de un proyecto presentado por Fred Smith para obtener su título universitario. La idea de entregar correspondencia al día siguiente, basada en envíos a una ciudad-nodo central, no convenció a los profesores miembros del tribunal quienes, de hecho, suspendieron a Smith. Empeñado en cambiar las reglas de la industria, retar el 'sentido común' y de paso demostrar a sus profesores que estaban equivocados, el alumno suspendido inició operaciones con su empresa en 1973. Muchas cosas pueden decirse de Federal Express tras estos 33 años de existencia. Puede decirse, por ejemplo, que creó el mercado de la distribución express, que es una de las compañías más rentables y respetadas del mundo y que aún continúa estableciendo las reglas de cómo se debe competir en su sector. ¡Pero no se puede afirmar que el negocio no tiene sentido!

Esta preeminencia que reciben las estrategias deliberadas, analíticas y formales, es consecuencia de otra limitación de la planificación estratégica: el supuesto de que en una empresa existen dos tipos de personas, los que piensan en la estrategia ('los planificadores') y los que la ejecutan ('los implementadores'). Esta visión tan jerárquica de la empresa es errónea, pues la realidad enseña que todos los miembros de una organización, desde el gerente general hasta los operarios, están altamente involucrados con la formulación estratégica a través de su trabajo del día-a-día. De hecho, es mejor estratega el que se ha puesto, literalmente, la camiseta de la empresa y la ha sudado, y no el que se entretiene en su escritorio analizando números.

Finalmente, la planificación estratégica es insuficiente para definir los mecanismos de control adecuados para implementar la estrategia de forma exitosa. Y la razón, nuevamente, estriba en el desapego existente entre el proceso en sí y la realidad empresarial del día a día: para controlar de forma eficaz, hay que estar involucrado directamente en las operaciones y no mirarlas 'desde fuera'. Es preciso tener en mente que el objeto a controlar no es el desempeño y cumplimiento del plan estratégico, sino el desempeño de la organización.

El reto de los ‘planificadores estratégicos’, por tanto, consiste en identificar los verdaderos desafíos que enfrentan los empresarios en el día a día. El camino más adecuado para conseguirlo no es mediante el traslado homogéneo de una herramienta teórica a la realidad empresarial, sino mediante el diálogo continuo y la síntesis. Es necesario, por tanto, complementar todo proceso de planificación estratégica con el empeño por pensar estratégicamente.