

LOS PLANES SE HACEN PARA NO CUMPLIRSE

Autor: [Jon Ander Crespo Ferrer](#)

16-11-2007

“La aventura podrá ser loca, pero el aventurero debe ser cuerdo” (G.K. Chesterton en “El hombre que fue jueves”).

Uno de los temas de debate que se están discutiendo en distintos foros internacionales de estrategia empresarial, tal y como refleja el artículo escrito por Michael C. Mankins y Richard Steele para la Harvard Business Review, titulado “Deje de hacer planes, comience a tomar decisiones”, es el papel que ha de jugar la planificación estratégica en el funcionamiento de la empresa actual.

Si bien todos conocemos el dicho que reza “Los planes se hacen para no cumplirse”, el objeto del presente artículo no es contribuir a la desmitificación de la planificación estratégica, sino todo lo contrario, mostrar a la planificación estratégica, no como un conjunto de acciones que debe desempeñar el ejecutivo de manera ineludible, sino como un esquema coherente de actuación que debe permitir al empresario definir y alcanzar unos objetivos razonables para su empresa, salvaguardando a la misma, en la medida de lo posible, de las inestabilidades del entorno empresarial.

La evolución del modelo empresarial de productividad al de competitividad, y la evolución del “management” hacia la gestión por procesos, donde el objetivo es optimizar cada proceso de la actividad para satisfacer a la empresa en un mayor rendimiento global, hace que parezca que el Plan Estratégico, tal y como se estructura en muchos casos, resulte ineficiente para dar una respuesta adecuada a las necesidades coyunturales de la gestión.

Sin embargo, modificar la estructura del Plan Estratégico no representa una solución al problema que se nos presenta, sino más bien, un esfuerzo inútil, puesto que, como decíamos anteriormente, la misión del Plan Estratégico debe ser la de formalizar un esquema coherente de actuación, en el cual los ejecutivos puedan tener la suficiente libertad de toma de decisiones para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

Y es en este punto donde surge la controversia, puesto que por un lado hablamos de libertad de toma de decisiones y por otro de la necesidad de contar con un Plan Estratégico que debe regir las actuaciones de la empresa.

El Plan Estratégico es un documento vivo y cambiante, debido a que la toma de ciertas decisiones hace que las circunstancias sobre las que se redactó el plan inicial lo varíen hacia otro planteamiento, que podemos llamar plan estratégico actual, que puede parecerse o no al planteamiento inicial.

Si nos encontramos en una situación en la que han cambiado de manera importante los objetivos estratégicos de la empresa, quedará claro que estamos gestionando por criterios de oportunidad, que

puede significar que no hemos anticipado en el Plan Estratégico inicial una situación coyuntural que ha podido ser excepcional, o simplemente que la reflexión estratégica desarrollada por la empresa o no era correcta o ha sido desestimada o no tenida en consideración por la organización.

Si el planteamiento simplemente ha cambiado el plan de acción de la empresa, pero ha respetado sus objetivos estratégicos, podremos decir que la toma de decisiones ha sido congruente con la planificación estratégica.

Lógicamente, si la empresa en un momento determinado ha realizado el esfuerzo de planificar su futuro para alcanzar unos objetivos concretos, a priori es más interesante que haya conseguido mantenerse en el camino para alcanzarlos, mediante la toma de decisiones adecuadas para ello.

Y es ahí donde radica la fortaleza del Plan Estratégico, en fijar la importancia de los criterios de decisión, que a su vez es uno de los aspectos prioritarios que señalan las diferentes técnicas multicriteriales para la toma de decisiones.

Al manejar criterios de decisión que entran en conflicto entre sí, por definición, el incremento en la satisfacción de uno puede implicar el decremento en la satisfacción del otro(s), y en muchas ocasiones es responsabilidad del ejecutivo el decidir sobre la importancia de unos u otros, cuando realmente dichos criterios pueden venir definidos, si no en su totalidad, si en líneas generales, en el marco del Plan Estratégico, de tal manera que independientemente de las decisiones que se hayan de tomar, podamos garantizar una orientación de las mismas hacia el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa.

Así, decisiones sobre las que haya que sopesar los valores de la organización o las políticas de precio, distribución, etc... deben tener su apoyo en el Plan Estratégico, que debe conformar uno de los pilares de la dirección de la organización.

Evidentemente, como decimos, no resultará sencillo en todos los casos fijar los criterios de actuación empresarial desde el marco de la planificación estratégica y, desde luego, no se trata de facilitar la toma de decisiones fijando monocriterios de actuación que luego no conduzcan a la toma de las mejores decisiones.

Debemos ser conscientes de que habrá alternativas que sean incomparables entre sí y otras que sean indiferentes o equivalentes para la toma de una determinada decisión, pero está claro que la inclusión de criterios de decisión en la planificación permitirá aunar los esfuerzos de la misma con los de la gestión.

De este modo, si bien podemos considerar que la estructura del Plan Estratégico puede ser la adecuada, también podemos considerar que su contenido debe ir más enfocado a ser una herramienta que facilite la toma de decisiones, que a ser un documento que profundice en planes de acción a largo plazo, muy susceptibles de modificación.