



Plan de Negocios

Los procesos de consultoría nos han enseñado que la mayoría de las empresas que desean implementar un Plan Estratégico, en realidad estarían contentos, con tener un plan de negocios que de soporte a sus planes de venta, de producción, de recursos humanos y por supuesto esté sustentado en su presupuesto anual.

Los planes de negocios tienen algunos de ellos, muy pocos, una proyección de tres años, en su mayoría son de un año y establecen mes a mes las ventas desglosadas por productos, clientes, etc. Este plan de ventas da soporte a los planes de producción, que reflejan la utilización de la maquinaria y establecen la necesidad de compra de equipo adicional. El plan de producción permite que el área de Materiales (Logística en algunos casos, Compras e Inventarios en su mayoría), puedan preparar el plan de inventarios y el plan de compras. Con todos estos planes a mano el área financiera prepara sus presupuestos y los estados de resultados proyectados. Más o menos así es como funcionan la mayoría de las empresas de nuestra América de habla hispana. En esto no hay mayor problema, siempre ha sido así y probablemente lo sea por muchos años. El verdadero problema es que ninguno de estos planes cambia la esencia de la organización, sin embargo se dedican horas de horas a preparar esos planes, a preparar reportes de cumplimiento y a largas revisiones mensuales para discutir por qué no se alcanzó lo presupuestado con excusas y justificaciones entre las diferentes áreas. Al final de tan acalorada discusión en donde cada área culpa a la otra, todos volvemos a ser amigos, (esta es la parte buena) y a esperar que el próximo mes las cosas sean diferentes, sobre todo, con la ayuda de Dios.

La importancia de la utilidad del mes, el resultado del corto plazo, hace que se dediquen muchas reuniones formales e informales para tratar de demostrar como los cambios en el entorno están atentando con nuestra posición de líderes o nuestra solidez financiera. Las reuniones gerenciales del mes asignan considerable tiempo a revisar los estados de resultados, y se hacen malabares matemáticos para buscar la salida en las razones financieras; si queda tiempo, se revisa el punto último de la agenda, el tema sobre el plan estratégico, aún falta tiempo para que termine el año, además lo estratégico es de largo plazo, lo pueden ver más adelante, cuando haya tiempo, ahora están ocupados en las utilidades del mes, esto es lo urgente.

Muy pocas empresas entienden que la agenda de la reunión es la estrategia, que el estado de resultados, no refleja el desempeño de los procesos financieros, sino la actuación del resto de los procesos de la organización: de la gestión de los clientes, de la gestión de las operaciones, de la gestión del recurso humano, de la gestión organizacional, de la gestión tecnológica. Los buenos o malos resultados financieros tan solo reflejan la buena o mala gestión en las otras áreas. El mal manejo de las relaciones con los clientes ocasiona que estos no vuelvan a comprar, el mal desempeño de los procesos que ocasiona tiempos improductivos, rechazos, y reproceso. La mala gestión del recurso humano, hace



éste no vaya más allá de la descripción de sus funciones y que desquite con los clientes el mal trato recibido, etc., etc.

Cuando se logra la meta de utilidades, todo es parabienes, no hay nada de que discutir, felicidad absoluta, reina la calma. Muy poco se habla de cómo se lograron las utilidades, ¿fueron producto del resultado de la nueva estrategia o bien una venta puntual?, ¿un problema en la competencia o bien la venta de artículos que se vendieron con un muy buen descuento? Si el logro de las utilidades no obedece a la nueva estrategia, aún no se ha logrado nada, es probable que el próximo mes no se tenga tanta suerte.

A diferencia de un plan de negocios, un plan estratégico es un conjunto de acciones para lograr un resultado específico. Esto tiene que ver con una nueva propuesta de diferenciación que los haga únicos, tiene que ver con cambios en los procesos y en las personas que interactúan con los clientes para hacer valer esa organización. Un plan de negocios mantiene el “statu quo” de la organización, son los resultados del año anterior más el 10% o para cubrir la tasa de inflación o devaluación de la moneda, ese es el mayor cambio de un año con otro. No se plantea nada nuevo, con hacer lo mismo se repetirá el éxito hasta el infinito.

Muchas empresas están felices porque tienen objetivos y algunos se han preocupado en que no solo sean objetivos financieros, sino también relacionados con el área comercial, con el área de operaciones y por supuesto con el área de recursos humanos. Cada uno tiene sus objetivos, los cuales deberá hacer todo lo posible por alcanzarlos. Y esto es más crítico si del logro de esos objetivos depende la bonificación del año.

Tener objetivos en diferentes áreas no significa tener un plan estratégico. ¿Qué se logra con alcanzar los objetivos de recursos humanos, en cuanto a horas de capacitación, implementar su sistema de evaluación del desempeño?, etc., si éstos no impactan en la mejora del desempeño de los procesos. El área comercial logra todos sus objetivos, pero éstos no se reflejan en una mejora de los resultados financieros, eso no es problema de ellos, eso le toca al área financiera. Hemos visto como un área defiende a capa y espada sus objetivos, los cuales en nada contribuyen a satisfacer sus “clientes internos”, pero luchan por implementar un proyecto que solo les ayuda a ellos. Esto no es estrategia, es política de trincheras, en donde al final del año, la guerra será al interior de la organización, olvidándose de los clientes y del enemigo único, la competencia. Si todo el desgaste hacia lo interno se pusiera a las órdenes del cliente, el resultado sería otro, totalmente distinto.

Las empresas no necesitan implementar uno u otro proyecto de moda, llámese ISO, Balanced Scorecard o Responsabilidad Social. Lo que necesitan es buscar la forma de sobrevivir en este mundo competitivo y globalizado, sujeto al aleteo de una mariposa en cualquier parte del mundo. Deming nos decía “desafortunadamente la supervivencia es voluntaria”. Sobrevive el que quiere. Si la estrategia no es clara, integrada y alineada entre todas las áreas, los nuevos esquemas gerenciales le van a ayudar muy poco. No es el



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 294 4728 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

tablero de mando, que sacará del fango al vehículo, es la potencia del motor y la habilidad del conductor para conducir en tiempos de crisis. Se trata de estrategia, no de indicadores.

Si usted no tiene una estrategia clara y entendida por toda la organización, el conjunto de indicadores le encenderán luces de alerta en muchos aspectos, pero muy poco sabrá usted que hacer. Si no lo cree, ingrese a la cabina de un avión y trate de tomar una decisión en base en alguna de las tantas luces que ahí se encienden. Para el piloto que conoce su destino, conoce de aviones, que está debidamente capacitado, el mensaje es claro, la decisión es sencilla. ¿Lo será para usted?

Aprenda más sobre estrategia en www.grupokaizen.com o escriba a kaizen@grupokaizen.com