

# LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROFESIONISTAS

Dr. Mark Delwin Multer Pueppke  
ITESM—Campus León

23

Pláticas Magistrales

Me da mucho gusto tener la oportunidad de compartir unas ideas con ustedes hoy sobre un tema que tiene cada vez más importancia para el profesionista—la planeación estratégica. Por "planeación estratégica" se entiende un proceso continuo y formalizado que permite al profesionista desarrollar e implementar objetivos específicos a través del tiempo que aumentarán sus probabilidades de tener un negocio productivo, rentable y altamente valorado por el mercado. En pocas palabras, el propósito de esta actividad es eficientizar las operaciones para que tanto sus clientes como el profesionista mismo se sientan satisfechos con el trabajo hecho. El resultado de una buena planeación estratégica es, por lo tanto, la puesta en práctica del concepto "ganar-ganar."

Al entenderlo así, estamos superando el concepto tan repetido y apreciado hoy en día de un enfoque en la satisfacción del cliente. Decir que un negocio existe para satisfacer al cliente es una afirmación de mucha valentía, sobre todo tomando en cuenta como la empresa típica ha ignorado este aspecto casi completamente en el pasado, pero al limitarnos a esta perspectiva, sencillamente hemos ido de un extremo al otro.

En los mercados menos competidos y más protegidos del pasado, teníamos el lujo, quizá, de trabajar algo más arrogantemente, pensando sólo en nuestras propias necesidades y deseos, sabiendo que un cliente sin muchas alternativas tenía que soportar y aceptar lo que nos daba la gana ofrecerle. Hoy en día, con la apertura representada por la globalización del comercio y las economías, y hasta la apertura de la política y de la misma mente del consumidor típico—que ya entiende mejor sus derechos, sus opciones y su nuevo papel predominante en la negociación de la contratación de un servicio—estamos viendo una tendencia en las empresas de planear sus operaciones al pensar sólo en las necesidades y deseos del mercado. Queremos, ante todo, satisfacer al cliente.

Si nos estamos entendiendo, el objetivo no es enfocarnos en la satisfacción del profesionista, como empresario con ganas de lucro, ni tampoco en la satisfacción del cliente, como fuente de ingresos y la razón de ser del negocio, sino que planear estratégicamente para hacer las dos cosas simultáneamente.

Es decir, no tiene mucho sentido ir de un extremo, donde el profesionista manda, al otro extremo, donde manda el mercado, porque en cualquier de los dos casos quedamos desbalanceados. Pensando en la realidad del ser humano, sabemos que ni el profesionista ni el cliente casi nunca va a quedar completamente satisfecho porque en general siempre estamos intentando maximizar nuestro propio retorno sobre la inversión—en pocas palabras, queremos más por menos.

Si así somos por naturaleza—algo egocéntricos e individualistas, cuidando nuestros propios intereses—resulta algo ridículo vivir bajo la ilusión de esas grandes y bonitas teorías de un enfoque exclusivo en el mercado (satisfacción del cliente) o la ya anticuada e imposible aspiración de pensar sólo en nosotros mismos. La solución práctica y razonable es, como en muchos aspectos de la vida en general, buscar un compromiso aceptable entre las necesidades de la oferta—lo que va a dar el profesionista—y la demanda—lo que va a recibir el cliente. Al encontrar este punto de equilibrio, tenemos la oportunidad de planear concienzudamente a base de la realidad del ser humano y las verdaderas condiciones del mercado empresarial, en vez de perdernos en un mundo fantástico de teorías.

Regresando a una referencia anterior, creo que ya estamos entendiendo mejor la verdadera interpretación de ganar-ganar. Como profesionista, voy a hacer todo lo posible para satisfacer a mis clientes—sin lugar a dudas—pero, mientras sea de mi agrado y dentro de mis habilidades, mientras lo pueda hacer productivamente y éticamente, y mientras sea rentable para mis

operaciones. Intentaré equilibrar nuestras necesidades, buscando factores de interés en común relacionados con costos, tiempos, métodos, y etc.—para que a fin de cuentas, tú ganes y yo gane y los dos estemos convencidos de que recibimos un buen trato en este intercambio comercial. La base de la planeación estratégica, por lo tanto, debe radicarse en la satisfacción mutua.

Sin poder entrar en detalles con el tiempo limitado de esta conferencia hoy, podemos por lo menos tocar unos temas generales y de mucha importancia relacionados con la planeación estratégica, con la esperanza de que ustedes, como profesionistas, tomen muy en serio esta actividad no sólo conceptualmente sino que en la práctica también. Mi gran deseo es que todos ustedes, dentro de un año, tengan su propio plan estratégico para sus operaciones, que les dará las pautas y las maneras de alcanzar niveles de excelencia año tras año que, aparte de los beneficios lucrativos, les llenará del orgullo y placer que sólo vienen de un trabajo bien hecho en todos los sentidos.

La planeación estratégica sí cuesta tiempo, sobre todo al armar todo la primera vez. Estamos hablando de una inversión de tiempo de tal vez entre tres a seis meses. Pero, les puedo asegurar que es tiempo muy bien invertido. Están invirtiendo en su futuro, en un futuro exitoso en un mundo cada vez más complejo.

Planeamos estratégicamente para crear una ventaja competitiva, o mejor dicho, una ventaja sostenible—algo que nos permite trabajar bajo el concepto de ganar-ganar indefinidamente. Este "algo," si va a ser sostenible, casi nunca se va a basar en un sólo factor de excelencia, un sólo factor de diferenciación. Consistirá en lo que se llama un "paquete de satisfactores"—es decir, una combinación de actividades del profesionista, tanto tangibles (sus facilidades y equipo) como intangibles (su trato y disposición), que harán que él se vea como una alternativa diferente y mejor en la mente de sus clientes y al mismo tiempo, resultará ser rentable, práctico y agradable para el que ofrece el servicio. Empezamos la planeación estratégica con este punto crítico de diferenciación y es importante, porque sin nada para distinguirnos, somos uno más entre la multitud en nuestra profesión y dependemos más que nada de la suerte para seguir adelante con nuestras operaciones. Al verlo así, no planear es arriesgarnos.

Para ayudarnos conceptualizar y definir nuestra diferenciación o posicionamiento, en muchas ocasiones empezamos con la formulación de lo que se llama la "base" de la planeación estratégica: los valores, la misión y la visión. A grandes rasgos, los valores representan las creencias básicas y subyacentes de todo lo que hacemos, como, por ejemplo, la honestidad, la eficiencia en tiempo y recursos, o la alegría. Como punto y ejemplo aparte, muy pocas empresas o profesionistas van a incluir "alegría" como uno de sus valores clave, pero tal vez sea interesante considerar que una profesión que no le da gusto a uno puede resultar ser una pesadilla vivida en nuestras horas de vigilia. Podemos preguntarnos si trabajamos sólo por dinero o si hay algo más—tal vez mucho más—en la vida. ¿Cuáles son sus verdaderos valores? ¿Qué es lo que usted aprecia más? Son reflexiones importantes.

La misión, en pocas palabras, es una afirmación sobre el por qué está ofreciendo sus servicios al mercado el profesionista—su razón de ser—y debe cumplir con ese equilibrio de tanto las necesidades del mercado como el mismo profesionista que vimos hace rato. Habrá una relación directa aquí con lo que se acaba de mencionar acerca del posicionamiento de sus operaciones—¿por qué es lo que Ud. hace diferente y mejor? La visión, por otra parte, conecta el presente con el futuro, y expresa adónde usted aspira llegar o a qué usted aspira ser.

Con una base sólida formada por el posicionamiento, los valores, la misión y la visión, ya estamos listos a pensar en la planeación misma. Para poder planear, necesitamos lo que se llama inteligencia comercial, o información pertinente y actualizada, acerca de los ambientes interno y externo de nuestras operaciones. En muchas ocasiones, utilizamos un análisis FODA para organizar los datos y sacar conclusiones relevantes.

Un análisis de la información obtenida nos permite ahora formular nuestras estrategias a largo plazo y nuestras tácticas a corto plazo, implementando todo en su momento oportuno, evaluando los resultados, y luego haciendo las modificaciones necesarias para no desviarnos del cumplimiento de nuestros objetivos generales que se expresan en nuestra misión y visión. De esta manera,

creamos un círculo virtuoso de actividades que nos permite, como profesionistas, tener un negocio rentable a largo plazo.

¿Suena fácil? Pues, difícil no lo es, pero sí cuesta tiempo como mencioné anteriormente y, más que nada, requiere una creencia firme por parte del profesionista en su vital importancia—para poder empezar el proceso—y un compromiso duradero y sin remordimiento—para llevarlo a cabo a través del tiempo. Estamos hablando de un proceso continuo que va mano a mano con las otras actividades normales y comunes de las operaciones. Quizá sea mejor no hacer nada que empezar a planear estratégicamente y luego dejarlo a medias.

La planeación estratégica es un poco como criar a un hijo—no creo que vayamos a querer pasar un rato enfocándonos en su desarrollo y luego, dejarlo a su suerte con las influencias y choques que naturalmente va a recibir de su ambiente, ¿verdad? Con métodos, tiempo, y recursos diferentes, nos dedicamos continuamente a la buena formación de nuestros hijos para que lleguen a tener vidas largas, felices y productivas.

Un negocio, la verdad, no es tan diferente. Vean a su negocio como si fuera su hijo—un verdadero patrimonio—y luego creo que será mucho más fácil llegar a tener esa creencia firme en la importancia de la planeación estratégica y comprometerse con su buen desarrollo a través del tiempo. Desde esta perspectiva, la planeación no es opcional; es algo que uno tiene que hacer.

Desafortunadamente, en los negocios como en las familias, la mayoría de nosotros vamos navegando en un océano grande y tempestuoso sin timón o rumbo fijo. Dejamos a las olas siempre cambiantes e impredecibles llevarnos adonde quieran porque nuestra visión está limitada al día de hoy o quizás extendida a esta semana o este mes, sin pensar mucho en la trayectoria más larga de nuestro futuro y, nuestro bienestar.

La planeación estratégica tiene que ver precisamente con eso—con nuestro bienestar—no sólo cómo nos sentimos hoy sino que cómo nos va a ir en el futuro. Claro que no podemos predecir el futuro ni controlarlo, pero sí podemos planear hoy para que el día de mañana sea más prometedor y para que nuestras acciones y actividades a través del tiempo sean más congruentes y enfocadas, dándonos mayores probabilidades de destacarnos en nuestra profesión tanto a nivel personal como económico. La planeación estratégica no nos asegura el éxito o la felicidad, pero sí nos ayuda evitar el fracaso y la desesperación. Es una herramienta organizativa. Nos ayuda criar mejor a nuestros hijos—nuestros negocios.

¡Anímense! Si no saben cómo empezar o exactamente qué hacer y cuándo y con quién, pues sí existen recursos disponibles en el mercado. Pueden inscribirse en diplomados o talleres profesionales enfocados en este tema, leer libros escritos sobre la planeación estratégica, pedir la asistencia de un consultor experto en el área—en fin, no hay por qué no hacerlo con excepción de su propia falta de compromiso y dedicación.

La próxima vez que entren en sus oficinas, vean sus operaciones como si estuvieran mirando directamente en los ojos de su hijo y le estuviera diciendo, “Papi, ayúdame entender este mundo tan complejo, superar los retos y crecer a ser fuerte y responsable.” Y luego, empiecen a planear estratégicamente para no fallar una de las cosas más preciosas e importantes de su vida.