

“Las estrategias ganadoras no son aquellas que tratan de hacer una organización mejor que las demás, sino diferente!”

Michel Porter

LA PREGUNTA CORRECTA, ESENCIA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

Ricardo Torres Tono
Socio consultor Maximizar Ltda.

Así como una embarcación que transita por el inmenso océano, necesita conocer la ruta y el puerto de destino para ajustar las velas y precisar el rumbo de la navegación, de la misma manera, las organizaciones requieren desarrollar un especial esfuerzo para conocer de forma permanente y anticipada *“dónde están, para dónde van y dónde deberían estar”*. Este espacio o esfuerzo disciplinado y metódico se conoce en el lenguaje empresarial, con el nombre de **Direccionamiento Estratégico**, el cual incluye otros conceptos en boga, como Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias y Planes de Acción.

Por eso, antes de hacer planes y tomar decisiones, antes de pasar a la acción y lanzarse a un destino o futuro desconocido, resulta altamente conveniente plantear algunas preguntas iniciales, para centrar el asunto e identificar las distintas variables y actividades asociadas al problema que se desea resolver o “anticipar” en el camino que se intenta recorrer.

Al respecto, vale la pena recordar uno de los chistes que uno encuentra en el contexto empresarial. Se trata de un niño parado enfrente de la puerta de una casa. Un vendedor de puerta en puerta se le aproxima y le pregunta “¿Está tu madre en casa?” “Sí”, replica el niño. El vendedor toca a la puerta pero nadie le contesta. Después de varios minutos de estar tocando sin respuesta, se voltea disgustado hacia el niño y le dice “Oye, me dijiste que tu madre estaba en casa”. “Si está”, replica el niño, “pero yo no vivo aquí”.

La moraleja de esta historia nos enseña, que hacer la pregunta correcta, inicialmente resulta más importante que la respuesta, pues de lo contrario, probablemente obtendremos una respuesta incorrecta, o lo que es aún peor, podríamos ignorar totalmente de qué asunto se trata. La combinación de plantear la pregunta correcta para conocer bien el asunto y hacerlo de la manera apropiada, es fundamental para el navegante, el ejecutivo de empresa o el planeador habilidoso.

En el caso de nuestra embarcación, cuya oferta es transportar carga a un puerto lejano, el Capitán de la nave requiere indagar y conocer sobre tres momentos o escenarios para resolver el desafío de la navegación y del servicio:

1. LO QUE HARÁ ANTES

a) Respecto al cliente

- a) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- b) ¿Qué entendemos por servicio al cliente?
- c) ¿Cómo se consigue?
- d) ¿Cómo se mantiene?
- e) ¿Qué necesita el cliente?
- f) ¿Cómo podemos estar alerta a las necesidades de los clientes?
- g) ¿Qué bienes o servicios debemos suministrar y con qué características o atributos?
- h) ¿Qué es lo que el cliente valora?
- i) ¿Cómo conocemos las necesidades y expectativas de nuestro cliente?
- j) ¿Cómo podemos medir lo que hacemos respecto al cliente?

b) Respecto del alistamiento de la embarcación

- a) ¿Cuál es nuestro propósito?
- b) ¿A dónde vamos o dónde queremos estar?
- c) ¿Qué capacidades tenemos?

- d) ¿A qué entorno posiblemente nos vamos a enfrentar durante la travesía?
- e) ¿Cuál es nuestra situación aquí?
- f) ¿Cuál es la situación en el puerto de destino?
- g) ¿Con qué recursos vamos a cumplir la misión?
- h) ¿Qué es lo que diferencia nuestra actuación?
- i) ¿Qué proveedores podrán suministrarnos mejor esos insumos?
- j) ¿Cómo supervisamos los insumos que nos suministran nuestros proveedores? ¿A qué costos? ¿Con qué calidades?
- k) ¿Qué sistemas, procesos, métodos debemos emplear para transportar la carga?
- l) ¿Cómo lo sabemos?
- m) ¿Cómo controlamos la embarcación y sabemos que estamos progresando?
- N) ¿Cuáles son los procesos críticos?
- o) ¿Qué elementos del sistema requieren cambios? (¿la estrategia, la estructura, los procesos, los materiales, las personas?)
- p) ¿Cómo lo sabemos?
- q) ¿Qué entrenamiento o capacitación especial requerimos?
- r) ¿Cuándo y cómo empezar a actuar?
- s) ¿Con quién?
- t) ¿Qué tan rápido es posible cerrar esas brechas?
- u) ¿Cómo lo sabemos?

2. LO QUE HARÁ DURANTE

- a) ¿Dónde estamos?
- b) ¿Qué está sucediendo en este momento?
- c) ¿Qué tan seguros estamos de que ésta es una representación precisa de la situación?
- d) ¿Dónde deberíamos estar?
- e) ¿Cómo sabemos si vamos cumpliendo el programa?
- f) ¿Cuánto control tenemos sobre el resultado?
- g) ¿Quién más tiene control y cuánto?
- h) ¿Qué obstáculos será necesario superar?
- i) ¿Qué apoyos necesitamos y de quiénes?
- j) ¿Qué haremos para obtener dichos apoyos y cuándo lo haremos?
- k) ¿Cómo consolidar o corregir lo que intentamos?
- l) ¿Cómo lo sabemos?

3. LO QUE HARÁ DESPUÉS

- a) ¿Qué experiencia nos dejó esta travesía: para el cliente, para nuestra tripulación, para nuestros proveedores, para las autoridades encargadas del control?
- b) ¿Cómo lo sabemos?
- c) ¿Qué haríamos si pudiéramos empezar de nuevo desde cero y con un nuevo equipo?
- d) ¿Cuáles son los planes de mejora?

Todas las anteriores preguntas, recogidas con el concurso de muchas personas en entornos específicos, y de la experiencia propia en Consultoría, se agrupan en elementos esenciales de información para el pensamiento y la planeación estratégica, lo cual ayuda a hacer una gran diferencia en la vida de los directivos y de sus organizaciones.

En un principio y con toda seguridad, difícilmente el directivo tendrá respuesta precisa a estos interrogantes. Pero el hecho de formularlos, implica la búsqueda de la información correspondiente, absolutamente necesaria para asegurar que la planeación y la toma de decisiones, se encuentran alineadas con la tarea por resolver y se constituyen en auténticos “disparadores” para la construcción del Direccionamiento Estratégico y la Planeación Estratégica de cualquier empresa.

Finalmente, este ejemplo es apenas una muestra del impacto que la habilidad de un gerente puede tener para liberar entre su equipo una manera potencialmente benéfica de pensar sobre las opciones que realmente se le presentan. Formular la pregunta precisa y obtener la respuesta correcta a sus inquietudes, es una habilidad tan crucial que la hemos considerado como un tema aislado y valioso por sí mismo.