

## Planeamiento por capacidades.

*Mediante el "Concepto Estratégico" una organización define su propósito (la razón por la que existe); su naturaleza duradera; las actividades fundamentales que definen su misión; los escenarios probables y los esfuerzos exigibles en ellos; los factores clave del entorno; el enfoque adecuadamente articulado para enfrentarse a los desafíos probables de ese entorno; las directrices que permitan versatilidad y capacidad de recuperación. Todo ello orientado a conseguir las metas de su Visión, es decir de lo quiere llegar a ser.*

### Claves del Planeamiento estratégico por capacidades.

Anteriormente, el fundamento del planeamiento estratégico estaba en conocer con la mayor exactitud posible qué Amenazas podían llegar a hacerse reales y la previsión de las consecuencias de los acontecimientos subsiguientes. A partir de ahí los planificadores analizaban un número reducido de escenarios y se identificaban con relativa facilidad qué medios serían necesarios y en qué momento, para aprovechar las oportunidades o enfrentarse con esas amenazas –de esos competidores- y salir ganadores o al menos disponer de la suficiente capacidad de recuperación. Se trataba de saber “quién” podía hacer “qué” (bien enfrentarse o impedir que aprovecháramos ciertas oportunidades), y en “dónde” competiría.

Este fundamento es válido cuando la situación estratégica es clara, es decir, cuando sabemos quién está enfrente y más o menos lo que pretende. En consecuencia todo el planeamiento se orientaba a tomar decisiones eficaces sobre la renovación de activos; bien para adquirir unos nuevos y mejores o modernizar los existentes. Cuando no había recursos sencillamente no se disponía de la Capacidad deseada.

Sin embargo, en el entorno globalizado actual el fundamento anterior ya no es válido, la situación estratégica no es clara sino incierta y las amenazas y oportunidades pueden ser sutiles, es decir de poca intensidad pero con gran penetración; indefinidas y multifacéticas y puede venir casi desde cualquiera, ya sean competidores identificados como "outsiders".

Así pues, lo que ahora interesa mucho más no es “quién” puede hacer qué y en “dónde”, puesto que podría ser absolutamente indefinido, e infinitas las respuestas posibles. Ahora interesa más “qué” puede hacer y “cómo” relegando a un segundo plano, “quién” lo haga y en “dónde”, y no porque no sea importante, que lo es muchísimo, sino porque la ausencia de información obliga a ello.

Efectivamente la situación estratégica actual no permite orientarse sólo a determinar inversiones necesarias para competir con ventaja frente a un adversario específico, sino a obtener y desarrollar ciertas capacidades distintivas de cara a aprovechar oportunidades y enfrentarse con un amplio espectro de amenazas. En tiempos de inestabilidad, es mejor centrarse en la innovación del modelo de negocio que sólo en la de los productos y servicios, y esto curiosamente, hace que planteamientos no defensivos, sino proactivos y resueltos, consigan fortalecer negocios que saben aprovechar la coyuntura negativa para reinventarse eliminando toda la "grasa" superflua.

### La incertidumbre.

En el contexto actual aceptemos que la falta de información es grande y también las incertidumbres con las que lidiar, por lo que el esfuerzo [ver post del 22/10/14] de planeamiento debe ser mucho más grande al exigir un enfoque integral y un análisis profundo de los escenarios más probables y de los entornos más exigentes en donde la organización opere, en otro caso el resultado puede ser deficiente o desequilibrado.

La falta de información obliga a que el planeamiento sitúe la gestión del conocimiento en el centro de las organizaciones, con la comunicación como espina dorsal, favoreciendo el desarrollo de soluciones innovadoras y eficaces frente a los diversos retos, porque la comunicación, como dijo Peter F. Drucker, es el modo de organizarse no el medio para hacerlo.

### Los Escenarios en el planeamiento por capacidades.

La definición de los escenarios en los que se va a competir, con el enfoque actual del planeamiento estratégico, permite deducir en primer lugar qué es lo que se quiere ser capaz de hacer y cómo hacerlo, y en segundo lugar contra quién se prevé competir y en dónde. Posteriormente permite cuantificar las necesidades para conseguir esas capacidades deseadas, incluso aquellas detectadas para las que ni siquiera existan aún los medios para satisfacerlas.

No hay nada que pueda asegurar a priori la consistencia de las propuestas de escenarios con la realidad a posteriori, de ahí la importante carga de ingenio necesaria para la estrategia, pero hay dos categorías que siempre deben analizarse: los que tienen mayor probabilidad y los que contemplan los entornos más exigentes (o más peligrosos).

### Los recursos y las capacidades.

Empezando por las capacidades, algunos autores las han definido como rutinas organizativas, «patrones complejos de coordinación que permiten a varios especialistas “integrar” su conocimiento para proveer bienes o servicios manteniendo al mismo tiempo la eficiencia del conocimiento especializado» -Nelson y Winter, 1982-. Y la OTAN las define como un conjunto de factores equilibrados en diversas formas que persigue conseguir un determinado efecto. Este conjunto de factores es el siguiente:

1. Doctrina, que son los principios básicos que orientan la ejecución de todas las actividades coordinadamente y hacia una meta común;
2. Organización, que permite a los individuos y servicios la cooperación sistemática para realizar sus cometidos;
3. Adiestramiento ;
4. Material, es decir los activos necesarios que no sean infraestructura;
5. Liderazgo y Educación;
6. Personal con la cualificación y el compromiso adecuado;
7. Infraestructura

Las capacidades permiten articular y estructurar, con bastante exactitud, lo que se quiere ser capaz de hacer, por tanto el conocimiento exacto de para qué las queremos, en el marco general del “concepto estratégico”, es fundamental.

Teniendo en cuenta lo anterior, los recursos a obtener son las necesidades en términos de los diversos factores que combinados conforman las capacidades y permiten desplegarlas con eficacia.

### Enfoque Conjunto del planeamiento basado en los efectos deseados.

El planeamiento por capacidades estudia bajo una única visión conjunta cada una de las Capacidades, para establecer qué requisitos deben tener, sus ventajas, sus inconvenientes, las alternativas y los efectos que se pretenden conseguir.

Esta visión racional, de conjunto, ajustada a los efectos perseguidos, congruente estratégicamente con el entorno y su evolución, permite decidir acerca de futuros proyectos de inversión sobre la base de lo que son, o serán capaces de hacer, es decir, no son meros activos sino “paquetes para la realización de misiones” y tendrán en cuenta todos los factores asociados que se han citado, incluso su eliminación y la supresión de las respectivas unidades estratégicas de negocio (SBU's)

### Conflictos al definir las capacidades.

No es sencillo el proceso de deducir y cuantificar las necesidades a partir de las capacidades que brotan como necesarias de los escenarios y entornos estudiados; sin embargo, el aprendizaje facilitará la tarea y permitirá llegar a la maestría, fortaleciendo la posición competitiva de la organización. Por lo tanto no aceptemos soluciones acomodaticias, dónde todos están de acuerdo con lo "menos malo", eso es muy peligroso. Es mejor buscar el conflicto, entendido como la libertad de ofrecer soluciones nuevas y la valentía de justificar el sacrificio de las "vacas sagradas" si esas soluciones lo exigen. El conflicto asegura que se contemplan todas las alternativas. Normalmente, si no surgen ideas contrapuestas que provoquen el conflicto para encajar soluciones con necesidades y ganar dinero, se está recorriendo el camino a tientas.

Básicamente hay tres tipos de **conflictos**:

1. Los que surgen de las discusiones sobre cuáles deben ser las capacidades; cómo definir las; cómo deducir sus necesidades para adquirirlas; cómo descomponerlas y como relacionarlas, en muchos niveles o en pocos; qué plazos y qué tempo deben considerarse, etc.
2. Los que surgen de enfrentar opiniones opuestas para la priorización de capacidades. Priorizar es esencial, ya que no se puede ir al súper y coger todo lo que se necesita; no habría dinero suficiente, por mucho que fuera, para adquirir todo aquello que se quiere tener para afrontar con supuesta perfección, todas las amenazas.
3. El de dilucidar a qué nivel (principiante, moderado, experto, o lo que sea), y con qué "tempo" se debería ser capaz de emplear las capacidades (en inglés se entiende mejor "the capacity of capability"),

### La priorización de capacidades.

Lo he citado como un conflicto seguro. El objetivo es garantizar que la organización, por sí misma o aliada



con otros socios tenga todas las capacidades necesarias para aplicar su Concepto Estratégico, revisando y actualizando lo que sea necesario para que los conflictos en la asignación o reasignación competitiva de recursos se resuelvan haciendo que se entreguen en primer lugar las capacidades realmente más urgentes.

Debe considerarse la oportunidad de las alianzas estratégicas, puesto que a menudo los medios de los que disponen las organizaciones individualmente, no son suficientes para arreglárselas por su cuenta y surge la necesidad de aliarse con otras organizaciones de muy diversa naturaleza proporcionando versatilidad y sostenibilidad a la coalición con un objetivo común basado en los respectivos conceptos estratégicos.

Todo lo dicho hasta ahora representa un cambio bastante grande para que las organizaciones puedan ser versátiles, sostenibles y con capacidad de recuperación en un entorno estratégico nada estático. Pero aún hay un cambio importante que debe incluirse como un obstáculo de los del paso 5 del proceso de transformación de Kotter (por favor véase "Leading change: why transformation efforts fail" John P. Kotter, HBR marzo-abril 1995). Es el presupuesto tradicional que impacta directamente en los resultados que se obtienen del planeamiento por capacidades.

### **El necesario cambio en la forma de preparar los presupuestos.**

El procedimiento tradicional, sigue siendo la vaca sagrada y casi intocable de la gestión, y aunque el

procedimiento general es bueno y se ha ido perfeccionado, la falta de información sobre el entorno actual, en el que no pasa un día sin que surjan nuevos desafíos, hace situar la gestión del conocimiento en el núcleo de toda organización con la comunicación como espina dorsal y esto cristaliza dos problemas acuciantes que son los siguientes:

- Adolece de falta de agilidad: las decisiones se toman aislada, y a veces herméticamente, sólo en niveles altos de la jerarquía de la organización aunque se dé apariencia de otra cosa.
- La agenda impuesta por las imperturbables fechas del calendario lo hace aún más rígido.

Para contrarrestar esto, el presupuesto tradicional debe cambiar y reducir la burocracia al mínimo posible para evolucionar en un doble sentido:

- Implantar procedimientos más dinámicos con la participación ágil de la mayor parte de los componentes de la organización, sustituyendo la programación del presupuesto por una plataforma para hacer el presupuesto. La tecnología actual lo permite.
- Pasar de un proceso discreto, impuesto por las fechas del calendario, hacia un enfoque continuo y adaptable, donde los efectos que se persiguen y sus plazos establezcan los horizontes de tiempo a considerar para la asignación dinámica de los recursos apropiados.