



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

LAS HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACIÓN

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

La planeación estratégica enseña a tomar posición frente al mundo del futuro, eligiendo por anticipado el camino que se va a construir. Ese camino es en esencia la estrategia, lo que hará diferentes las empresas, mejores o peores, que los competidores comparables.

Dos tipos de retos enfrentamos al tomar decisiones que intentan construir el futuro y no simplemente recibirlo como venga. Por un lado, la interpretación correcta de los hechos del presente y por el otro, la elección apropiada de los escenarios probables hacia el futuro. Analicemos brevemente cada uno de ellos:

EL ANÁLISIS DEL PRESENTE

La primera de las tareas, el análisis del presente, parecería más sencilla y elemental. El presente está presente, diría alguien, y por lo tanto no será difícil su adecuada interpretación. Grave error, pues la experiencia demuestra que continuamente las personas tenemos grandes diferencias de opinión, aún frente a los mismos hechos, en ocasiones inclusive con posiciones totalmente contrarias.

En la vida personal, en la empresarial, en la social, en la académica y en la propia comunidad vemos interpretaciones muy diferentes de las cosas. Alguien piensa en negro mientras otros lo ven blanco. La formación de opiniones es un proceso complejo, donde intervienen los niveles de información disponibles, el conocimiento apropiado de los hechos y la influencia de las propias inclinaciones, deseos o expectativas en las personas.

Las modernas herramientas de la planeación nos permiten allanar el camino para superar la barrera del conocimiento y la información. Lo primero es saber que la información es un insumo que generalmente está disponible, asistimos al mundo de la información, a verdaderos “volcanes en erupción” que nos suministran datos, gráficos, textos, imágenes, documentos, etc., en las más variadas formas y presentaciones. Aquí el problema es saber seleccionar qué es lo verdaderamente relevante. Un buen procesamiento de la información, será una valiosa ayuda para generar un conocimiento bien fundamentado.

Entre otras, existen análisis de la información tales como los de:

◆El análisis financiero competitivo.

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

- ◆El análisis comercial o la investigación de mercados.
- ◆El análisis de crecimiento y participación.
- ◆Las fórmulas o árboles DUPONT.
- ◆Estudios sobre benchmarking entre empresas del mismo sector.
- ◆Los análisis del valor agregado.
- ◆Los análisis de rentabilidad.
- ◆Los análisis sectoriales o de industria.
- ◆Los análisis macroeconómicos.

Todas estas herramientas se fundamentan en la comparación, por diferentes conceptos, de los resultados entre un grupo de empresas con condiciones semejantes, lo cual los convierte en elementos de juicio muy objetivos. **Un buen ejercicio de planeación nos debería llevar a emplear estas herramientas, de tal manera que se permita una interpretación correcta de los hechos, ya que, por fundamentarse en procesos de comparación frente a competidores semejantes, ayudan a evitar los sesgos o las subjetividades con las cuales las personas solemos acompañar nuestro pensamiento.** El estudio y la evaluación del pasado y el presente, debería apoyarse, por lo tanto, en el uso de un conjunto de análisis como los descritos. Son un excelente punto de partida para “pulir” la opinión de los individuos que toman acción y decisión con esa información.

Lo demás son las inclinaciones o deseos que las personas tienen, las cuales, como es obvio, no se pueden condicionar y obran a favor de la libertad individual de pensamiento que naturalmente tiene cada persona. Sólo la discusión, ponderada y reposada, permitirá seleccionar las mejores interpretaciones, las cuales ya se han fundamentado en elementos objetivos como los estudios descritos.

LAS EXPECTATIVAS FUTURAS

El segundo gran elemento para la preparación de los planes futuros es el de las expectativas. ¿Qué esperamos o cómo avizoramos el futuro?. Aquí, el nivel de subjetividad y las influencias de los pensamientos e inclinaciones individuales son todavía mayores. En este punto afloran con más intensidad las contradicciones entre los intereses de la empresa y los de las áreas individuales o los propios de las personas que las conducen.

Normalmente estos ejercicios se hacen con el fin de preparar los presupuestos, los planes de acción, los programas de trabajo, los planes de inversión, las prioridades, la asignación de recursos, en síntesis, lo que vamos a hacer. De ellos pueden derivarse, a su vez, sistemas de reconocimiento y remuneración, lo cual los vuelve mucho más sensibles a los intereses particulares.

De nuevo, existen diversos análisis que deberíamos hacer para garantizar la mayor objetividad posible al interpretar el escenario futuro y sus consecuencias:

- ◆ El análisis del entorno.
- ◆ El análisis de la industria.
- ◆ El análisis del mercado.
- ◆ El análisis de la compañía.

Una breve mención sobre cada uno de ellos:

El análisis del entorno nos debe llevar a preguntarnos por las condiciones generales de la economía en las cuales se va a desenvolver le empresa, el aspecto socioeconómico, político y legal. Con frecuencia se minimiza la importancia de este análisis por pensar que a “nosotros” no nos toca. De nuevo, grave error, la economía es un conjunto de vasos comunicantes, donde los efectos de unos se trasladan inevitablemente a los otros.

Para acercarse a este tema lo mejor es contar con la opinión de especialistas. Aunque, con frecuencia no es fácil hacerse a una opinión ya que los temas son considerados como complejos y además existe la multiplicidad de opiniones e inclinaciones que se observan en las distintas agencias de investigación económica. La posición del gobierno suele ser una, los gremios otra, las agencias de investigación otra, y los organismos internacionales suelen tener las más diversas opiniones. Dos o tres comentarios calificados permitirán formarse una opinión básica, la cual habrá que pulir con los propios criterios de la empresa.

En el caso del análisis del mercado suele haber más conocimiento, por supuesto, y por tanto mayor fundamento. El objetivo es el de examinar las tendencias del mercado, es decir, la evolución de la demanda y la conducta de los consumidores. ¿Por qué un cliente decide comprar un producto?, ¿cuál es su motivación fundamental? Este análisis permitirá enfocar los esfuerzos comerciales y de desarrollo de productos o campañas en la dirección correcta. Las investigaciones de mercado, en este caso, suelen ser el medio adecuado para entender el consumidor y sus tendencias.

La industria y la competencia se analizan para ver sus tendencias, sus niveles de competitividad y rivalidad, la tecnología propia de la industria, las innovaciones esperadas, los cambios regulatorios, la presencia de nuevos competidores, las barreras de entrada, propias de cada sector económico, la conducta de los proveedores de insumos o servicios, entre otros temas. Las opiniones de algunos expertos, que pueden recibirse mediante lecturas, reuniones o conferencias, acompañada del propio examen crítico hecho por los funcionarios de la empresa, suelen ser un buen ejercicio.

Por último, se requiere el análisis de la propia empresa: ¿dónde estamos, cómo estamos y para dónde vamos? Esta es, justamente, la conclusión de todo el ejercicio. Definir con claridad, con base en el análisis preparado sobre el pasado, el presente y el futuro, cuál debe ser el comportamiento y realizaciones que la empresa se debe proponer en los próximos años. Aquí hay un juego entre las conveniencias, las posibilidades y los deseos. Lo cierto es que el plan que se acepte debe ser muy realista y en todos los casos debe conducir el mejoramiento del valor agregado, el posicionamiento y la competitividad de la compañía.



El examen de escenarios alternativos puede ayudar a establecer comparaciones útiles a la hora de tomar decisiones. Además, unos criterios objetivos para la selección de prioridades, la aceptación de proyectos y la asignación de recursos, son indispensables para dirimir intereses en conflicto, los cuales son frecuentes al interior de cualquier empresa. En este caso pueden utilizarse también herramientas de proyección y simulación, de gran ayuda para explorar el impacto de diferentes estrategias alternativas.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co