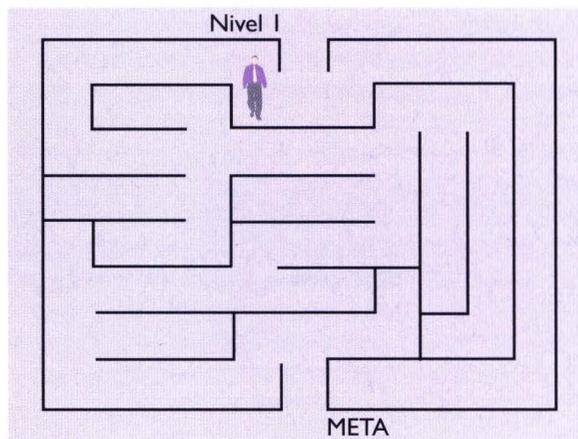


4 ¿Planeamiento? ¡SÍ, POR FAVOR!

CHRISTIAN RETA BRAVO-MEJÍA
Egresado de Administración



“Ok, ya sé a dónde quiero llegar. Ahora, ¿cómo llego?”, y te trazaste metas a un plazo menor, pero siempre alineadas a tu objetivo principal...

Estabas en quinto de secundaria, probablemente sintiendo la presión de tus padres: “Hijo, decídate de una buena vez. ¿Aún no sabes qué quieres estudiar?”. Pido a Dios que te haya salvado de las odiosas comparaciones con los hermanos, primos o cualquier otro familiar. Por si eso fuera poco, quizá tú también hayas pasado por esos confusos, y a veces exageradamente largos, test vocacionales, o simplemente te hayas acostado mirando el techo de tu habitación y te hayas preguntado: “¿Qué quiero hacer con mi vida?”.

De alguna u otra manera, después de mucho pensarlo, te decidiste. Dijiste: “Quiero estudiar administración (o contabilidad)”. ¡Bien hecho!, acabas de solucionar tu primer gran problema y tomar tu primera gran decisión. ¡¡¡FELICIDADES!!! Acabas de meterte, no en uno, sino en varios problemas aún mayores, ¡Pensemos!...

¿En qué universidad voy a estudiar? ¿En qué “pre” me matriculo? ¿Deberé matricularme en una “pre”? Eso sin mencionar los innumerables fines de semana sacrificados estudiando, la presión de ver que se acerca la fecha del examen y aún no puedes resolver esas malvadas preguntas y ecuaciones. Claro, todo esto es una broma al lado de los nervios el día del examen de admisión.

Al final de la tarde, y desafiando la ley de las probabilidades, lo lograste: ingresaste. Nuevamente sales de un problema para entrar en varios y mucho mayores. Irónico, ¿verdad? Conforme vas avanzando por la carrera, vas conociendo nuevos amigos, sufriendo con las prácticas y exámenes, y ni qué decir de los

trabajos que misteriosamente se juntan siempre en la semana previa a finales (aunque te los hayan dejado a comienzos de ciclo). Luego de pasar por todo eso y llegar a tu último año de universidad, te preguntan: “¿Cómo te ves de acá a más adelante? ¿Cómo te ves en el futuro? Y te imaginas a ti mismo sentado detrás de un gran escritorio; sí, tienes un gran puesto, ganas muy bien, tienes varios colaboradores bajo tu responsabilidad (¡¡¡y todos te aprecian!!!). Realmente, lo lograste.

Sólo, por favor, permíteme hacerte una pregunta: ¿cómo pasaste de ser un alumno de pregrado a convertirte en el big man de alguna compañía importante? En serio, ¿cómo lo hiciste? ¿Cuál fue tu secreto?

Probablemente haya sido, de manera consciente o inconsciente, en aquellos años de tu infancia que te dijiste a ti mismo: “Yo quiero llegar, de acá a diez o quince años, a este nivel, a este puesto y, por qué no, a esta empresa”. Es decir, *te fijaste a ti mismo un objetivo en un plazo determinado*. Hecho esto, es probable que hayas dicho: “Ok, ya sé a dónde quiero llegar. Ahora, ¿cómo llego?”, y *te trazaste metas* a un plazo menor, pero siempre alineadas a tu objetivo principal: “Lo primero es entrar a la universidad, luego conseguir una buena práctica...”, y, finalmente, *estableciste planes de acción para lograr estas metas*: “Si quiero entrar a la universidad, tengo que ponerme a estudiar a partir de fin de año, debo dejar de salir los fines de semana...”.

Ese mismo proceso que hiciste hace años, que haces hoy en tu día a día, y que probablemente harás el día de mañana es, en esencia, el proceso de planeamiento que llevan a cabo la

mayoría de las empresas y que en los últimos años no ha sido ajeno a las críticas.

Quiero centrar mi análisis en la crítica más frecuentemente empleada en contra de la planeación en las organizaciones, aquella que afirma que la planeación “produce rigidez” y que “no se pueden trazar planes en un entorno dinámico”. Se argumenta que, en el mundo de hoy, cambiante como es, no hay cabida para procesos de planeamiento porque los supuestos y condiciones de mercado sobre los cuales construimos nuestros planes varían demasiado aprisa.

Si bien comparto la opinión de que el mundo de hoy cambia con mayor rapidez que hace veinte o treinta años atrás, creo que son precisamente estos mayores cambios los que hacen del planeamiento, hoy más que nunca, una parte fundamental de la estrategia de la empresa.

En ese momento, todos los sites de HSBC a nivel global nos vimos obligados a volver a preguntarnos cuál sería nuestro plan y estrategia para el 2009. Tuvimos que rehacer premisas, replantearnos supuestos, tuvimos que volver a planear... ¿Por qué lo hicimos? ¿Qué ganamos al volver a llevar a cabo este proceso?

En primer lugar, tener un plan (ajustado para adecuarse al momento en el que se encontraba la empresa) permitió al banco contar con una herramienta de medición, la cual, durante y al final del año, sirvió para saber si todas las medidas y estrategias ideadas, repensadas y aplicadas para enfrentar la crisis sirvieron o no. Este punto no debe dejarse pasar por alto, ya que un resultado no es bueno o malo per se, sino en comparación con algún indicador.

En segundo lugar, cada proceso de planeamiento nos obliga a repensar y replantear los supuestos sobre los cuales construimos

“De esta manera, demostramos que la planeación no es un proceso rígido, inmune a los cambios de las condiciones de mercado. La rigidez está en las personas cuando no planean (ni desean) cambiar.”

Quisiera comentar lo expuesto anteriormente a partir de lo que me ha tocado vivir en mi experiencia profesional. Me incorporé al banco HSBC en julio del 2007 (al área de Contabilidad, y desde abril del 2008 trabajo en Finanzas) y, en los ya casi tres años que llevo en la empresa, he sido partícipe de varios procesos de presupuesto. Recuerdo especialmente el que se llevó a cabo en el tercer trimestre del 2008. Teníamos ya armadas todas nuestras proyecciones de ingresos, gastos, colocaciones, depósitos; todas las metas ya habían sido aprobadas por la casa matriz en Londres e incluso habíamos comenzado a bajar las metas a cada área y producto. Es en este momento cuando aparecen las primeras luces del impacto de la crisis financiera en la economía mundial.

En otras palabras, nos encontramos en el escenario ideal de los detractores del proceso de planeamiento. Acabas de terminar tu plan estratégico para el próximo año y, de pronto, las reglas del mercado han cambiado, el comportamiento de los consumidores ha cambiado, el mundo ha cambiado. ¿Eso significa que lo hecho anteriormente no sirve para nada? ¿Significa acaso que la empresa debería decir: “Adiós plan y ya veremos cómo nos la arreglamos”?

A mi parecer, nada podría ser más erróneo y potencialmente suicida que hacer eso. No habría nada peor para una empresa que enfrentar un escenario de incertidumbre sin tener una idea clara de cómo espera verse a sí misma una vez que acabe la crisis.

mos nuestros planes, con lo cual dejamos abierta la posibilidad de que surjan nuevas ideas. Muy a menudo, ocurre que las empresas están tan enfrascadas en el día a día de sus operaciones que no se dan un minuto para pensar y reflexionar sobre la marcha de sí mismas. Dado que el planeamiento exige como condición inicial saber dónde estoy y a dónde quiero llegar, se convierte de por sí en un foro para el surgimiento de nuevas ideas y/o formas de hacer las cosas.

¿Qué ocurrió en la realidad? Ajustamos nuestros resultados; al sentarnos a pensar cómo podríamos distribuir mejor los escasos recursos, encontramos oportunidades de ahorro que antes no habían salido a la luz. Reajustamos nuestras proyecciones de ingresos, asumimos una nueva meta como país, la comunicamos y distribuimos a todas las áreas y productos. Finalmente, de manera mensual, controlábamos cómo íbamos en el cumplimiento de la meta y monitoreábamos los cambios en las condiciones de mercado para identificar oportunidades y amenazas que impactasen en nuestras proyecciones. Todo esto contribuyó a que Perú tuviese resultados por encima del promedio de varios países de la región y le permitió a HSBC continuar con su consolidación y crecimiento en el país.

De esta manera, demostramos que la planeación no es un proceso rígido, inmune a los cambios de las condiciones de mercado. La rigidez está en las personas cuando no planean (ni desean) cambiar.