

# PLANIFICACION

Y

## DECISIONES FINANCIERAS



Mayor RODOLFO URIBE URIBE

**Sin desarrollo no existe utilidad,  
sin utilidad no puede existir el desarrollo.**

**—Joseph A. Schumpeter, Theory of  
Economic Development.**

**(Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1934), p. 154**

## Introducción

La dirección empresarial, cualquiera que sea su naturaleza o cualquiera que sea la índole de lo dirigido, debe entenderse como un proceso continuo, un conjunto permanente de intentos para reconocer y resolver problemas financieros, administrativos o estrictamente organizacionales.

Ahora bien, al decir "problemas" es menester comprender que necesariamente se está planteando la existencia de una finalidad. Es decir, todo "problema" surge cuando se desea un objetivo y hay incertidumbre de cómo dicho objetivo, finalidad o meta, puede alcanzarse "mejor", esto es, **Optimamente**.

Así pues, planteado el problema, lo cual supone perfectamente definido el objetivo, es necesario explicar procedimientos viables a través de los cuales este se logre y el primero sea resuelto. Esto nos conduce al concepto de decisión (es). El proceso de toma de decisiones precisamente constituye la **Elección** de algún curso de acción o de inacción para alcanzar el objetivo definido, explícito, prioritariamente único, involucrado en un problema.

Se cree que existen 4 imperativos fundamentales en el proceso de toma de decisiones:

- (1) Definición clara del objetivo por alcanzar.
- (2) Definición de los posibles cursos de acción.
- (3) Predicción de los resultados de las diferentes alternativas de acción.

- (4) Establecimiento de una jerarquía de preferencias de los resultados pronosticados.

Nos proponemos, a continuación, tratar algunos tópicos relativos a la importancia de construir esquemas técnicos alrededor del primer punto: la definición clara del objetivo por alcanzar dentro del contexto de los programas y la planeación de la dirección.

Una de las funciones más importantes de la Oficina de Planificación del Ministerio es la del análisis económico-financiero de los Institutos Descentralizados adscritos o vinculados al Ministerio de Defensa. El fin de estos análisis es el de mirar la posición general de los Institutos y poder proyectar las posibilidades de estos dentro del contexto general de los servicios, bienestar social, bienestar familiar y seguridad social.

Al analizar el desarrollo histórico de los Institutos Descentralizados, se pueden apreciar constantes cambios tanto de organización como de funcionamiento y dependencia administrativa. De ello se desprende que no existió desde un comienzo una planificación a largo plazo y por lo tanto el planeamiento claro de una estrategia para todos los Institutos.

El empleo de la palabra estrategia dentro del campo industrial o empresarial es en ciertas formas más amplia que el que tiene en el campo militar. La estrategia militar es la disposición y empleo de las fuerzas armadas para lograr la derrota del enemigo; también se puede definir co-

mo el despliegue de recursos contra un enemigo, en la persecución de metas prescritas por los Jefes del Estado. Cuando se pasa de la esfera militar a la esfera política, la estrategia se transforma en "la aplicación de los recursos nacionales a metas nacionales"(1) y en el campo empresarial, de la aplicación de los recursos económicos a la producción. Para los Institutos Descentralizados este vocablo debe ampliarse aún más hasta poder seleccionar metas, planes, programas para poder alcanzar los objetivos trazados por el señor Ministro y la respectiva Junta Directiva. Es decir, ampliarla hasta llegar a seleccionar las mejores relaciones entre el producto y el mercado, entre el servicio y el usuario. En resumen, los Institutos deben formular estrategias tendientes a dirigir la selección de sus objetivos, establecimiento de prioridades y determinación de los cursos de acción para alcanzarlos, de acuerdo con la clase de negocio a que se dedican, la clase de empresas que son en el presente y que deban ser en el futuro de acuerdo al desarrollo de las Fuerzas Militares y el aumento del personal en retiro.

Una de las definiciones de estrategia que más se acomoda a los Institutos es la de **Alfred D. Chandler** "la determinación a largo plazo de las metas y objetivos básicos de una empresa y de la adopción de medidas de acción y de distribución de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas" 2.

Se puede decir que la estrategia económica se basa en definir en la forma más amplia los servicios y bienes en que el conjunto Fuerzas y retirados están interesados; analizar el mercado general para buscar el segmento que quiere satisfacer en el presente y en el futuro; y organizar los Institutos para poder cumplir con sus objetivos. Lo anterior evitará la tendencia actual de hacer inversiones innecesarias en maquinaria y construcciones que difícilmente pueden ser empleadas al máximo de capacidad. Esta es una de las muchas causas de que haya Institutos que no estén ajustados a la demanda de sus productos y servicios. Para corregir esto, se debe formular una estrategia, implantarla y revisarla en forma permanente con el fin de evitar que los objetivos sean cambiados.

Los Institutos necesitan determinar qué pueden hacer, definir lo que desean hacer, con su capacidad, organización, disponibilidad de mano de obra, maquinaria y demás restricciones, entrando en juego la iniciativa, la creatividad, las aprobaciones e ideales de sus directivos. Para que estas empresas puedan llevar a cabo esta planificación es necesario que unifiquen su criterio en cuanto a:

— Los deberes que tienen para con las Fuerzas Militares, para con la

1 — K.R. Andrews, "A concept of corporate Strategy" B.P. 795 Boston, Mass 02163.

2 — Alfred D. Chandler. "Estrategia y Estructura" Historia de la Empresa Industrial Cambridge. Mass. M.I.T. Press, 1962. Pág. 13.

industrial, de bienestar social, conocimientos de desarrollo, industrial, social y económico del país.

- Las oportunidades que tienen en el mercado industrial y de servicios.
- Las capacidades de producción y de servicios teniendo en cuenta sus fábricas, instalaciones, etc., y sus capacidades potenciales.
- El potencial comercial, teniendo en cuenta sus almacenes, supermercados, etc., la demanda actual y la demanda potencial.
- Sus recursos propios y aquellos que puede obtener en el mercado de capitales, es decir, explotar sus capacidades de endeudamiento, para así liberar el presupuesto del Ministerio.

Para confirmar todo lo anterior deben comenzar por reestructurar su orden administrativo, financiero y técnico, y que la estrategia se base en estos tres órdenes, pues seleccionando el fin, deben movilizarse todos sus recursos disponibles para alcanzarlos.

Una estrategia planeada para los Institutos servirá para encauzar el esfuerzo de la organización, como fuente de motivación y como auto-control. Es lógico que la planificación a largo plazo trae consigo poca confiabilidad por restricciones que se presentan al cuantificar estas proyecciones, pero para obviar este riesgo, se pueden seleccionar planes alternos para todos aquellos casos que se puedan pre-

minar las probabilidades de posibles eventos. Esta planificación tampoco puede llevarse a extremos tales que delimite o restrinja las posibilidades que eventualmente se le presenten a los Institutos.

#### **Conclusiones:**

Hemos destacado, creemos que de manera sencilla, aunque no por ello menos seria e importante, la necesidad urgente de definir y establecer metas dentro de una política clara y acorde con la misión específica de una Institución, para evitar que la falta de previsión o más exactamente, el exceso de improvisación en el planteamiento de objetivos de los Institutos Descentralizados conduzca, por su puesto, al exceso de improvisación en los procedimientos directos. Uno y otro exceso evidentemente en modo alguno puede llevar a lograr realización óptima en materia financiera, administrativa u organizacional. Y también debemos decir que en muchas circunstancias, no solo realizaciones óptimas, sino incluso verdaderos desastres económicos.

Ahora bien, la definición prioritaria de objetivos necesariamente conduce a un esquema coherente de eventuales cursos de acción los cuales, una vez definidos los probables resultados con mayor o menor grado de incertidumbre, a su vez conducen a los logros óptimos de la dirección de los mencionados Institutos.