Gestión de las organizaciones

Planificar con consistencia en la incertidumbre

Por Blas Briceño · 12 de noviembre de 2026



> *Por qué la planificación continua que habilita la IA y una marca con identidad propia son fundamentales para crecer en un mundo que cambia todo el tiempo.*

Quienes dirigimos organizaciones sabemos que la planificación estratégica siempre fue un proceso extenso y a veces extenuante, sobre todo para las organizaciones pequeñas. En las grandes empresas requiere una metodología muy consolidada y muchos recursos. Y aun así, la revisión suele quedar acotada a ciclos fijos de un control mensual, uno trimestral y un cierre anual.

Hoy, la inteligencia artificial nos ofrece un impulso enorme en la planificación de nuestras organizaciones, al permitirnos **planificar con mayor eficiencia** y de manera **continua**.

Dos frentes de cambio

La IA nos trae dos grandes oportunidades:

1. La transformación de las posibilidades de nuestro negocio.
2. Las nuevas capacidades de análisis, automatizaciones y procesamiento.

La variable que más cambia es la **velocidad**. Cuando la cadena de procesos se recorre mucho más rápido, hay negocios que pueden pensarse y ejecutarse de otro modo. Eso nos exige asumir el cambio como una tarea permanente, integrada a la vida cotidiana de nuestras organizaciones. Es una transformación cultural compleja, profunda y de largo plazo.

Qué cambia en la gestión

Esa velocidad se traduce en tres cambios concretos en la gestión de nuestras organizaciones:

1. Dirigir con mejor precisión: El *rolling forecast* nos permite contar siempre con una previsión de mediano plazo actualizada. Con cada mes cerrado se incorpora lo real y se proyectan los doce meses siguientes. A todos los planes se les aplican, además, escenarios globales como el tipo de cambio o el crecimiento del mercado. Si el presupuesto de ventas era de 10.000 y el mercado se contrae, el forecast se ajusta, por ejemplo, a 9.900. De esta forma, las decisiones se toman sobre lo que efectivamente está pasando.



2. Medir con mayor detalle y rapidez: Hoy podemos responder con mucha más profundidad una pregunta central para cualquier empresa: cómo nos está yendo. La IA y las automatizaciones toman la información del sistema, la procesan y permiten analizarla con recortes que antes demandaban mucho tiempo. Eso hace posible un ciclo permanente de análisis y proyección.

3. Planificar y controlar con otra relación costo-beneficio: Ese ciclo de revisión continua solía estar reservado a las grandes organizaciones, que podían sostenerlo con muchos recursos. En la actualidad, está al alcance de cualquier empresa. El modelo parte de las áreas. Cada una modela su negocio (ventas, compras, producción, servicios, etc.) y esos modelos se traducen en presupuestos económicos y financieros. Su suma constituye el *budget*, la instancia inicial y esos mismos presupuestos alimentan después el *forecast*. La suma de los planes por área y de las iniciativas conforma el rolling forecast de la compañía.

Para que el modelo funcione, los procesos tienen que estar integrados: producción con compras e inventarios, el presupuesto financiero con el flujo de caja y las inversiones, el plan comercial con precios y comisiones. La estructura de datos integrada define la consistencia del sistema.



Iniciativas que atraviesan la organización

Sobre el presupuesto de las áreas aparecen nuevos productos, proyectos y necesidades. Para administrarlos conviene recurrir a lo que llamamos **iniciativas estratégicas**, planes que se agregan al presupuesto anual y cuentan con autonomía de administración.

Por ejemplo, el desarrollo de un nuevo negocio en otro país, que involucra investigación de mercado, producción, desarrollo y finanzas. Podría planificarse desde cada área, pero tiene una coherencia interna que conviene preservar gestionándola de forma autónoma.

Una iniciativa estratégica puede extenderse a lo largo de uno o varios ejercicios y tener o no presupuesto propio. Cuando no lo tiene, su costo queda distribuido en las áreas. Aun así, conviene gestionarla como un plan de trabajo, con un horizonte superior a un trimestre y su propio rolling forecast.

Qué mide qué

Si cada área y cada iniciativa tienen su plan, el paso siguiente es dar seguimiento a si ese plan se está cumpliendo. Para eso usamos dos tipos de indicadores, que responden preguntas distintas:

1. KPIs: Cómo funciona lo que ya existe

Los KPIs (*Key Performance Indicators* o indicadores clave de desempeño) miden el desempeño habitual de cada área. Son los números que se siguen de forma periódica para saber si la operación funciona como esperábamos, por ejemplo, el volumen de ventas en el área comercial, los días de cobranza en finanzas o el costo de conseguir un cliente nuevo en marketing. Cada KPI está vinculado al presupuesto de su área y responde una pregunta concreta: ¿estamos cumpliendo lo que proyectamos?

2. OKRs: Cómo avanza lo nuevo

Las iniciativas estratégicas necesitan otro tipo de seguimiento, porque apuntan a algo que todavía no existe: un mercado nuevo, un producto o una mejora en la que identificamos una oportunidad. Para eso usamos OKRs (*Objectives and Key Results* u objetivos y resultados clave). El objetivo hace referencia hacia dónde queremos ir. Los resultados clave dicen cómo vamos a saber que llegamos y se formulan en números, con un plazo concreto. Por ejemplo, el objetivo puede ser mejorar la satisfacción de los clientes y un resultado clave sería pasar de un NPS (*Net Promoter Score*) de 20 a uno de 50 en tres trimestres.

Seguir estos indicadores de manera constante nos permite iterar el plan y mantener vivo el forecast.

Qué organizaciones crecen hoy

En el contexto de incertidumbre actual, prosperan las organizaciones que logran combinar dos dimensiones: **sostener con solidez lo que funciona** y **descubrir lo inesperado**.

La consistencia es necesaria, pero no alcanza. El diferencial está en cómo las organizaciones logramos construir una **marca** con un estilo definido, una personalidad, una propuesta de valor concreta, una forma específica de relacionarnos con los clientes que tenga renovación permanente, **preservando siempre nuestra identidad**. Ningún modelo de IA puede realizar esta construcción por nosotros.

Eso nos exige repensar nuestras prácticas y hacernos buenas preguntas. Qué ofrecemos, qué nos distingue, cómo nos relacionamos con quienes nos eligen, qué deberíamos cambiar para seguir siendo reconocibles. Esa reflexión profunda se logra mejor acompañados. Te invitamos a conocer **Finnegans Escuela**, una comunidad de aprendizaje donde pares de industrias y disciplinas diversas se encuentran para repensar sus prácticas profesionales y ampliar la mirada.