

## APARICIÓN DE LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

La adopción de la planeación a largo plazo (Long-range planning), durante la década de 1950, constituyó un adelanto importante en el desarrollo de un sistema de planeación más comprensible. Este sistema demandó que, a lo largo y ancho de las organizaciones, éstas desplegaran esfuerzos para definir **objetivos, metas, programas y presupuestos** cubriendo un período de varios años.

El concepto que subyace como fundamento de la planeación a largo plazo es el de que la organización realice una proyección completa de las tendencias del ambiente y, conforme a ellas, establezca objetivos desafiantes para guiar la operación de la firma y las acciones de todos aquellos que participaran en estas operaciones.

La planeación a Largo Plazo fue la respuesta adoptada por muchas firmas para administrar con más efectividad el extraordinario auge surgido durante el período de la posguerra. Debido a este crecimiento impredecible, las firmas no pudieron operar teniendo como base la proyección financiera a solo año. La poder realizar las expansiones requeridas en la capacidad y para contar con los recursos financieros correspondientes necesitaron extender el horizonte de planeación

La planeación Estratégica a Largo Plazo se inicia con un pronóstico de las ventas de la firma extensible a varios años. Después de este pronóstico de las ventas y alrededor del mismo, se arman los correspondientes planes de manufactura, mercadotecnia, personal, así como todos los demás planes funcionales. Todos representan para la firma un compromiso de crecimiento. El proceso termina añadiendo las correspondientes proyecciones financieras, resultantes de los planes, los cuales conforman un plan financiero con las acostumbradas medidas de presupuestación y de control del dinero, pero siempre abarcando un horizonte extenso.

Los pronósticos se fundamentan en proyecciones históricas, extendidas a lo largo de un período típico de cinco años. La planeación a Largo Plazo es un proceso funcional que se inicia en los puestos de baja jerarquía y sube hasta la alta dirección. Con este proceso se genera un conjunto de planes que no son otra cosa que un poco más que presupuestos que se extienden sobre un horizonte más grande de tiempo. Tal vez añadida únicamente el instrumento administrativo al introducir en la planeación a largo plazo para manejar los retornos sobre la inversión, las ventas., etc., y las técnicas para administrar los descuentos en relación con el flujo de efectivo a fin de evaluar las inversiones de capital. Lo anterior fue ampliamente difundido por Joe Dean en un libro que tuvo mucha influencia. Dicho libro se tituló presupuesto de capital (1951).

En la ilustración de la página siguiente presentamos el formato utilizado por una corporación para reportar su plan de desarrollo en 1982. El plan comprende 11 años, los 5 primeros tienen una información histórica, el sexto año representa por una parte lo presupuestado y, por la otra, los datos reales; y los últimos 5 años contienen las cifras de lo pronosticado. Este formato se utiliza en la mayoría de las firmas. La presentación de los resultados históricos facilita la comparación de las tendencias observadas con las tendencias del pronóstico. Por ejemplo, es muy fácil detectar lo que en la jerga de los negocios se llama "meter gol" la cual se encuentra implícita en planes que predicen una súbita recuperación de las ventas y de las utilidades desde el inicio del primer año, durante el cual arranca lo presupuestado, y esto, después de un período sostenido de desempeño en declinación. De hecho, en la ilustración de la página siguiente, el crecimiento proyectado en las ventas, aún cuando es un poco optimista, no parece que vaya a generar una brusca discontinuidad entre el pasado y el futuro. Esto, sin embargo, no garantiza que el plan no presuponga "meter un gol". Los niveles proyectados de las cifras sobre el retorno de los activos netos están a un nivel de desempeño que no puede tener una explicación basada en los datos históricos correspondientes (sobre todo si no asamos por alto el hecho patente en 1979 que fué un año anormalmente bueno) Basados en estas expectativas en las utilidades esperadas, el plan demanda fuertes asignaciones de efectivo durante 1982, 1983 y 1984, tal como se refleja en las cifras relacionadas con el flujo de efectivo.

Este es un caso de una típica "metida de gol". El papel de la dirección del más alto nivel, en casos como éste, consiste en distinguir, separar las premisas en que se fundamentan los planes, para distinguir cuando representan ilusiones vanas y cuándo cambios realistas en la posición de los negocios para poder calibrar el soporte total que necesitan.

FORMATO UTILIZADO POR UNA CORPORACIÓN PARA REPORTAR SUS PLANES A LARGO PLAZO

DESEMPEÑO HISTÓRICO Y ESTIMADO (MUNDIAL)													Taza de crecimiento compuesto %	
	ACTUAL					Observed	Estimated	ESTIMADO					1977-1982	1982-1987
	1977	1978	1979	1980	1981	9182	1982	1983	1984	1985	1986	1987		
Ventas \$ (Miles)	48.2	56.0	71.1	77.0	75.2	86.7	76.9	88.2	108.6	131.2	143.3	140.7	9.8	12.2
Utilidades después de impuestos %	3.6	0.2	4.5	0.2	(1.8)	1.4	0.3	2.0	4.4	6.9	7.2	5.5		
Retorno sobre activos netos %	1.6	1.9	2.4	2.4	2.5	2.6	2.4	2.3	2.4	2.7	2.8	3.0		
Flujo de efectivo \$ (Miles)	0.6	0.8	0.6	1.0	(1.2)	(1.9)	(3.1)	(3.8)	(0.3)	4.2	7.9	8.4		
Crecimiento \$ (Miles)	1.1	0.6	1.7	0.7	(1.7)	(1.5)	(3.1)	(3.3)	1.1	6.7	10.4	9.9		

## LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

La planeación a largo plazo tenía significado bajo las condiciones que prevalecieron después de la Segunda Guerra Mundial; esto es,:

- El crecimiento de un gran mercado
- Tendencias predictibles con suma precisión
- firmas que dominaban un solo negocio
- y un grado poco intenso de rivalidad entre competidores

Si no se dan las condiciones mencionadas arriba, la planeación a largo plazo puede convertirse en una actividad vana y frustrante. Los gerentes pueden cerciorarse, una y otra vez, que sus proyecciones de ventas no cuadran con los resultados reales y que les faltan los instrumentos para diagnosticar y entender las causas de estas desviaciones.

Como el proceso de planeación comienza con el estimado de las ventas, esto representa una resquebrajadura importante porque el gerente puede pronosticar el volumen del mercado total, pero no las ventas de la firma. El primer paso en la formulación de las proyecciones en las ventas requiere un análisis de las fuerzas dinámicas que se desenvuelven en el mercado en el cual se encuentran inmersos los diferentes negocios manejados por la firma, esforzándose por entender los factores subyacentes tanto económicos, como demográficos y de actitud, los cuales podrían estar siendo las causas de los resultados que se obtienen. El enlace entre el mercado total y las ventas es la participación en el mercado, la cual es una variable decisiva y muy importante por la influencia que ejerce su definición en la posición estratégica del negocio. La elección de una posición estratégica puede expresarse en términos de participación en el mercado. Por ejemplo: **incrementar, desinvertir, buscar un nicho específico en el mercado, etc.,**

Estas proyecciones históricas de las ventas, tan de la planeación a largo plazo, presuponen que el futuro será una continuación plácida del pasado. Esta presuposición entra en contradicción con la verdadera naturaleza de la planeación estratégica, la cual representa intensas discontinuidades. La planeación a largo plazo nos puede hacer caer en la trampa provocada por nosotros mismos al pensar que estamos creando un sistema de crecimiento sostenido cuando, en realidad, nosotros solo estamos recibiendo los beneficios que nos proporcionan las fuerzas externas al guiar nuestro negocio. Cuando estas condiciones dejan de existir junto con su benéfica influencia, nosotros nos vemos enfrentados a la tarea difícil de guiar un negocio dentro de una economía estancada, situación que demanda una forma mucho más creativa de planeación.

La planeación a largo plazo no trabaja bajo condiciones externas que cambian ni bajo actividades de intensa competitividad; y hasta es ineficaz en una compañía que cuenta con un gran número de negocios diferentes entre sí. La orientación funcional de la planeación a largo plazo presupone una estructura monolítica en el negocio. Pero cuando existen negocios múltiples, los planeadores se ven en la necesidad de conocer primero las diferencias propias de cada negocio, para así poder ofrecer el soporte específico que necesita cada uno. Un proceso de abajo hacia arriba solo funciona bajo estas condiciones.

Finalmente, las asignaciones de recursos en la planeación a largo plazo se entregan, casi siempre, bajo el formato de proyecto, utilizando métodos de descuentos en el flujo de efectivo. Además de la inhabilidad para determinar cifras precisas en las proyecciones del futuro e indicadores confiables del desempeño financiero, existe aquí una pérdida peligrosa de la visión estratégica al aprobar gastos de capital llenando de un proyecto a otro, en lugar de tener una visión más amplia de las consecuencias implicadas en el largo plazo. Es muy fácil evaluar a un solo proyecto, pero es muy difícil sopesar el valor real que aporta ese mismo proyecto ya sea al negocio, ya sea a un conjunto de negocios de la corporación.

#### VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Aunque es muy difícil que una firma encuentre hoy en día condiciones estables en el ambiente que pudieran convertir a la planeación a largo plazo en un proceso estratégico útil, éste fue un primer paso importante en la búsqueda que se esfuerza por incrementar la destreza administrativa. Incidentalmente, este proceso se convierte en una etapa difícil de evitar porque ella proporciona una valiosa experiencia de aprendizaje. Una vez que los gerentes se concientizan de las limitaciones de este proceso, será muy fácil que avancen en la siguiente etapa de la evolución de la planeación estratégica. Para lecturas adicionales acerca de la planeación a largo plazo consultar a Kastens, 1976, Linneman, 1980; O'Connors, 1976 y Steiner, 1969.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Dean, Joel, Capital Budgeting, Columbia University Press, New York, NY, 195.
- Kastens, Merrit, Long-Range Planning for your Business, ANACOM, New York, 1976.
- Linneman, Roberto E. Shirt-Sleeve Approach to Long-Range Planning, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
- O'Connors Rochelle, Corporate Guides to Long-Range Planning, The conference Board, New York, 1976
- Steiner, George A. Top Managing Planning, Macmillan, New York, 1969