

## La función de la Planificación empresarial dentro del sistema de objetivos y de decisión de la empresa (\*)

Por el Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA  
*Catedrático de Política Económica de la Empresa*

---

### I. PLANTEAMIENTO

Considerada la Empresa moderna como un sistema socio-técnico que no se orienta solamente hacia un objetivo, sino a la realidad de un manejo de objetivos, más o menos complejos y a veces con conflictos entre algunos de ellos, es cuando se precisa de la planificación compleja que facilite una actuación eficaz. Mientras que la Economía de la Empresa clásica simplificaba el complejo problema de los objetivos empresariales, partiendo de la premisa irreal de que solamente existe un objetivo: maximación del beneficio, el sistema socio-técnico que es la Empresa, se definía como un sistema jerárquico, con un gran contenido de improvisación y, al menos teóricamente, sin problemas de coordinación dentro de un sistema complejo. Esto es, el modelo clásico de decisión caracterizado por tres elementos subjetivos personales: experiencia, intuición y capacidad decisorias del responsable de la decisión. Esta simplificación, sin embargo, significa una considerable pérdida en efectividad tanto de la teoría como de la política de la Economía de la Empresa. Los estudios empíricos sobre el comportamiento empresarial señalan la diversidad y divergentes estructuras de las motivaciones, presentando objetivos muy heterogéneos variables en el tiempo <sup>1</sup>. La contemplación más realista, tanto por parte

\* Del *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XXV, diciembre 1970, número 81.

<sup>1</sup> A este respecto ver, entre otras obras, las de:

del científico como del político, del fenómeno de la moderna Empresa, como un complejo sistema socio-técnico, con múltiples objetivos, a distintos niveles, que precisan de cooperación y coordinación para que dentro del sistema lleguen a alcanzar un óptimo en sus actuaciones, obliga necesariamente a plantearse una situación de planificación. Y es en este sentido por lo que define Hüßler a la planificación "como la expresión de la predisposición al dominio intelectual del futuro"<sup>2</sup>.

La discusión de los últimos años en Europa sobre las posibilidades y caminos para mejorar los sistemas socio-técnicos en que se pueden recoger los fenómenos socio-económicos mediante la planificación, ha llevado a revisar este concepto señalando su compatibilidad, mejor dicho necesidad, sobre todo a nivel empresarial, con un orden de "economía de mercado". Con lo que, a su vez, la problemática del pronóstico ha saltado a un primer plano, ya que el pronóstico sobre el crecimiento económico, sobre la evolución posible de un sector, sobre el volumen de ventas de una Empresa, constituyen las bases más importantes de toda actividad planificadora. Cualquier solicitud de investigación sobre un sector o mercado va vinculada a la exigencia de un pronóstico, pero ésta constituye, sin embargo, la base decisiva de la primera. A estos dos problemas, a su vinculación entre ellos, a sus posibilidades y valoración como instrumentos de decisión, se dedica esta aportación.

---

BAUMOL, W. J.: *Business Behavior; Value and Growth*. New York, 1959.  
 BIDLINGMEIER, J.: *Unternehmerziele und Unternehmenstrategien*. Wiesbaden, 1964.  
 HEINEN, E.: *Das Zielsystem der Unternehmung; Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*. Wiesbaden, 1966.  
 STRASSER, H.: *Zielbildung und Steuerung der Unternehmung*. Wiesbaden, 1966.

"La hipótesis de la maximación del beneficio, incluso cuando se consideran tácticamente el riesgo de los costes de la obtención de información, no describe de forma satisfactoria en todos los casos, las decisiones de la dirección empresarial. La pequeña participación en el capital de la empresa, que posee el "Manager" junto con el frágil control por los accionistas, ha reducido la fuerza del objetivo "obtención de beneficio", de tal manera, que domina la formación de otros objetivos distintos del de la maximación del beneficio que frecuentemente se equipara o se subordina a otros..."

KAUFER, E.: en *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 18-3-69, núm. 65.

<sup>2</sup> HÜSSLER, J.: *Planung als Zukunftsgestaltung*. Wiesbaden, 1969, página 94.

## II. EVOLUCION Y CONCEPTO DE LA PLANIFICACION EMPRESARIAL

Para Schneider la planificación es *conditio sine qua non* de toda actividad empresarial, debiéndose hablar aquí de la "planificación económica" más como el proceso *decision-making*, la toma de decisiones, del cómo surgen o "se hacen" las decisiones económicas<sup>3</sup>.

Si bien es de todos y de siempre sabido que cualquier actuación económica, toda decisión económica, se injerta en el futuro, provoca consecuencias en el futuro, se aprecia, sin embargo, desde hace unas décadas, una clara tendencia a considerar más consecuentemente esta trascendencia en el futuro<sup>4</sup>. La preocupación por el futuro, por conocer lo que sucederá, con el fin de adoptar a tiempo las medidas necesarias que permitan actuar de la forma más racional posible, entra hoy día de lleno en el campo empresarial. Y ello con crecientes exigencias, tanto en cuanto a las que se imponen al pronóstico, como a la constante necesidad de ampliar el horizonte económico, esto es, el período a pronosticar y a planificar.

Puede decirse que el pensamiento planificador no es nuevo en la investigación empresarial sobre todo, como insiste Schneider<sup>5</sup> en la teoría económica clásica: "la actividad económica está siempre basada en el futuro; toda decisión económica se basa en un introducirse en el futuro. Planificar y el configurar de forma planificada constituye, por tanto, la A y O de toda actividad económica..."<sup>6</sup>.

Sin embargo, ha sido a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando, cada vez con mayor intensidad, se ha convertido la planificación en un componente inseparable de nuestra actuación: la planificación empresarial, la planificación económica nacional, la planificación de los medios de transporte, la planificación regional y municipal, la planificación de la educación, constituyen todos ellos conceptos socioeconómico-políticos, componentes más o menos institucionalizados de nuestra sociedad moderna. Nos movemos dentro de un campo de actuaciones cuya constitución y continuas modificaciones se desa-

<sup>3</sup> SCHNEIDER, E.: "Ziele der Unternehmensplanung", en *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 15-12-62, número 292.

<sup>4</sup> Para SCHNEIDER, el fallo de la escuela histórica de SCHMOLLER y de sus discípulos fue el que "no habían aprendido a observar la actualidad puesta la mirada en el futuro". (SCHNEIDER, E.: "La investigación de la Empresa, ayer y hoy", en el *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XXIII, núm. 73, abril 1968, pág. 67 y ss.).

<sup>5</sup> SCHNEIDER, E.: "Ziele...", ob. cit.

<sup>6</sup> Ib.

rollan cada vez con más intensidad dentro de situaciones más o menos planificadas. Por muy discutible que sea la forma y dimensiones de la planificación en determinados campos de actuación, existe una necesidad creciente de “más y mejor” planificación<sup>7</sup>. Y ello más por lo que se refiere a la “planificación primaria”, esto es, a aquellas en las que se intenta la realización de nuevos objetivos primarios, tal y como sucede en la planificación de la producción<sup>8</sup>, que en las planificaciones “secundarias”, definidas como aquellas planificaciones que se ocupan de “la regularización de las consecuencias ocasionadas por las planificaciones primarias”<sup>9</sup>. Es, sin duda, la organización económica como tal, el ente que posibilita, pero también impone, la planificación. Y es en la Empresa, con una organización económica concreta, definida y controlable, donde se verifica, pudiéramos decir, la base más adecuada posible para una planificación de decisiones. Esta situación es “óptima” en la Empresa grande que necesita una “planificación integral” y que por su dimensión, complejidad y dinámica, *obliga* a la planificación<sup>10</sup>.

Es curioso observar que la planificación se establece con carácter más o menos formalista en la Empresa como explotación—no como Empresa o unidad jurídico-económica—, con el avance de la tecnología industrial en los albores del actual siglo xx. Esto es, como planificación primaria o simple, en particular, es en la industria de máquinas-herramientas donde al comenzar la producción con series y con grandes dimensiones productivas, surgió la necesidad de *ordenar* los procesos de preparación de los trabajos, elaboración y montaje, si se quería cumplir con las exigencias de los volúmenes de pedidos y fechas de entrega. Por lo que diferentes autores entienden por planificación primordialmente el establecimiento de un orden<sup>11</sup>. Podemos decir que hasta comienzos de los años cincuenta se concreta la planificación empresarial, a lo que debemos denominar “planificación de taller”, en su sentido amplio del proceso de producción físico como tal. Esto es, nos encontramos con una “planificación primaria”, en la terminología de Tenbruck, por excelencia.

Es en los años de la postguerra y comienzos de los cincuenta, cuando como consecuencia de la gran urgencia y de las dimensiones

7 TENBRUCK, F. H.: “Zu einer Theorie der Planung”, en *Wissenschaft und Praxis*. Colonia, 1967, pág. 109.

8 *Ib.*, pág. 131.

9 *Ib.*

10 *Ib.*, pág. 133.

11 GUTENBERG, E.: *Economía de la Empresa*, tomo I: *Producción*, Buenos Aires, 1961, 1.ª ed., pág. 106 y ss.

de la reconstrucción, por un lado, y el enfrentamiento de dos bloques, de dos sistemas, por otro, salta a un primer plano la necesidad de la planificación en algunos países occidentales. Esto es, se precisaba "ordenar" de la forma más adecuada posible, de acuerdo con los medios disponibles y los objetivos perseguidos muchos de ellos a corto plazo debido a las perentorias urgencias, las actuaciones económicas, políticas y sociales. Se pasa de esta forma a "planificaciones secundarias", sectoriales o nacionales, sin disponer en realidad de planificaciones primarias, esto es, de las Empresas. Si ya es difícil la planificación primaria por falta de una teoría de la planificación que descansa en las interdependencias funcionales de un sistema, tanto más difícil es la fundamentación científica de una planificación secundaria.

El arrollador proceso de crecimiento económico que han experimentado durante toda la década de los años cincuenta la mayoría de los países europeos, crecimiento que ha constituido el centro de toda atención teórica y político-económica, ha llevado a veces a olvidarse de que son posibles las recesiones, si no con la frecuencia de antaño en cuanto a las coyunturas y crisis económicas globales, sí en cuanto a graves alteraciones regionales, sectoriales y, sobre todo, empresariales. Los amplios márgenes de beneficios de toda la década, la fuerte demanda motivada por la reconstrucción y el impulso de los niveles de vida alcanzados y la todavía incipiente competencia internacional, permitió hasta finales de los años cincuenta una tal holgura económico-financiera a la Empresa, que no precisó de un perfeccionamiento de las técnicas de dirección, de decisión, de control. Es a partir de estos años cuando se intensificaba la competencia internacional, tanto provocada por una creciente oferta como por una liberalización progresiva al comercio exterior, disminuyendo los márgenes, y se inicia toda una serie de corrientes de concentración impulsados, sin lugar a duda, en gran parte, por los recientes avances tecnológicos que llevan a "economías de escalas" hasta entonces desconocidas.

Esta evolución se refleja totalmente en la introducción del principal instrumento para una dirección empresarial más racional: la planificación empresarial con carácter integral. Se comienza a extender en los Estados Unidos poco antes de la década de los años cincuenta, y en Europa comienza a implantarse en un proceso muy lento en el umbral de los últimos años cincuenta y primeros de los sesenta. Dos períodos, tanto el de los Estados Unidos como el europeo, que coinciden plenamente con el paso de una situación de cre-

cimiento económico sin detenciones, a una situación de crecimientos moderados y competencia.

Lo trascendente de esta evolución de la planificación es que se centra a nivel de Empresa, a nivel de decisiones económicas que afectan al conjunto de la Empresa, y no se limita, por tanto, como en los comienzos de la fabricación de series más complejas, a la mera "ordenación", "planificación de taller", concepto bajo el cual se entiende aún hoy día la planificación empresarial. Ciertamente las técnicas de "ordenación", de "planificación de taller", de la producción, se superan continuamente y constituyen las modernas técnicas de los sistemas de redes, de la Investigación Operativa y de las modernas posibilidades de elaboración de datos, uno de los componentes más decisivos en cuanto a la consecución de producciones con carácter óptimo, tanto en cuanto a la combinación de los factores elementales de producción, como a los tiempos empleados e incluso en cuanto a minimización de costes. Y es aquí precisamente, a este nivel primario por excelencia, como hemos señalado anteriormente, donde se puede establecer una planificación fundamentada en el análisis de las interdependencias funcionales dentro de un sistema, en este caso, dentro del sistema de producción, a nivel fábrica, esto es, en el proceso de combinación de los factores de decisión elementales: equipo, mano de obra y materiales de producción, con el cuarto factor de producción: la dirección en su actuación como ente de decisión.

No se trata aquí de este nivel de "planificación de taller", esto es, al nivel más puro del proceso de producción. Su valor es fundamental, sin duda, para el desarrollo y crecimiento de la Empresa. Pero no es suficiente para asegurarlo. Las decisiones empresariales en el sentido de aquellas que afectan al conjunto empresarial y, por tanto, entre otros sectores también al de producción, precisan de un nuevo instrumento que permita asegurar la decisión. Es a este campo de la planificación al que aquí nos referimos: a la planificación de la Empresa como ente socio-económico y no como mera explotación. Por tanto, la base teórica que pudiera servir para crear una teoría de la planificación empresarial, es más difícil de precisar, ya que las funciones de interdependencia causales dentro del sistema, de la organización económica, "Empresa", no son tan definibles, tan técnicas, medidas en las matemáticas del mundo físico como las funciones de producción, las interdependencias técnicas del proceso de producción en sí. Sin embargo, la planificación primaria, ya más compleja, como "institución" económica adquiere su importancia

cuando recoge a la Empresa como tal organización económica. Ahora bien, ¿se posee una teoría que sustente la actividad planificadora en este sistema socio-técnico?

a) *¿Existe una teoría de la planificación?*

La contestación afirmativa a esta pregunta de si es posible una teoría de la planificación, sería fundamental, puesto que toda actuación planificadora significa actuar en grupos sociales, y como se ha señalado, la necesidad de la planificación es cada día mayor, y mayor también es la exigencia de una mejor planificación a nivel Empresa, economía nacional, regional o municipal, transportes, etc. Sin duda, dada la amplitud planificadora de nuestro mundo actual y la exigencia constante a un mayor esfuerzo planificador, sería deseable una teoría de la planificación.

Las primeras reflexiones teóricas sobre la planificación las podemos encontrar en el trabajo de von Mises<sup>12</sup>, en el que rechaza la posibilidad de que pueda alguna vez funcionar de forma racional una economía planificadora. Hayek<sup>13</sup> y Robbins<sup>14</sup>, si bien no adoptan una posición tan radical como von Mises, al admitir el concepto de una economía planificada, argumentan que de esta concepción no puede realizarse ningún orden económico real<sup>15</sup>. Las contestaciones de Lange<sup>16</sup> y Dobb<sup>17</sup> constituyen dos direcciones representativas de las críticas a los liberales. La discusión se centra sobre la importancia y necesidad de las cuentas nacionales, el papel del mecanismo del mercado, la búsqueda y la ampliación de los *ressources* y no sobre su utilización óptima. No es éste el lugar para entrar en el detalle de la discusión y experiencia de la planificación económica. Más bien nos interesa conocer que "nos encontramos aquí en el comienzo de una transformación en la teoría y en la práctica de la planificación, cuyas consecuencias no se pueden aún prever"<sup>18</sup>.

12 VER VON MISES, L.: "Die Wirtschaftsrechnung in sozialistischen Gemeinwesen", en *Archiv für Sozialwissenschaften*, 1920.

13 VON HAYEK, F. A.: "The Nature and History of the Problem". Introducción a la obra compiladora editada por HAYEK, *Collectivist Economic Planning*, Londres, 1935.

14 ROBBINS, L.: *The Great Depression*. Londres, 1934.

15 NAPOLEONI, C.: *Grundlage der Modernen Okonomischem Theorien*. Frankfurt/M, 1968, pág. 104.

16 LANGE, O.: "On the Economic Theory of Socialism", en: *Review of Economic Studies*, octubre 1936 y febrero 1937.

17 DOBB, M.: *On Economic Theory and Socialism*. Londres, 1955.

18 NAPOLEONI, C.: Ob. cit., pág. 113.

Una teoría de la planificación puede o debe destacar diferentes momentos: psicológicos, sociológicos, políticos, organizativos, etc. Para Tenbruck<sup>19</sup> la cuestión clave de una teoría de la planificación es conocer si es posible y cómo puede la planificación conseguir mejores resultados que sin ella. En primer lugar, una teoría de la planificación no es posible sin una teoría de la sociedad a planificar, esto es, se han de considerar las dimensiones sociológicas<sup>20</sup>.

La existencia de planificaciones interdependientes no se puede determinar mientras no se consiga diferenciar entre las planificaciones primarias y las secundarias o consecuentes, mientras no se pueda diferenciar entre planificaciones congruentes e incongruentes con el sistema. A nivel de sociedad existen necesidades latentes que no pueden ser satisfechas, en gran parte, mediante la planificación; la planificación a este nivel se centra fundamentalmente en un problema de la comunidad política en su capacidad de apreciar su estado, con el fin de que consiga cristalizar en el sistema de sociedad los deseos y necesidades antes de que las modificaciones sociales o políticas conduzcan a inestabilidades incontrolables y a pérdidas del sistema social en su conjunto. En el gráfico 1 puede apreciarse claramente la localización de la planificación dentro de los distintos sistemas socio-económicos. A nivel Empresa puede realizarse la planificación dentro de un sistema complejo. A nivel económico nacional solamente puede hablarse de planificaciones imperfectas por la imposibilidad de configurar un análisis funcional de las interdependencias del sistema y no limitarse al análisis de la sucesión de acontecimientos en su campo de competencia. Este problema está planteado en toda planificación que no sea primaria. La planificación empresarial es ya una planificación compleja, planteándose el problema de que no se dispone de una metodología en sí completa y no existe ninguna filosofía de la planificación "secundaria" o compleja. Se dispone solamente de algunas técnicas, más o menos complejas e incompletas, hoy por hoy.

#### b) *Concepto de la planificación*

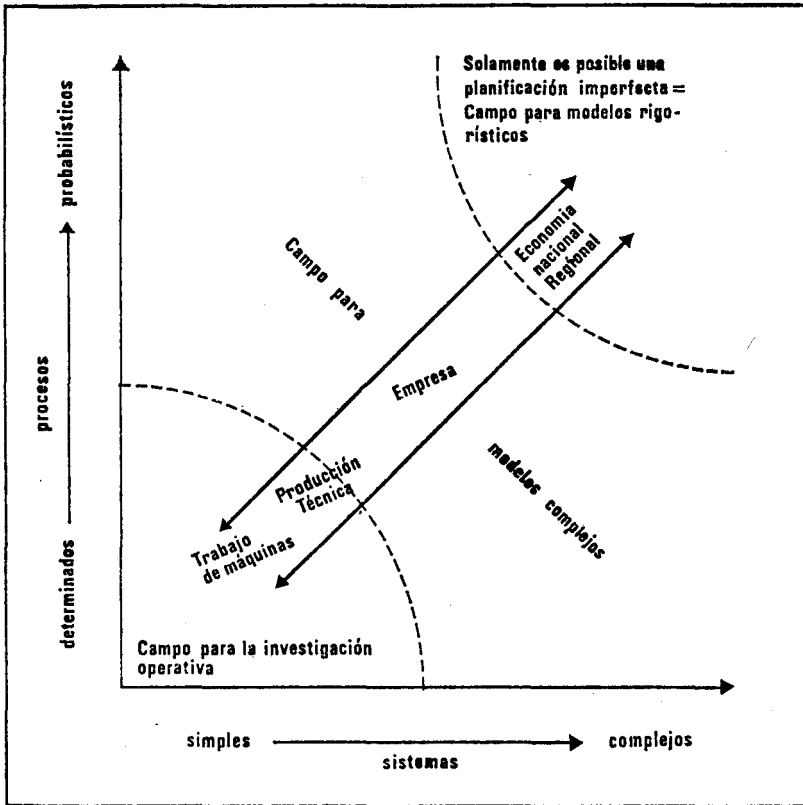
A la vista de esta evolución, de la necesidad cada día más perentoria de la planificación en sistemas más complejos que los primarios, se impone el que señalemos el objetivo de la planificación.

---

<sup>19</sup> TENBRUCK, F. H.: *Zu einer Theorie der Planung*, ob. cit., pág. 109.  
<sup>20</sup> *Ib.*, pág. 111.



GRAFICO 1



Este objetivo puede definirse con Neustadt<sup>21</sup> como “el de decidir lo que se debe hacer ahora, a la luz de la mejor estimación presente de la visión del futuro. Los planificadores piensan en el futuro con el fin de actuar sabiamente sobre el presente”. Los planes empresariales se basan principalmente, por tanto, en expectativas<sup>22</sup>. De esta forma se salva, en la moderna teoría económica, la premisa insostenible de la transparencia perfecta por las expectativas de futuro. La conjunción de la situación y valoración del presente (diagnóstico) y

21 NEUSTADT, R. E., en *Report prepared for U. S. Senate Subcommittee on National Security Staffing and Operations*. Administration of National Security (Washington, D. C. Government Printing Office, 1965), pág. 11.

22 SCHNEIDER, E.: *Einführung in die Wirtschaftslehre*, tomo II, 7.ª edición. Tubinga, 1961, pág. 1.

de determinadas expectativas sobre el futuro (pronóstico), constituyen la base de los planes económicos de la Empresa. Cuanto más se acerquen al campo de la técnica de producción, esto es, cuanto más se acerquen a su nivel primario en el que se conocen con más exactitud las interdependencias funcionales del sistema primario, tanto más exactos podrán concebirse los planes, esto es, cuanto más parciales sean. Cuanto más contenido socio-económico se incorpore, esto es, cuanto más se convierta en planificaciones secundarias, integrales, tanto más desconocidas son sus funciones de interdependencia dentro del sistema, tanto más incierta es la planificación y tanto más se pasa al campo de la expectativa e incertidumbre y tanto menor es el valor del contenido cuantitativo de la planificación. Es aquí cuando se tiene que entrar en el campo de las alternativas y estrategias, en el campo cualitativo <sup>23</sup>.

### III. PLANIFICACION EMPRESARIAL Y PRONOSTICO ECONOMICO

El objetivo fundamental de este trabajo puede considerarse como el intento de investigar y presentar la "planificación empresarial" como un todo, esto es, integralmente, de tal forma que constituya la planificación *uno* de los principales *instrumentos* para que la Dirección empresarial puede adoptar decisiones más racionales. No olvidemos que tanto la planificación como el pronóstico, la investigación operativa y la actividad presupuestaria son medios de ayuda de la Dirección y no alternativas.

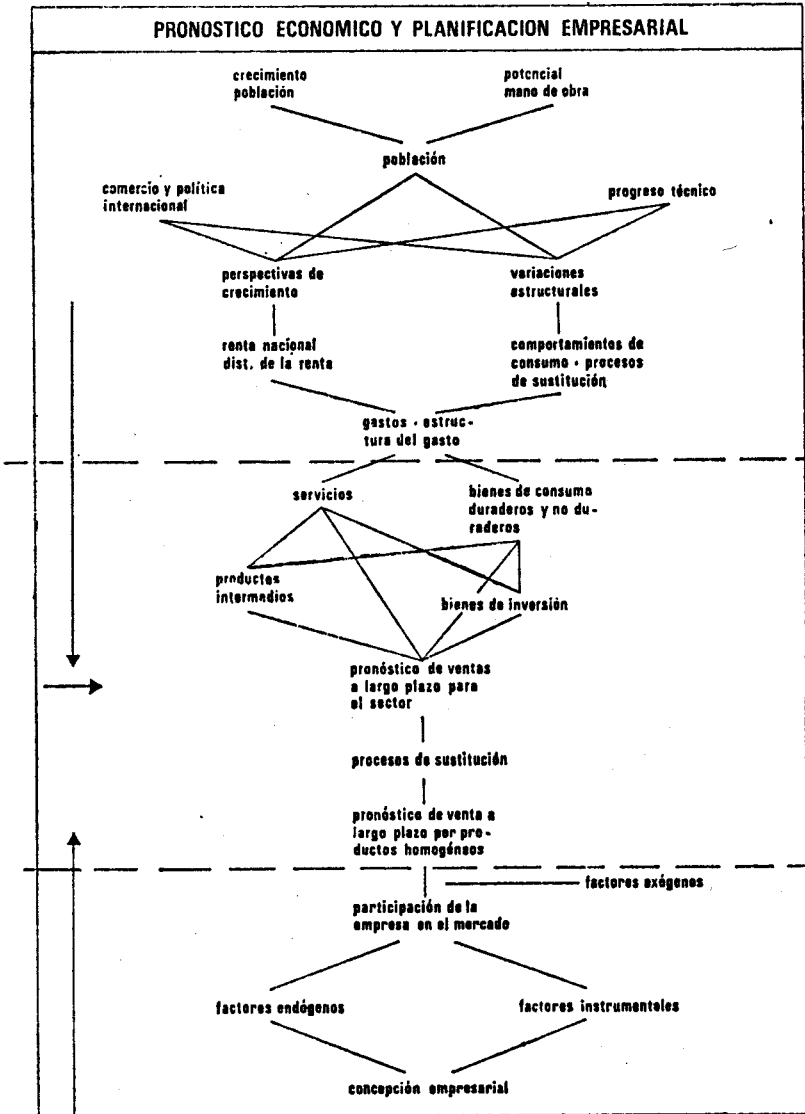
Ahora bien, la planificación empresarial, en *la que se reflejan los deseos* del empresario, precisa de una base de partida que no depende de la Empresa: el pronóstico de mercado y, en consecuencia, el pronóstico económico. No se insistirá nunca lo suficiente para señalar que una cosa es el pronóstico de mercado <sup>24</sup>, basado en el pronóstico económico global, regional, sectorial, y otra el plan de la Empresa, resultante este último de la simbiosis de pronóstico de mercado y del

---

<sup>23</sup> DÜRR, E.: *Probleme der Konjunkturpolitik*. Freiburg, 1968.

<sup>24</sup> Para KNESCHAUREK sólo son posibles a largo plazo los pronósticos de mercado en la Empresa. (Ver "Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft", Memorial en conmemoración de la inauguración del edificio de la Hochschule St. Gallen, Zurich y St. Gallen, 1963).

GRAFICO 2



programa que se haya propuesto el empresario. De aquí que se hable frecuentemente de planes empresariales como "sueños de los razonables".

Por lo que se ha de considerar fundamental analizar siempre la principal fuente de información de la planificación empresarial: el pronóstico económico, su planteamiento, sus técnicas y limitaciones, para analizar a continuación las posibilidades del pronóstico de mercado, baza fundamental de toda política de inversiones y empresarial.

En este planteamiento se trata de vincular, en lo posible, las posibilidades teóricas con las prácticas, de tal manera que se tienda un puente sobre el abismo que tan seriamente separa, en muchos campos de las ciencias sociales y económicas, la teoría de la práctica: la teoría precisa de resultados empíricos científicamente obtenidos; la práctica, la política, precisa de conocimientos más exactos y operacionales que le permitan fundamentar más científicamente sus actuaciones. "...la función pronosticadora de la teoría permite prever las consecuencias de las posibles actuaciones humanas. Constituye con ello el elemento *vinculante* entre *teoría* y *práctica* y hace utilizable el conocimiento de la realidad para la configuración de la misma"<sup>25</sup>. La teoría de decisión, la política, esto es, el hecho de hacer realidad la toma de la decisión, salta a un primer plano en nuestra moderna sociedad industrial e impone serias exigencias a la ciencia y a la práctica. El pronóstico y la planificación empresarial constituyen uno de los fenómenos instrumentales que mejor reflejan esta evolución actual.

En el campo del pronóstico económico es donde se presenta en toda su amplitud la congruencia de la problemática macro y micro-económica. La predicción en la Empresa tiene que partir del pronóstico económico global. La diferencia fundamental se encuentra, sin embargo, en que mientras que en el pronóstico económico global se parte de la oferta de los factores de producción, por lo general, asimismo de la eficiencia en la utilización o carga de estos factores, en la planificación empresarial, la base la constituyen los pronósticos de mercado, del mercado concreto que afecta a la Empresa, esto es, de la demanda. Por ello, más acertado que hablar de pronóstico empresarial, es hablar de pronósticos de mercado para el producto o grupos de productos homogéneos.

---

<sup>25</sup> KOSIOL, E.: "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung", en: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, año 34 (1964), núm. 12, pág. 749.

De donde se deduce que la base del pronóstico y de la planificación empresarial gira en torno a los siguientes componentes:

a) El pronóstico de la evolución de la demanda que facilita la fijación de un plan de ventas según el programa de acción que esté dispuesto a utilizar el empresario.

b) De la cantidad a producir que se deduce del plan de ventas, se establece el plan de inversiones, que incluye directamente al de personal, constituyendo el punto central de todos los planes parciales de a largo plazo, ya que las decisiones sobre inversiones deben preceder a todas las demás. Con la planificación financiera se cierra este círculo básico de la planificación empresarial a largo plazo.

#### IV. LA PROBLEMÁTICA DEL PRONOSTICO ECONOMICO

Al primer aspecto, al pronóstico económico, entendido como simbiosis de la problemática macro y microeconómica, se debe dedicar especial atención, ya que, como se ha indicado, constituye la base de la planificación empresarial a largo plazo.

Dentro de la contemplación integral que se intenta desarrollar en esta investigación, se plantea la problemática del pronóstico en una doble vertiente: por un lado analizando su problemática y fundamento metodológico, histórico y conceptual, y por otro, en su vertiente técnico-metodológica, esto es, analizando los distintos instrumentos, métodos y técnicas de que se dispone. En ambas vertientes del análisis se realiza la citada simbiosis entre el aspecto macro y microeconómico de la problemática del pronóstico.

Todo procedimiento de optimación de decisiones se encuentra inevitablemente vinculado al problema del pronóstico. Para conseguir que las decisiones sean óptimas, se tiene que partir del conocimiento sobre las posibles modificaciones que se produzcan como consecuencia de las decisiones, por lo que no queda más remedio que pronosticar.

Y ¿qué se entiende por pronosticar, o mejor dicho, cuándo y qué se puede pronosticar? En principio solamente pueden pronosticarse aquellas magnitudes que se encuentran sometidas, al menos, a una regularidad estocástica, situación que no siempre se da en los fenómenos sociales. Por tanto, no puede señalarse *a priori* si existe o no la posibilidad de pronosticar en un sistema socio-económico complejo, tal como en la economía nacional.

Se necesita de largos períodos de observación para determinar esta posibilidad e, incluso, cuando ésta se ha descubierto para el pasado nada garantiza el que permanezca invariable. Más bien se han de esperar modificaciones, las unas de proceso lento, las otras en procesos abruptos. Por lo que no se puede hablar de la existencia de procedimientos de pronósticos que son óptimos siempre. Más bien hay que estudiar cada uno de los fenómenos en particular, buscar sus "leyes" y en esta base fundamentar el pronóstico *mejor posible*.

En el aspecto *metodológico*, se considera al pronóstico económico como la piedra filosofal de la capacidad de las ciencias sociales: "Una teoría que se conforme con la aclaración retrospectiva de las interdependencias funcionales de la vida económica, sin ayudar a crear al mismo tiempo el fundamento para una interpretación de las fuerzas configuradoras en el futuro, ha equivocado su profesión"<sup>26</sup>. La búsqueda de una teoría estructural que facilite la base pronosticadora constituye uno de los componentes más importantes del actual programa científico en las ciencias sociales<sup>27</sup>, preocupación que se ha retrasado por haberse centrado más la investigación en el aspecto descriptivo-histórico, por un lado, y la construcción de modelos lógico-matemáticos irreales, por otro<sup>28</sup>. La preocupación científica actual de buscar la aclaración de los fenómenos es el camino hacia el pronóstico. En la Economía de la Empresa se ha de exigir a una teoría que quiera reflejar la realidad del fenómeno socio-técnico que es la Empresa, el que sus axiomas sean enunciados de partida verificables intersubjetivamente, esto es, que posean un pleno contenido informativo, que a su vez permitan, junto a la *aclaración* de los hechos reales, el *pronóstico* de los mismos. Con el pronóstico se predice un acontecimiento futuro, aún no realizado, con ayuda de la ley, aplicando condicionantes marginales, de tal forma que desde el punto de vista lógico el pronóstico significa la operación inversa de la aclaración, siendo ambos procesos equivalentes<sup>29</sup>. La teoría de costes, por ejemplo, permite aclarar por qué alcanzan los costes un deter-

<sup>26</sup> SCHMOLDERS, G.: "Okonomische Verhaltensforschung", en *Ordo*, 5, 1953, pág. 213.

<sup>27</sup> ALBERT, H.: "Probleme der Theoriebildung", en *Theorie und Realität*, ed. Tubingen, 1966. DÜRR, E.: *Probleme...*, ob. cit.

<sup>28</sup> KADE, G.: "Theorie-Prognose-Programm", en: *Konjunkturpolitik*, año 10 (1964), pág. 147.

<sup>29</sup> Ver RUDNER, R. S.: *Philosophy of Social Science*. Englewood Cliffs, N. J., 1966, y en particular.

KOSIOL, E.: "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung", en *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, año 34, núm. 12, 1964, pág. 748.

minado nivel, en circunstancias concretas, esto es, bajo condicionantes determinadas, con lo que puede pronosticarse el volumen que alcanzarán los costes, bajo ciertas condicionantes en el futuro.

En una contemplación *histórica*, arrancando de Tales de Mileto, al que se puede considerar como el padre del primer "pronóstico económico", a través de la idealización que en tiempos más modernos, en la época de la Ilustración (*Aufklärung*) se hace del pronóstico, en el camino de búsqueda de la *fórmula mágica o universal*, que permita predecir el futuro, se llega a nuestra época actual en la que se empieza a considerar al "pronóstico" como ciencia. El pronóstico económico se sitúa como tal al tratar fisiócratas y clásicos el problema de las crisis económicas. Aquí es cuando se consigue salvar la idea mecanicista de la Ilustración.

Sin embargo, en la concepción cíclica de la coyuntura se aprecia aún la fuerte influencia de esta época. Ha sido en las últimas décadas, a raíz de la Gran Crisis Mundial, cuando se volvió a plantear el problema de si el hombre puede y es capaz de configurar o al menos contribuir a la configuración de su futuro. A través del camino trazado por la teoría keynesiana y el tratamiento de los problemas del crecimiento económico a partir de la segunda postguerra mundial, al convertirse la teoría coyuntural en teoría del crecimiento económico, integrando, por tanto, la teoría y política coyuntural dentro de una contemplación teórica y política económica global, es cuando se puede empezar a hablar del "pronóstico económico como ciencia".

No vamos a entrar aquí en un detalle exhaustivo de los conceptos y tipología del pronóstico<sup>30</sup>. Meramente señalamos aquí la diferencia, en la medida científica necesaria, los términos pronóstico, profecía. Dando al término de "pronóstico" el sentido más amplio, se reserva para "proyección" el sentido más cuantitativo derivado de la técnica estadística de pronóstico utilizada. Según la moderna lógica de las ciencias, el pronóstico en su sentido estricto, esto es, en su sentido puro, solamente se puede obtener en base de una teoría completa que debe abarcar todos los factores endógenos y exógenos en los que se encuadra. Por ello es mejor hablar de *proyección*, en el sentido de una predicción condicionada en bases hipotéticas. Mien-

---

<sup>30</sup> A este respecto nos remitimos a la obra del autor *Planificación y Pronóstico en la Economía de la Empresa*, ICE, Madrid, 1970.

tras que profecía es, por último, una predicción sin base teórica, a largo plazo, sobre tendencias de la evolución histórica sin una base lógica o empírica verificable<sup>31</sup>.

Una especial atención debe dedicarse a la aclaración de pronóstico y programa, puesto que es precisamente en el nivel empresarial donde debe mantenerse con toda intensidad esta diferenciación. Una cosa es el pronóstico económico general, regional o sectorial, y otra el conjunto de deseos, o de ideas que quiere llevar a la práctica el responsable de la Empresa. De esta forma podrá ponderarse, a la vista del pronóstico, si tales ideas o "programa instrumental" que desea utilizar el empresario tendrán el efecto esperado, con lo que entramos nuevamente en la necesidad de pronosticar los resultados de nuestros propios instrumentos programables: publicidad, política de ventas, de precios, etc. Solamente si se dispone de la información suficiente podrán conocerse las posibilidades de eficiencia de un programa. Por tanto, se debe diferenciar entre plan, por un lado, y programa, por otro, el cual representa la decisión vinculante para un determinado proyecto o plan. En una segunda vertiente se deben investigar los métodos y técnicas utilizadas para la realización del pronóstico, analizadas más desde el punto de vista de su contenido informativo y de sus limitaciones, que de la técnica de realización. Si dejamos aquí a un lado el método de encuestas, cuyo valor es más bien de a corto plazo, pueden agruparse los métodos de pronóstico a largo plazo en sólo dos procedimientos básicos: los métodos estadísticos y la elaboración de métodos analíticos.

Los métodos estadísticos se sirven de una serie de técnicas que se pueden agrupar bajo el concepto de proyección: análisis de series estadísticas, análisis *cross-section*. Entre las primeras se dispone, en primer lugar, de la *extrapolación tendencial*, que en sus distintas variantes consiste en la mera proyección del pasado y presente en el futuro. A pesar de su amplia utilización, recientemente abusiva utilización, su valor informativo es muy reducido, sobre todo cuando se tratan de determinar magnitudes económicas muy cercanas al mercado. Cuanto más global sea la magnitud a determinar existen mayores probabilidades de obtener información más "válida"<sup>32</sup>. La utiliza-

31 SCHMÖLDERS, G.: "Die Rolle der Prognosen in Marktwirtschaft und Planifikation", en *Neue Zürcher Zeitung*, núm. 174, del 27-6-65.

32 Por eso los procedimientos de proyección empresariales son de inferior calidad que los procedimientos macroeconómicos en cuanto a la exactitud de la proyección. (Ver ALBACH, H.: "Die Prognose im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen", en: *Diagnose und Prognose*, ob. cit., págs. 201-214).



ción de las variantes: "tendencia secular", "tendencia parabólica", "tendencia exponencial", no mejora notablemente, en un tratamiento meramente estadístico, el valor de la técnica de la extrapolación. Un ejemplo de esto es el caso de la demanda de automóviles de Kneschaurek que llega a alternativas incompatibles<sup>33</sup>.

Por tanto, el método de la extrapolación tendencial, como tal método estadístico, posee muy poca validez para un pronóstico a largo plazo de un sector de mercado o grupo homogéneo de productos, esto es, un campo limitado.

En su lugar, y dentro de los métodos estadísticos, se utilizan cada vez con mayor intensidad técnicas que satisfagan las siguientes condiciones:

- 1) La magnitud de mercado a pronosticar no se debe considerar de forma aislada en la trayectoria del tiempo.
- 2) Por tanto, se buscan los factores que puedan determinar la evolución de las magnitudes de mercado a pronosticar.
- 3) Con lo que se trata incluso de definir la intensidad de esta influencia expresándola en coeficientes de reacción o comportamiento; y
- 4) por lo que el pronóstico obtenido es consecuencia de los factores determinantes y no de la evolución posible de la magnitud de mercado buscada.

Estas exigencias cumplen los análisis de correlación y regresión en sus distintas variantes de simples, múltiples y de componentes, técnicas, todas ellas, más complejas y costosas que la mera extrapolación estadística, pero con un mayor contenido informativo. Junto con los métodos de analogías y de los indicadores, constituyen las técnicas más utilizadas. Todas ellas se basan en la práctica en la búsqueda de "algunas magnitudes o factores claves", eliminando aquellas otras magnitudes menos relevantes. He aquí una primera y fundamental exigencia al pronosticador. En este sentido debe señalarse la tendencia actual de que estos "factores claves" no se dispersen, sino que se sometan a un denominador común que se defina dentro del desarrollo económico global. Por consiguiente, estos pro-

---

<sup>33</sup> Ver el detenido estudio que realizó KNESCHAUREK sobre la demanda futura de automóviles "Suiza" (KNESCHAUREK, F.: "Möglichkeiten und Grenzen der langfristigen Wirtschaftsprognose", en: *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, año 96 (1960), núm. 4, págs. 399-422). En cuanto a la proyección de la demanda automovilística alemana nos remitimos al excelente trabajo realizado por SIEBKE bajo la dirección del prof. KRELLE, en la Universidad de Bonn (SIEBKE, J.: *Die Automobilmachfrage*. Colonia-Opladen, 1963.

cedimientos de proyección se encuentran dentro de la esfera de influencia macroeconómica por dos lados: por una parte, por su origen, y por otra, por su condicionamiento. Esta fuerte vinculación del pronóstico de mercado a la evolución económica global facilita, ciertamente, la tarea del pronosticador a nivel empresarial y la experiencia señala muchos casos en los que tal planteamiento queda confirmado. Sin embargo, su validez dista mucho de poder aceptarse por los riesgos que implica, ya que, por un lado, el pronóstico de la futura evolución económica global está lejos de poder determinarse con aceptables márgenes de seguridad y, por otro, las evoluciones estructurales de la demanda, de rápido alcance de grados de saturación, los rápidos procesos de sustitución, la influencia de factores psicológicos y sociológicos en los comportamientos y decisiones, son todos ellos componentes que ponen en serio peligro la validez de estos pronósticos de mercado.

Por todo ello, la técnica del análisis *cross-section*, diagnosticando los consumidores por grupos homogéneos dentro de la más diversa diferenciación, constituye quizás la base más apropiada para comenzar un análisis del pronóstico sobre el futuro desarrollo de la demanda.

Métodos más perfectos son, sin duda, los del segundo grupo: los *modelos analíticos*, especialmente los modelos de previsión econométricos y el modelo *input-output*. Estos modelos matemáticos que revelan todo un sistema de interdependencias funcionales de un conjunto global nacional, regional o sectorial, constituyen, en principio, la base más científica para la creación de un modelo de pronóstico. Sin embargo, se tropieza hoy día *aún* con factores que limitan y casi siempre anulan el valor de pronóstico de estos modelos. Por un lado, la falta de material estadístico e información general suficiente diferenciada que exigen tales modelos; por otro lado, el que como todos los modelos de la teoría económica se basan al menos en cuatro condicionantes: 1) aíslan los procesos económicos del resto de la actividad; 2) se basan en una selección de factores; 3) consideran al conjunto económico como sistema cerrado, y 4) consideran demasiado simplificados los comportamientos de determinadas unidades económicas. Con lo cual se elimina aquellos factores irracionales que constituyen, en no pocos casos, la base del futuro <sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Existen muy pocos modelos econométricos de pronóstico. KRELLE se ha planteado este problema estableciendo un catálogo de todos los problemas que se plantean a la realización de un modelo de pronóstico economé-

De esta rápida exposición no parece deducirse un conjunto positivo de los métodos de pronóstico que satisfaga las exigencias de un programa científico y las necesidades, cada vez más urgentes, de la práctica, de disponer de información sobre el futuro. Si bien es cierto que no se han conseguido aún, por lo que respecta al pronóstico a largo plazo, conocimientos de validez general, esto es, ante el hecho de una tarea pronosticadora concreta, no se dispone de un fondo científico, amplio y suficientemente asegurado, también es cierto e indiscutible que en los últimos años se han conseguido una serie de progresos científicos con los que se han elevado las posibilidades de éxito de un pronóstico. Se puede decir con Gerfin que si bien estamos en los comienzos, el camino recorrido en los últimos años debe ser valorado correspondientemente <sup>35</sup>.

En la práctica se ha de retroceder una y otra vez a los comienzos del proceso de pronóstico: analizar en cada caso cuáles son las interrelaciones más relevantes. Puesto que no se dispone de una "teoría del pronóstico", que para tener validez debe poseer junto a su veracidad, un elevado grado de actualidad y de acercamiento a la realidad, se ha de actuar de forma flexible tanto en cuanto a la interpretación como en cuanto a la utilización de las diversas técnicas. Se debe olvidar el pedir "recetas" de validez para tal o cual caso de pronóstico. En ningún sector económico es tan peligroso como en el del pronóstico el obstinarse por tal o cual método. Desde la reunión del *Verein für Socialpolitik* en 1962, se habla más de la actuación en un "pluralismo de métodos" que de un "monismo" <sup>36</sup>. La aplicación de los diversos métodos y técnicas complementados y corregidos por la "intuición" del pronosticador, por una parte, y la aplicación del criterio de que las predicciones a largo plazo no facilitan resultados definitivos e inamovibles, por otra, puede llevar

---

trico (ver KRELLE, W.: "Möglichkeiten und Grenzen der Konjunkturdiagnose", en: *Diagnose und Prognose als Wirtschaftswissenschaftliche Methodenprobleme*. Berlín, 1962, páginas 30-82). Un primer intento realiza el mismo autor actualmente estableciendo un modelo econométrico para la República Federal Alemana (KRELLE, W.: "Ein gesamtwirtschaftliches Prognosesystem als Mittel einer rationalen Wirtschaftspolitik", en: *Kyklos*, vol. XX-1967, fasc. 1, páginas 166-183). Otro modelo de pronóstico econométrico es el modelo de Michigan para los EE. UU. (ver SUITS, D. B.: "Applied Econometric Forecasting and Policy Analysis", en: *Forecasting on a Scientific Basis*. Lisboa, 1967, páginas 233-289). En cuanto al aspecto metodológico general de los modelos econométricos de pronóstico, nos remitimos a la obra de MENGES, G.: *Okonomische Prognosen*. Colonia, 1968.

<sup>35</sup> GERFIN, H.: *Langfristige Wirtschaftsprognose*. Tübingen, 1965.

<sup>36</sup> Las ponencias de este congreso están publicadas bajo el título *Diagnose und Prognose...*, ob. cit.

a obtener pronósticos operacionales. Las dificultades del pronóstico económico global, determinadas por el hecho de la mutua influencia de las mismas medidas configuradoras del futuro, están llevando a plantearse el problema en otros términos. En lugar de preguntarse sobre qué pasará y entonces qué medidas se han de adoptar, se invierte la problemática y se pregunta qué se ha de hacer para alcanzar determinados objetivos, por ejemplo, un incremento del PNB del 5 por 100 anual acumulativo. El planteamiento se acerca más a un programa que a un pronóstico, planteamientos ambos, sin embargo, fuertemente condicionados.

No hay motivos, a pesar de todos los defectos que afectan a los planteamientos del pronóstico, tanto global como parcial, para rechazar los esfuerzos de la investigación. Esta fundamentación científica ayuda a sustituir la amplia intuición con información más relevante tratada con los instrumentos analíticos adecuados. El límite de la aportación científica debe verse, en este campo del pronóstico, en la aclaración técnica del pasado y presente, dejando el peso de la valoración del futuro, del valor de las relaciones del pasado y presente aclaradas para la interpretación del futuro, a juicios metacientíficos, sobre todo metaeconómicos, en un elevado grado.

Ahora bien, dado que tanto al político de la economía como al empresario no les queda otra alternativa que enfrentarse con el futuro a la hora de adoptar decisiones, lleva a señalar, incluso a escépticos del pronóstico económico como Böhler, de que "nadie le descarga al empresario de la necesidad de hacerse un cuadro de la futura trayectoria de la actividad económica, ya que toda decisión empresarial lo presupone"<sup>37</sup>. Por lo que Kneschaurek sintetiza el problema del pronóstico del mercado en los siguientes términos: "Todo pronóstico de mercado presupone una ambiciosa combinación de adiestramiento teórico, capacidad de pensamiento analítico, vinculación a la realidad y experiencia práctica que sólo puede adquirir un especialista en largos años de actuación"<sup>38</sup>.

La intuición y la capacidad personal de enjuiciamiento constituyen, y seguirán constituyendo, el complemento decisivo del pronóstico económico. El camino a seguir es "el de realizar notables esfuerzos para crear las condiciones necesarias para mejores pro-

<sup>37</sup> BÖHLER, E.: *Die langfristige...*, ob. cit., pág. 421.

<sup>38</sup> KNESCHAUREK, F.: "Marktprognose als Hilfsmittel der Unternehmensführung", en: *Zukunftsaufgabe...*, ob. cit., pág. 244.

nósticos de mercado, y ello mejorando el nivel y formación de los especialistas así como mejorando los métodos de pronóstico”<sup>39</sup>.

La valoración o bondad de todo procedimiento de proyección no debe ser una actuación absoluta, sino relativa. Y ello debido a que la proyección forma parte del proceso de obtención de información empresarial y, consiguientemente, constituye la proyección una parte integrante del proceso de decisión. De la relación: *decisión—coste de la obtención de información—exactitud necesaria de la proyección*, se deduce la interdependencia entre exactitud de la proyección y el problema de la decisión, ya que proyecciones son sólo meros instrumentos de ayuda para las decisiones. Si se pregunta ¿cuál es el grado de inexactitud aceptable para el pronóstico empresarial?, se puede contestar con Koch<sup>40</sup> que un pronóstico es apropiado, aun cuando posea un elevado grado de inexactitud, siempre que pueda permitir el establecimiento de una predicción sobre la evolución y posea una importancia específica para la planificación empresarial.

Sea cual fuere la posición frente a este “arte” del pronóstico<sup>41</sup>, lo cierto es que en toda previsión empresarial la única forma de contrarrestar los crecientes riesgos y la necesidad de tomar cada vez con mayor antelación determinadas decisiones fundamentales para la Empresa, es el establecimiento de un sistema integral de planificación a largo plazo que se base en los planes de producción, de inversiones y financiero.

Sin duda, la principal problemática de la planificación a largo plazo se encuentra en la inseguridad e imperfección de su base fundamental que le facilitan los pronósticos. Sin embargo, dentro de esta incertidumbre e imperfección, que se irá mejorando, pero sólo hasta el límite antes señalado, pues el futuro siempre será incierto, ofrece la planificación integral un instrumento decisivo a los responsables de la toma de decisión en la Empresa. Con lo que pasamos a tratar la problemática de la planificación empresarial.

39 Ib.

40 KOCH, H.: *Betriebliche Planung*, Wiesbaden, 1965, pág. 31.

41 WEIZSACKER, C. F.: *Über die Kunst der Prognose*. Conferencia dada en 1969 (separata).

## V. LA PLANIFICACION EMPRESARIAL

La planificación empresarial debe entenderse siempre, en principio, como planificación a largo plazo. Y ello, por los motivos siguientes:

- 1.º Porque la creencia en el permanente crecimiento económico va disminuyendo en los últimos años.
- 2.º Porque las épocas de las inversiones sin riesgos tocan o han tocado a su fin.
- 3.º Los períodos de rotación del capital invertido, son cada vez más largos como consecuencia de la reducción en los márgenes de beneficios y los relativamente menores volúmenes de ventas.
- 4.º Por el contrario, crecen notablemente las necesidades de capital para la inversión como consecuencia de la evolución tecnológica de la automatización.
- 5.º Se precisa, para realizar determinadas decisiones, de largos períodos de tiempo, por ejemplo, la introducción de nuevos productos, desarrollo de la organización de la Empresa, entre otros.
- 6.º Cada vez en mayor grado y asimismo como consecuencia del progreso tecnológico, las instalaciones de producción constituyen factores de utilización inflexibles e individuales, cuya consecuencia son elevados costes fijos.
- 7.º Toda modificación profunda en la forma y actuación de la Empresa origina notables pérdidas, o dicho en otros términos, costes de adaptación.
- 8.º Se deberá tener siempre en cuenta la interdependencia temporal de los distintos componentes empresariales específicos (programa de ventas, procesos de fabricación, canales de venta, etc.).
- 9.º De todo ello se deduce máximo riesgo, tanto en volumen como en la duración temporal del mismo y la correspondiente mayor vinculación de capital, lo que obliga a disponer de pronósticos más concretos y científicamente fundamentados y a una planificación sistemática a largo plazo. Para lo cual se han de fijar objetivos claros y concretos; la "concepción empresarial" no se puede conformar con la mera fórmula general de "maximación de beneficios".

Ciertamente puede decirse que siempre se ha planificado en una u otra forma en la Empresa. Sin embargo, en cuanto se llega al campo del conjunto empresarial o del económico, esto es, al campo

de decisión de la alta dirección empresarial, o de definición de los objetivos políticos-económicos a seguir, se ha fracasado por las reacciones héticas-emocionales de determinados grupos.

Como acertadamente describe Böhler <sup>42</sup>, la necesidad de mayor planificación viene definida, por un lado, por aspectos racionales, siendo el principal el crecimiento de los complejos a ordenar, pero por otra parte, por motivos afectivos, en particular la inseguridad y el racionalismo, componentes ambos estrechamente vinculados que provocan, paradójicamente, en esta transición de la actuación instintiva a la racional, la inseguridad.

Ha sido, sin duda, el mito de la planificación, los fuertes momentos ideológicos que han recargado el concepto de la planificación, tanto a nivel de política económica como empresarial, lo que ha retardado en Europa la introducción de esta técnica a nivel de Empresa.

Buena prueba de esta carga ideológica fue la discusión que se estableció en torno a la planificación en 1963, en la mesa redonda organizada por la Sociedad LIST, en la que se centró la discusión principalmente entre el entonces Ministro de Economía alemán, Profesor Erhard y en el aquel entonces Presidente de la Comunidad Económica Europea, profesor Hallstein, con motivo del esbozo del Programa a plazo medio de la Comisión de la C. E. E. <sup>43</sup>.

Sin duda, en los últimos cinco años se ha empezado a diluir la palabra planificación ideologizada en los países industriales europeos. Así, a título de ejemplo, ha sido en la Gran Bretaña, después del debate de 1965 sobre la planificación a nivel nacional, cuando más se ha ido desplazando la idea planificadora del nivel nacional al nivel de Empresa, alcanzando en las grandes Empresas esta función planificadora los máximos niveles dentro de la organización. Así en marzo de 1968, el mayor complejo químico de Europa, la I. C. I., situaba en el máximo nivel directivo a los responsables de la planificación <sup>44</sup>.

Los conceptos de la economía de mercado y planificación han dejado de plantearse como magnitudes incongruentes. Ahora bien, esta compatibilidad exige un determinado orden de la planificación. En una formulación generalizada, una economía de mercado exige una estructura descentralizada de la planificación: cada una de las

<sup>42</sup> BÖHLER, E.: *Die Langfristige...*, ob. cit., pág. 417.

<sup>43</sup> *Planung ohne Planwirtschaft*, ed. por A. Plitzko. Tübingen, 1964.

<sup>44</sup> "Das Management der Imperial Chemical Industries", en: *Chemische Industrie*, vol. XX, abril 1968.

Empresas es el ente planificador, y el Estado en cuanto a las funciones que le han sido designadas para su ejecución. En una economía de mercado las decisiones se descentralizan, siendo por tanto uno de los momentos a tener en cuenta en ese orden económico el que la planificación no lleve a la centralización de las funciones económico-sociales.

La planificación es un instrumento de la razón (Böhler) <sup>45</sup>, cuya tarea es no sólo la de coordinar distintas personas y funciones, sino también el pasado con el futuro en un conjunto armónico. Por lo que la planificación empresarial a largo plazo posee principalmente un carácter puramente instrumental: para la Empresa constituye la planificación un instrumento para alcanzar determinados objetivos con el fin de concretizar las intenciones político-empresariales específicas.

La concepción de una moderna planificación empresarial se basa en el principio de flexibilidad de la planificación. No debe entenderse la planificación como norma de obligado cumplimiento, sino como una unidad que recoge toda una concepción estratégica dentro de un continuo proceso de revisión basado, por el carácter del pronóstico que le sirve de base, en un condicionamiento hipotético. Otra cosa no puede ser.

Pueden establecerse tres categorías de planificación empresarial: la *estratégica*, de carácter a largo plazo, cinco a diez años; la *operacional* a plazo medio, de uno a tres años, y la de *corto plazo* o presupuestaria, hasta un año. Dentro del continuado proceso de revisión en el tiempo, se va desplazando el horizonte económico y pasando, año por año, de la estratégica a la operacional y a la de contenido presupuestario. El acento de la planificación empresarial se centra en la estratégica, donde se trata, en primer lugar, de la planificación fundamental, en la que se recoge la concepción empresarial, la filosofía empresarial, provocando la exigencia de fijar objetivos, volumen y dirección del crecimiento empresarial, las estrategias de productos, financiera, de organización y estructura jurídica. La fijación de las reglas de decisión en los altos niveles de dirección constituye uno de los principales contenidos de la planificación.

Es, sin duda, la exigencia de fijar objetivos la condición *sine qua non* de la planificación, así como, pudiéramos decir, su consecuencia más importante. La formulación de objetivos posee la exigencia de

---

<sup>45</sup> BÖHLER, E.: *Die Langfristige...*, ob. cit., pág. 416.



su revisión; provocando su viabilidad, se descubren posibles conflictos entre distintos objetivos, constituyen la base para la delegación de responsabilidades de decisión, ejercen una función pedagógica y no, por último, ofrecen "medidas" con las que puede controlarse el conjunto de la actividad empresarial.

Sin una ordenada fijación de objetivos puede decirse que la planificación a largo plazo no es más que un juego de cifras, más o menos relacionadas, sin ninguna vinculación con la realidad. En la práctica empresarial significa un catálogo de objetivos generales, un instrumento realista y eficaz, por su diferenciación, que el de la mera "maximación de beneficio" que durante mucho tiempo se ha considerado como "el objetivo" de la actividad económica.

Dentro de la tendencia a la planificación en la Empresa ha dominado y, puede decirse que domina aún, la actuación planificadora en sectores parciales de la Empresa. Tanto en la teoría como en la práctica, el plan de inversiones ha constituido el eje de todos los intentos planificadores. Los intentos de mejorar los criterios de optimización sobre todo "teóricamente" partiendo del planteamiento de Schneider <sup>46</sup> de incluir en el cálculo de inversión el valor capital, en lugar de la mera cifra representativa de beneficio por período, ha provocado que la discusión sobre el concepto de valor constituya el centro de la moderna investigación de la Economía de la Empresa <sup>47</sup>. En la búsqueda de estos criterios de planificación de inversiones se han realizado importantes intentos para incluir el momento de incertidumbre en el cálculo empresarial; tal como se puede apreciar en los trabajos de Knight, Hart, Wald, Savage, Hurwicz, Shackle, Niehans, Krelle y Koch.

En los métodos tradicionales de la planificación de inversiones, en los que la planificación se realiza en varias fases o etapas sucesivas, trata la investigación de la Economía de la Empresa de sustituirla por una planificación simultánea. Esto es, de la determinación en tres etapas de las variables: "tipo de inversión", "objeto de la inversión" y "forma de la inversión", método utilizado en distintas variantes en la práctica empresarial, se pasa, en una primera etapa, a la concepción de Joel Dean <sup>48</sup> de una planificación de las inversiones en dos etapas: en la primera, se determina el tipo de inversión

<sup>46</sup> SCHNEIDER, E.: *Wirtschaftlichkeitsrechnung*, 2.ª ed. Tübingen, 1957. (Ed. española: *Teoría de la inversión*).

<sup>47</sup> ALBACH, H.: *Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen*. Colonia-Opladen, 1959.

<sup>48</sup> DEAN, J.: *Capital Budgeting*. New York, 7.ª ed., 1964.

para cada objetivo de la inversión y, en la segunda, se planifican simultáneamente el programa de inversión y la suma a invertir.

Puesto que ambos métodos de planificación presentan una serie de defectos y no pueden llevar a decisiones de inversión óptimas, se orienta la investigación hacia el establecimiento de un modelo de planificación de inversiones en el que se recogen simultáneamente todas las variables, con ayuda del procedimiento de la programación matemática. Así, en los comienzos se desarrollan los modelos de inversión lineal de Albach, Swoboda, Massé, Förstner-Henn, que imponen la condición de conocer la inversión total <sup>49</sup>.

Como condicionantes del modelo se exigen las sumas de inversión máximas disponibles, así como las cantidades máximas y/o mínimas de ventas, reflejándose la financiación mediante la inclusión de un tipo de interés calculatorio. Puesto que el problema de la práctica de la planificación empresarial se plantea de forma distinta al modelo *standard* de programación lineal—ya que no consiste la planificación de la inversión en la determinación de la suma total a invertir, sino más bien en la búsqueda de una decisión entre una serie de posibilidades—, la solución de este problema de selección exige otros métodos de programación cuyos primeros intentos se pueden ver en los trabajos de Gomory <sup>50</sup>, Hax <sup>51</sup>, Albach <sup>52</sup> y en la utilización de la programación dinámica de Bellmann <sup>53</sup>.

Se ha descrito con cierto detalle el proceso investigador en la planificación de inversiones, porque es a partir de este enfoque de donde se plantea técnica y prácticamente la necesidad de una planificación integral. Los planes parciales, inversión, producción, financiación, ventas, personal, entre otros, sólo tienen sentido en su más amplia dimensión cuando constituyen partes de un concepto global, componentes de un plan integral, dentro del cual se interrelacionan y en un continuo proceso *feed back* se corrigen y se coordinan.

Cierto que si bien en el campo de la investigación teórica se dispone de diferentes modelos lineales integrales, tales como los de Charner-Cooper, Miller, Albach, Hax, Jacob y Weingartner, modelos

<sup>49</sup> ALBACH, H.: *Investition und Liquidität*. Wiesbaden, 1962.

<sup>50</sup> GOMORY, R. E.: *An Algorithm for the Mixed Integer Problem*, en: The Rand Corporation, Paper 1885, 1960.

<sup>51</sup> HAX, H.: "Investitions- und Finanzplanung mit Hilfe der linearen Programmierung", en: *ZfhF*, 1964, pág. 442 ss.

<sup>52</sup> ALBACH, H.: "Lineare Programmierung als Hilfsmittel betrieblicher Investitionsplanung", en: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, 1960.

<sup>53</sup> BELLMANN, R.: *Dynamic Programming*. Princenton, 1957.

de optimación en los que se incluyen los sectores de producción, inversión y financiación, en la práctica encuentran muchas dificultades para su aplicación, por lo que el método de las dos fases domina en las decisiones empresariales. Sin embargo, este planteamiento integral teórico constituyen un excelente punto de apoyo didáctico.

Con la introducción de actuaciones iterativas se puede llegar a conseguir una solución, si bien no óptima, sí muy aceptable para una planificación integral<sup>54</sup>.

Concluyendo, se puede resumir en siete tesis el fundamento que respalda y mide la bondad de una planificación:

- 1.ª) La planificación constituye siempre un mero instrumento para la dirección y nunca el fin en sí.
- 2.ª) Significa preparación de la decisión.
- 3.ª) La planificación no debe llevar a un centralismo, debiendo extenderse por el contrario a todas las etapas jerárquicas de una Empresa.
- 4.ª) Se ha de disponer de un sistema unificado de planificación y de información, no siendo suficiente una planificación pragmática.
- 5.ª) Los planes no constituyen programas rígidos, sino que la elasticidad debe ser su principal criterio.
- 6.ª) La planificación no debe ser esporádica, sino que se debe entender como una actividad permanente, y
- 7.ª) En las grandes organizaciones se debe encomendar la función planificadora a un servicio *staff* especializado.

La valoración de la planificación como tal, nos la da de una forma muy precisa y concreta uno de los más destacados pensadores de nuestra ciencia, como es Böhler, conocido por sus escritos desmistificando y señalando los límites y valor del pronóstico y de la planificación: "La función legítima de la planificación consiste, por un lado, en la estimación de la fantasía, esto es, en la obligación de pensar sobre las posibilidades futuras del desarrollo, preparar soluciones alternativas para todas las eventualidades y, por último, conseguir unificar los distintos objetivos en un cuadro coherente. Si el pensamiento previsor se convierte en un plan esquemático,

---

<sup>54</sup> Ver el estudio para la programación en la C. E. E.: *Methoden zur Vorausschätzung der Wirtschaftsentwicklung auf lange Sicht*. Bruselas, 1960.

existe el gran peligro de que se corte en el futuro precisamente la fantasía y el hombre se descuide, con la consecuencia de que fracase en el verdadero futuro" <sup>55</sup>.

Para terminar, debemos señalar que a pesar de la gran inseguridad del pronóstico, base principal de la planificación del futuro, con todas sus incertidumbres, constituye el fenómeno con el que nos enfrentamos cada día con mayor intensidad. La incertidumbre no es motivo suficiente para renunciar al pronóstico y a la planificación. Si se consigue realizar un análisis realista de los hechos más relevantes y si se consiguen ponderar las distintas tendencias, ya se ha ganado mucho. La planificación empresarial integral ofrece toda una instrumentación sistemática para enfrentarse con el futuro, siempre que se sepan reconocer los límites de la formación hipotética de ellos deducida.

Ni el pronóstico ni la planificación a largo plazo en la Empresa ofrecen una garantía absoluta contra decisiones erróneas. Son, sin embargo, el mejor medio precisamente para combatirlas y es de esperar que estos instrumentos de la investigación macro y microeconómica se mejoren notablemente.

Actualmente puede considerarse este campo de la investigación de las ciencias económicas como el centro neurálgico de todo un programa científico. La práctica industrial, a su vez, exige y necesita de nuevos instrumentos, de nuevos criterios que le permitan hacer frente a los problemas cada vez más complejos que presenta el avance científico-tecnológico, social y económico de nuestra época.

---

<sup>55</sup> BÖHLER, E.: Ob. cit., pág. 421.