



Caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba*

Liudmila Rodríguez Torres

Carrera: Contabilidad y Finanzas

Instituto Superior Minero Metalúrgico (Cuba).

Resumen: Al cambiar las condiciones sobre las cuales se desarrollaba el proceso de planificación en la economía nacional la incertidumbre y la gama de posibles escenarios que se presentaban exigían más que nunca el uso de la planificación con una nueva concepción. En las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía, particular importancia tiene lo referido a los métodos de planificación, donde se potencian los estudios de futuro (prospectiva), construcción de escenarios y la aplicación de métodos de optimización, que den respuesta a los niveles de fundamentación del plan, ante los riesgos, incertidumbre y necesidad del incremento de la eficiencia económica empresarial.

Palabras clave: Planificación empresarial; planificación estratégica; empresas cubanas.

Characterization of the entrepreneurial planning process and implementation in Cuba

Abstrac: A new planning approach was required to be implemented due to the changes of conditions in which the planning process was carried out in the national economy and the range of potential scenarios. Under the new conditions the economy is being developed, planning methods are of a particular importance; focusing on future studies (prospective), building of scenarios and application of optimization methods to justify planning methods in the face of risks, uncertainty and need for increasing entrepreneurial economic efficiency.

Key words: Entrepreneurial planning, stratetigic planning, Cuban enterprises

Introducción

En el mundo de hoy, y a lo largo de toda la historia, se han producido importantes cambios que han tenido un impacto directo en la economía, lo cual ha transformado el entorno en que operan la mayor parte de las empresas. En esta batalla que vienen librando los empresarios por mantener niveles competitivos, se hace necesaria la búsqueda de alternativas que permitan enfrentar esos cambios, lo que ha precisado una evolución en las técnicas de dirección, basadas cada vez más en la planificación.

Alrededor del año 1962 se introdujo el término Planificación Estratégica. A partir de ese momento comenzó a difundirse su aplicación de manera que a finales de la década de los 60 las tres cuartas partes de las empresas norteamericanas habían adoptado alguna forma de planeación estratégica que posteriormente se extendió por todo el mundo.

En Cuba se introduce la Planeación Estratégica en la década de los 90. El Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano plantea entre sus principios lo siguiente: "(...) *la planeación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la*

empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista (...)”.

Muchas de las empresas cubanas tienen implementado el perfeccionamiento empresarial, y se rigen por el Decreto 281 del 2007 (Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal) donde se exige el uso de la planeación estratégica. Numerosas entidades cubanas llevan aplicando esta herramienta por tres trienios y, sin embargo, a través de diferentes estudios realizados se detectaron algunas insuficiencias que han afectado considerablemente los rendimientos esperados, la productividad del trabajo y la eficiencia de los recursos tanto materiales como financieros.

Las deficiencias principales identificadas pueden resumirse en:

1. Desactualización de la planeación estratégica (objetivos y estrategias que no se corresponden con los momentos actuales).
2. Muchas adolecen de la participación de todos los actores o implicados (se diseñan por la alta dirección sin participación de los trabajadores).
3. Desconocimiento de los directivos y trabajadores de algunos de los elementos metodológicos de los modelos estratégicos.
4. No se diseñan métodos de control que permitan medir su implementación de las estrategias y el grado de consecución de los directivos.

Ante esta problemática se decidió llevar a cabo esta investigación por lo cual se definió como **problema científico**: Insuficiente conocimiento en el proceso de planeación estratégica en la mayoría de las empresas, lo cual está limitando la consecución de los objetivos organizacionales.

Como **objeto de la investigación** se definió el proceso de planificación estratégicas en las empresas cubanas, y su **campo de acción**, caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba. El **objetivo general** es realizar la caracterización de la planificación empresarial y su práctica en Cuba.

Como **hipótesis** se plantea la realización de una correcta caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba constituirá una guía para el funcionamiento futuro de las empresas lo que elevará la posibilidad de lograr los objetivos organizacionales propuestos.

Los **métodos de investigación** empleados fueron:

Métodos empíricos: La observación, para la búsqueda y obtención de información; las encuestas y entrevistas, para realizar diagnósticos de la cultura organizacional y diagnósticos estratégicos y las técnicas de trabajo en grupo, para caracterizar los procesos de planificación estratégicas

Métodos teóricos: Análisis-síntesis, para la obtención de la información a partir de la revisión bibliografía y consulta a expertos; hipotético-deductivo, para hacer la caracterización del proceso de planificación a partir de dificultades y logros e histórico-lógico, para el estudio y evolución de la planeación y las características de estas en Cuba.

Fundamentos generales del proceso de Planificación Empresarial

En general el proceso de planificación a nivel empresarial constituye un proceso complejo, caracterizado por un conjunto de trabajos interconectados que parten de unas directivas a considerar y concluyen con la conformación del plan financiero de la organización (plan económico anual de la empresa).

Según las diferentes experiencias de planificación, este proceso tiene sus particularidades, sobre todo en los que respecta a experiencias de planificación empresarial, en países capitalistas y economías de mercado. El proceso de planificación económica a escala empresarial sigue una lógica que pudieran estructurarse de la siguiente manera:

- 1) Se parte de unas directrices, directivas e indicaciones a "considerar y cumplimentar" en el plan empresarial.
- 2) Análisis o diagnóstico de la situación presente y futura de la empresa.
- 3) Selección de los objetivos a mediano plazo.
- 4) Definición de las estrategias y acciones de la empresa.
- 5) En base a esas directivas, objetivos, estrategias y acciones a mediano plazo, se elabora el plan económico anual de la empresa.

Los trabajos enmarcados en los pasos del dos al cuatro conforman lo que se concibe hoy en Cuba como la proyección estratégica o planeación estratégica y los trabajos relativos al quinto paso, lo que se denomina el plan económico anual de la empresa.

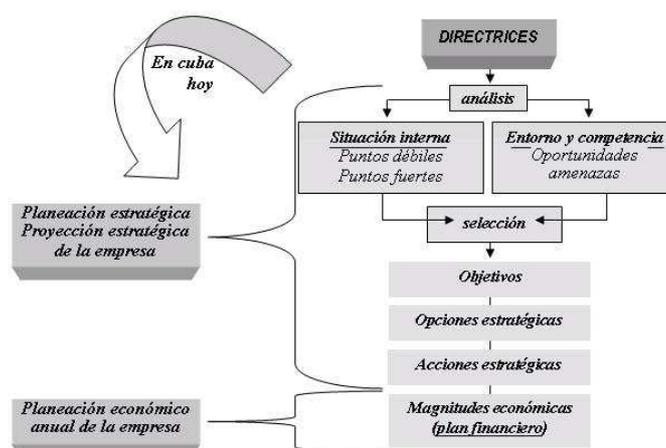


Figura 1. Directrices de la planificación estratégica.

Las directrices constituyen un grupo de normativas establecidas por los niveles superiores, que las empresas deben tener en cuenta en la elaboración del plan. Estas directrices pueden estar relacionadas con los niveles de ventas, costos, ingresos, utilidades y su distribución.

Es importante destacar, que el tratamiento de las directrices, como punto de partida para la planificación empresarial, tiene sus particularidades en dependencia del tipo de economía, pues las diferencias entre el capitalismo y el socialismo y consecuentemente entre ambos tipos de planificación (dada fundamentalmente por su alcance, en tanto lo permiten las relaciones de propiedad), determinan su naturaleza, amplitud y formas de consideración en la elaboración de los planes.

Objetivos, tareas e importancia de la Planificación Empresarial

La planificación es una palabra que da idea de cómo organizar una actividad cualquiera y después del análisis de varios enfoques que recoge la literatura puede plantearse; en su sentido más general es un proceso, es la preparación de un conjunto de decisiones, es una acción con respecto a la actividad en el futuro, basado en la investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos.

La organización es la forma que se agrupan y ordenan los diferentes elementos que componen una determinada actividad, digamos sus unidades básicas, funciones y relaciones jerárquicas. La planificación que consiste en la fijación de los objetivos a que se aspira y la determinación y asignación de los recursos y las acciones requeridas para alcanzarlos, la dirección el propio proceso de toma de decisiones, o sea, la

dirección y por último, el control o comparación de los resultados alcanzados con los objetivos inicialmente propuestos a fin de rectificar en caso necesario.

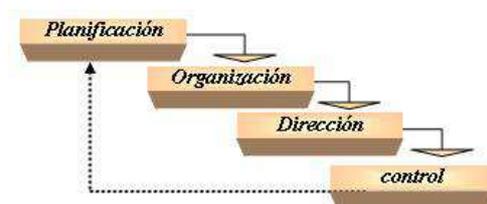


Figura 2. Proceso de Planeación.

Esto significa que la planificación, como fase de la dirección, es consustancial a toda actividad social organizada, dirigida a un fin. La planificación podrá variar en cuanto a su alcance o instrumentos, pero como componente del proceso de dirección no se puede prescindir de ella; de ahí su carácter universal.

Así la planificación de la economía nacional y en particular la que se desarrolla en los modelos de economía centralmente planificada, que tiene sus diferencias con la planificación en economías de mercado, sobre todo por su alcance, puede definirse de la siguiente manera: La planificación socialista de la economía nacional es el proceso mediante el cual se proyecta, organiza, dirige y controla la actividad económica y social de la nación desde un centro único, a través de un plan, para cumplir los objetivos económicos y sociales que demanda el desarrollo integral de la sociedad.

El objetivo fundamental general de la planificación empresarial, puede expresarse de la siguiente forma: la elaboración del sistema de planes económicos de la empresa, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales, laborales y financieros disponibles, que den respuesta a las estrategias, políticas y programas de desarrollo económico y social de la nación y la empresa.

La planificación empresarial cumple una serie de tareas, que se enumeran de la siguiente manera:

- 1) El perfeccionamiento de la planificación empresarial. Esta constituye en todos los tiempo una tarea de primer orden, y se refiere al mejoramiento, adecuación de los fundamentos y bases teórico, metodológicas y organizativas de la planificación a las realidades del momento, que hoy cobra significado especial en Cuba cuando nos

encontramos inmersos en el perfeccionamiento, definición, si se quiere creación, del sistema de planificación empresarial cubano.

- 2) La preparación del plan, que incluye una serie de tareas: valoraciones, cálculos y análisis que permitan definir los objetivos del plan, cuantificar los niveles de actividad y recursos necesarios, con el máximo de eficiencia.
- 3) La elaboración de la propuesta de plan de la empresa en sus diferentes categorías, en correspondencia con la planeación estratégica de la organización y acorde a las directivas, indicaciones recibidas y cronograma de ejecución establecido.
- 4) La presentación y defensa de las propuestas de plan de la empresa ante los organismos superiores correspondientes (Junta de Gobierno, Ministerio y CAP).
- 5) La desagregación del plan de la empresa una vez aprobado, desagregación por áreas de responsabilidad y periodos de tiempo (planificación operativa).
- 6) El control de la ejecución del plan, definición de las medidas para su corrección y análisis del cumplimiento final del plan.

Importancia de la planificación empresarial

La planificación empresarial, como parte de la planificación de la economía nacional, y el plan económico de la empresa, como parte del sistema de planes de la economía nacional, revisten marcada importancia, pues en este nivel se concretan y dan cumplimiento a los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación. La planificación económica se convierte en un instrumento de incalculable valor para garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial y dar respuesta a los principios básicos del funcionamiento empresarial: productividad de los recursos (de los factores de producción), economicidad de la actividad o de selección y rentabilidad del capital económico.

En el caso de la economía cubana, donde la planificación es la forma y rasgo distintivo de la dirección y administración de la economía, la planificación empresarial adquiere una connotación especial y en particular los trabajos del plan económico anual, que constituyen la guía, el documento para la acción y dirección, donde se materializan, donde se concreta, donde se "aterriza" la planeación estratégica de la empresa (valores, misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa en función de la situación actual y escenarios futuros (DAFO); contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos, metas y planteamiento estratégico del desarrollo de la empresa, que a su

vez, está en función de los intereses del desarrollo de la economía nacional y la sociedad en sus conjunto.

Cabe destacar, como se plantea en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, que "... los intereses de la nación, expresados en las leyes y en las decisiones de los órganos superiores del Partido y el Gobierno tendrán que estar siempre por encima de cualquier interés empresarial, sectorial o territorial" (Colectivo de autores, 1997).

Pero incluso en empresas capitalistas, donde no se entiende así la planificación empresarial, varias razones obligaran a recurrir a cierto tipo de planificación, a fin de lograr un adecuado manejo y control de los procesos económicos empresariales, a los que el juego de las fuerzas del mercado no es capaz de proporcionar una respuesta satisfactoria.

Con los procesos de globalización e internacionalización de la actividad empresarial, la planificación estratégica en la empresa, con estudios de futuro, métodos de previsión, prospectiva, construcción de escenarios sobre el comportamiento futuro de los principales actores sociales (nueva concepción de la planificación), se presentan como una excelente opción para las empresas, al permitirle anticiparse a procesos y fenómenos económicos y sociales, de impacto significativo en la gestión y resultados de la organización.

En estas condiciones la planificación puede ayudar mucho en la coordinación y eficacia de las decisiones empresariales (establecimiento de sus objetivos, conformación de sus estrategias, cuantificación y utilización de los recursos y las formas de actuación), sobre todo porque la práctica ha demostrado ya, y también lo han indicado prestigiosos especialistas, que la llamada segunda revolución industrial, que está produciendo transformaciones revolucionarias en el campo de la ciencia, la tecnología (especialmente en la información y las comunicaciones), la microelectrónica, microbiología y energía nuclear; tiene impactos significativos para las naciones y las empresas en particular y pueden ser beneficiosos o terriblemente adversos, y ello dependerá de la forma en que actúen; y la planificación económica empresarial es un medio para la acción.

El proceso de planificación empresarial en Cuba

La planificación económica empresarial en Cuba, que forma parte de la planificación de la economía nacional, constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

Esto determina particularidades muy propias, con respecto a los procesos de planificación económica a escala empresarial en otros países, fundamentalmente de economía de mercado, e incluso dentro del propio sistema empresarial actual cubano; por ejemplo en el tratamiento de las directrices, como punto de partida para la elaboración de los planes, donde estas constituyen exigencias a cumplir en el plan de las empresas estatales y nacionales, pues en las condiciones de la planificación en Cuba, con la introducción de elementos de la economía de mercado, especialmente con la aprobación de la inversión extranjera y la aparición dentro del sector empresarial de empresas mixtas con participación de capital extranjero y empresas privadas extranjeras, el proceso de planificación tiene sus diferencias.

En correspondencia con lo anterior, en Cuba, país de economía centralmente planificada, el MEP, organismo rector de la actividad económica (el ministro es el vicepresidente del consejo de ministros), establece esas directivas a los organismos de la administración central del estado y los órganos de gobierno territorial (CAP), estos a sus dependencias y las empresas a sus unidades empresariales de base (unidades estratégicas de negocio), quienes le darán cumplimiento en la elaboración de sus propuestas y planes. Por ejemplo, el MEP le establece al MES las directivas a tener en cuenta para su actividad en general y la planificación en particular, este a las universidades y por último estas a sus diferentes facultades y centros de estudio y demás dependencias, en general.

Una directiva muy importante lo constituye el objeto social (actividad a realizar), que el MEP aprueba a cada empresa, significando una violación la ejecución de producciones o servicios no comprendidos en este, así el objeto social de la empresa constituye una directiva de obligada consulta y dominio por parte de los economistas que en ella laboran.

Estructurado en una serie de etapas en el tiempo, este proceso tiene como resultado un sistema de planes, que:

Según el nivel para el cual se elaboran, incluye:

1. Planes de la Organización Superior de Dirección empresarial (unión, grupo empresarial).
2. Planes de las empresas.
3. Planes de las unidades económicas de base (resultado de la desagregación del plan empresa).

Según el nivel periodo para el cual se elaboran, incluye:

1. Planes estratégicos, planeación estratégica o proyección estratégica (3 - 5 años, pueden existir proyecciones a más largo plazo).
2. Planes económicos anuales y su desagregación en periodos de tiempo más breves (trimestre, mes, etc.).

El sistema de planificación empresarial actual en Cuba, que se rige por la resolución No. 276 / 03 del MEP y establece las indicaciones y lineamientos generales para el trabajo de planificación en la empresa estatal (incluye las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano radicadas en Cuba), distingue dos tipos de procesos, dos tipos fundamentales de planificación:

1. La planificación hacia el interior de la empresa, que se corresponde con la planeación o proyección estratégica.
2. La planificación de la empresa vinculada con la planificación nacional y el entorno regulatorio, que se corresponde con la planificación económica anual.

Lógica y métodos de la planificación empresarial

En función de la estrategia, política y principales programas de desarrollo económico y social de la nación y las direcciones actuales para la economía empresarial, las empresas elaboran sus planes estratégicos (proyección estratégica), que comprende la definición de los valores, misión y visión, realización del diagnóstico estratégico (análisis del entorno general, entorno específico, interno y DAFO), y a partir de ello la definición de los objetivos, las estrategias y acciones para cumplimentar los objetivos.

En función de la proyección estratégica de la empresa (objetivos y estrategias trazadas) y las directivas (lineamientos del plan de la Economía Nacional, indicaciones para la elaboración del plan anual, las indicaciones específicas del organismo - ministerios y CAP) y otros elementos recogidos en los documentos rectores de la planificación empresarial, elaboran las propuestas de plan económico anual.

Es importante destacar que los resultados del control de la ejecución del plan anual y el análisis de su cumplimiento final puede llevar a replantearse, actualizar la proyección estratégica de la organización, e incluso los resultados de la actividad en el sistema empresarial del país inciden en los planteamientos para el desarrollo económico y social de la nación.

Para la elaboración del sistema de planes que se confecciona en la empresa se emplean diferentes métodos, entre ellos destacan 4 principales: el método de balances, método de optimización, método normativo y método de escenarios; que según el tipo de planificación (estratégica o corriente) tienen mayor o menor uso unos con respecto a otros.

1. **Método de balances.** Este fue el método o forma fundamental de planificación de la economía en los países socialistas y también Cuba, hasta finales de la década de los 80, su esencia consiste en hacer una compatibilización entre los recursos existentes (posibilidades) y las demandas (necesidades), adoptando la forma de una tabla doble que refleja, por un lado, las fuentes de los recursos, y por otro, los destinos o usos. Se emplea, fundamentalmente, en la planificación operativa, en la elaboración del plan económico anual, donde con mayor grado de detalle y precisión se concretan las aspiraciones del plan estratégico.

Por ejemplo, en el plan económico anual de la empresa se compatibilizan las necesidades de producción con las posibilidades de recursos materiales, de mano de obra, financieros y capacidades y una vez definidos los volúmenes de producción se determinan las necesidades de recursos para su ejecución y cumplimiento. Entre los principales balances que se elaboran están:

- a. Los balances materiales
- b. El balance de capacidades productiva
- c. El balance general
- d. El estado de resultado

Es importante destacar que este método también tiene empleo en la planificación empresarial más estratégica, e incluso a nivel macroeconómico. Recordemos que esta fue la forma o método fundamental de planificación de la economía en los países socialistas y también en Cuba, sobre todo hasta finales de la década de los 80, por las posibilidades que brindaba el desarrollo de estas economías bajo las relaciones planificadas y cooperación dentro del CAME, que propicia alto nivel de estabilidad en precios, aseguramientos materiales y otros aspectos económicos. Muy diferentes a como funciona la economía y el mercado mundial, en el que hoy estamos insertado, lo cual ha hecho que el método de balance no tenga el papel que otrora jugó y cada vez gane más espacio el empleo de estudios de futuro; método de escenario en la planificación, sobre todo estratégica en Cuba, con el fin de enfrentar el riesgo y la incertidumbre.

2. **Método de optimización.** Se basa en la aplicación de modelos económicos matemáticos para la determinación de la variante óptima, que dentro de las restricciones a considerar y con base en un criterio de optimación definido, reporta el mejor resultado para el periodo planificado. Estos métodos contribuyen a la fundamentación de los trabajos de planificación, al permitir la selección científicamente argumentada de la mejor variante de plan. Entre los modelos más empleados tenemos:
- a. Los modelos de simulación
 - b. El modelo de programación lineal
 - c. El modelo de transporte.

Una de las aplicaciones concretas, de mucha utilidad y posibilidades, aunque no extendida en la práctica, lo constituye la aplicación del modelo de programación lineal para la optimización del plan de producción de la empresa durante el periodo planificado (plan o presupuesto de producción en unidades físicas), sobre todo en aquellas empresas que tienen una amplia nomenclatura y surtido de producción, donde resulta prácticamente imposible realizar todas esas compatibilizaciones, manejar los diferentes criterios y seleccionar científicamente fundamentada, dentro de las posibles alternativas de plan, la mejor variante.

3. **Método de normativo.** Consiste en la aplicación al proceso de elaboración de los planes, de las normas establecidas y fijadas en la economía nacional, que tiene particular uso en la empresa aunque es de empleo en todos los niveles. Estas

normativas constituyen una variada gama de aspectos a considerar, como son: reglamentaciones establecidas en la economía nacional para todos los organismos, grupos de empresas y organizaciones, otras referentes a índices o normas de cuantificación de gastos propias de la empresa (base normativa).

Estas reglamentaciones, directivas e indicaciones, norman determinados aspectos en la elaboración del plan y son de obligada aplicación en la conformación del plan. Es importante destacar que en el caso de las normas relacionadas con disposiciones y reglamentaciones, en la economía cubana tienen un peso importante y por tanto exigen de su consulta y dominio por parte de las especialistas y técnicos de la planificación.

En el caso del resto de las normas que conforman la base normativa de la empresa: normas de consumo material, normas de tiempo de trabajo de los obreros, normas de gastos de salario, normas de tiempo de los equipos, constituyen los indicadores base o de cálculo para la conformación de los diferentes presupuestos o categorías del plan. En la planificación material, para conformar los presupuestos de materias primas y materiales fundamentales, una vez definido los niveles de actividad, volúmenes de producción y servicios, se aplican las normas de consumo material por unidad de producto para determinar las necesidades de cada uno de los insumos de la empresa para el periodo planificado.

4. **Método de escenario.** Este método consiste en la elaboración de estudios de futuro a partir de la prospectiva, buscando establecer los posibles escenarios que enfrentará la empresa. Como es lógico, a nivel de empresa, este método es de aplicación en la planificación más perspectiva (proyección o planeación estratégica).

Si en esas condiciones el método de balances garantizaba la fundamentación y elaboración de los planes, hoy necesitamos de una planificación más estratégica, sobre la base de escenarios futuros y variantes de plan. Esto se ha materializado en mayor medida en la planificación de la economía nacional, sectorial y territorial, no así en la empresa que espera por ello.



Figura 3. Métodos de planificación empresarial y principales empleos según el tipo de planificación.

Conclusiones

La planificación económica empresarial en Cuba constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

En estas nuevas condiciones en que se desarrolla la economía, que imponen nuevas concepciones, exigencias y retos a la planificación económica empresarial (perfeccionamiento actual del sistema de planificación en Cuba), particular importancia tiene, entre otras cuestiones, lo referido a los métodos de planificación, donde se potencian los estudios de futuro (prospectiva), construcción de escenarios y la aplicación de métodos de optimización, que den respuesta a los niveles de fundamentación del plan, ante los riesgos, incertidumbre y necesidad del incremento de la eficiencia económica empresarial.

Recomendaciones

Que este trabajo sea utilizado por los directivos empresariales para una mejor toma de decisiones.

Que se utilice este material para que la estructura organizacional de la empresa tome la forma adecuada para un mejor control de las actividades económicas a realizar.

Que los estudiantes del nivel superior utilicen este material que les proporciona un conocimiento más amplio de dicha materia.

Referencias bibliográficas

COLECTIVO DE AUTORES. 1997: Resolución Económica del V Congreso del PCC.

CUBA. 2007: Decreto Ley 252. Ministerio de Finanzas y Precios.

CUBA. 2007: Decreto 281. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Ministerio de Finanzas y Precios.

* Trabajo tutorado por el M. Sc. Yaniel Zalazar Pérez.

Para la imagen de cabecera se utilizó un fragmento de la obra Mecanismos I del artista cubano Carmelo González Gutiérrez.