

Nombre: El proceso de planificación empresarial en Cuba.

Autora: Lic. Yuvy Martínez Pérez.

Universidad de Cienfuegos, CUBA

Resumen:

Es una realidad que cambiaron las condiciones sobre las cuales se desarrollaba el proceso de planificación en la economía nacional: aseguramientos materiales garantizados sobre la base de balances materiales (método fundamental de planificación) y una gran seguridad y estabilidad en los aprovisionamiento a las empresas, pero 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, donde se 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.

Introducción

Hasta finales de los 80', la planificación de la economía nacional y en la empresa se desarrolló a partir de las experiencias de la planificación socialista en Europa Oriental y dentro de las relaciones planificadas de cooperación con los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).

En Cuba a partir de inicio de los años 90' y como consecuencia de la desintegración de la URSS, el derrumbe del campo socialista y disolución del CAME, la planificación económica pierde espacio (es importante precisar que nos referimos sobre todo como materialización en el sistema de planes económicos), pues realmente como sistema de organización y dirección del desarrollo económico y social del país siempre estuvo presente.

Cuando realmente era necesario mantener la planificación y sus estudios, pues en las nuevas condiciones (inserción de la economía cubana en el escenario económico mundial), la planificación es aún más importante. Así a partir de 1990 se dejó de llevar el plan anual de la economía nacional a la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) para su aprobación, hasta 1995 cuando la economía comienza a estabilizarse y se someten a consideración de la ANPP los lineamientos del plan económico y social, se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) las cifras aprobadas y se inicia el trabajo para reestablecer el control del plan.

A partir de 1996 se fueron elaborando, valorando y conformando las indicaciones para la elaboración del plan, y ya para el año 2000 toma fuerza la planificación concretada en el sistema de planes, todo ello con un rasgo distintivo fundamental, que lo constituye el enfoque con que se práctica la planificación: enfoque estratégico, prioridad al aspecto financiero y la eficiencia económica empresarial, dada la situación en que se desarrolla la actividad de la economía cubana, que se traduce al escenario empresarial: afectaciones e impacto de los cambios, fenómenos y procesos de la economía mundial, incertidumbre y riesgo en los aseguramientos materiales, cambios en los niveles de aseguramiento financiero y la introducción de elementos de mercado en la economía socialista planificada (plan-mercado), entre otras particularidades.

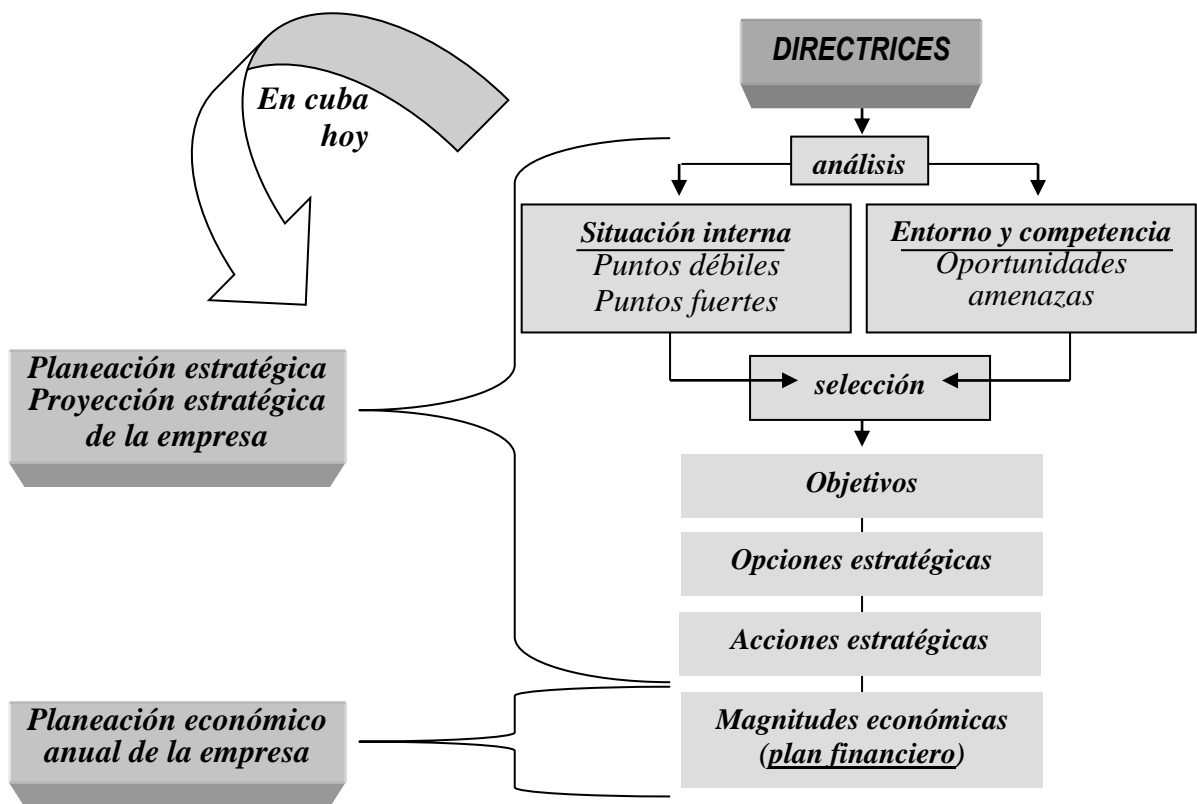
1. Fundamentos generales del proceso de Planificación Empresarial

En general el proceso de planificación a nivel empresarial constituye un proceso complejo, caracterizado por un conjunto de trabajos interconectadas 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. Pero en general este proceso de planificación económica a escala empresarial, sigue una lógica y trabajos 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 paso 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.



Fuente: Arràez, Freddy. El Análisis de Problemas en la planificación, Planificación Operativa. Tomado De:www.gepsea.org,2003

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

Concepto de 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.

Y que por tanto representa una fase del proceso general de dirección, pues este es un proceso en el que siempre están presente cuatro elementos independientemente de la actividad que se trata, a saber: la organización, la planificación, la dirección y el control.

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.

Esto significa que la planificación, coma 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.

Ahora el concepto que interesa en este caso es mucho más específico, se trata del concepto de planificación de la empresarial, que forma parte de la planificación de la economía nacional y éste puede definirse de la forma siguiente:

La planificación socialista empresarial es un proceso técnico, económico y organizativo en el que se establecen los objetivos y estrategias de la organización a corto y mediano plazo, y se definen las acciones y recursos para su cumplimiento de forma racional, constituyendo a la vez y sobre todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual y asegurar así el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

◆ **Objetivos de la planificación empresarial**

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.

◆ **Tareas de la planificación empresarial**

La planificación empresarial cumple una serie de importantes tareas, que de forma agregada pudiéramos enumerar 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 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 (principalmente 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 es en este nivel,

que se concretan y da cumplimiento a los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación.

Varios aspectos permiten explicar la importancia de la planificación empresarial, entre ellos pudieran exponerse los siguientes:

- ☉ Si entendemos la planificación de la economía como una función y fase del proceso general de dirección, que representa un conjunto de decisiones, una preparación para actuar en el futuro, donde se establecen, en este caso, los objetivos económicos empresariales a alcanzar en un periodo, se cuantifican los recursos y definen las formas y acciones para darle cumplimiento a esas metas, la planificación empresarial tiene particular importancia, por cuanto:
 - Al establecer los objetivos y metas para el período, contribuye a la eficacia en la gestión empresarial.
 - Al compatibilizar las necesidades con las disponibilidades de recursos materiales, laborales, financieros y capacidades productivas, permite lograr los máximos niveles de actividad con la asignación y empleo racional de los factores de producción, contribuyendo así a la eficiencia económica de la empresa, una de las direcciones actuales del perfeccionamiento empresarial y la gestión económica en general.

Nótese entonces que estos dos importantes criterios de la gestión empresarial, la eficacia (hacer las cosas correctas, determinar los objetivos apropiados) y la eficiencia (hacer correctamente las cosas, uso racional de los recursos para lograr los objetivos), se identifican directamente con los dos aspectos de la planificación económica: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. De esta forma 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.

- Además como función del proceso de dirección, representa un instrumento de incalculable valor para la dirección de la actividad económica de la empresa en el periodo, el control de su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos y metas.

Pero 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 su conjunto.

Y en este sentido es obligado destacar la significación actual de la planificación empresarial en la empresa estatal socialista, ante los retos actuales que enfrenta la economía cubana y las responsabilidades, atribuciones y papel que se otorga al sector empresarial estatal socialista, entre ellos cabe mencionar:

- Ser el eslabón básico de la economía, constituido para satisfacer las necesidades del Estado y la población, donde la planificación empresarial (plan de producción) debe proyectar los más altos niveles de producción a partir de las disponibilidades de recursos, que den respuesta a las demandas y objetivos del desarrollo económico y social de la nación, con altos niveles de competitividad y eficiencia económica, que garantice además su autofinanciamiento y desarrollo.
- Con el proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas, con el propósito de acercar la toma de decisiones al nivel en que tienen lugar los procesos productivos y así propiciar el desarrollo de la iniciativa y una mayor flexibilidad de la gestión y la

participación de los trabajadores, la planificación empresarial adquiere un gran compromiso, que pudiera resumirse en la responsabilidad con la fundamentación de los trabajos de planificación y la proyección de los indicadores planificados sobre la base del mayor nivel de actividad con el mínimo de gastos, incorporando todas las reservas existentes.

- Compromiso que se acrecienta y acompleja en una economía, donde el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales los recursos del pueblo y la responsabilidad de administrarlos en interés de la sociedad. Cuestión que determina que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto, lo cual no puede ser causa para la mejor preparación del plan de la empresa, buscar todas las reservas existentes e incorporálas, en busca de la mayor eficacia y eficiencia económica.

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”.

- 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.

El rápido aumento de la complejidad de la economía internacional y los sistemas económicos nacionales, derivado de su creciente diversificación productiva y evolución de sus estructuras, que ha generando crecientes dificultades en el conocimiento de la dinámica de estos sistemas, plantea nuevos desafíos a la gestión empresarial, obligando a procedimientos idóneos para orientar y coordinar las acciones de la empresa y darles coherencia para maximizar la eficacia y los niveles de ganancia.

Al respecto el destacado economista latinoamericano Bernardo Kliksberg

planteó: ***...El gerenciamiento eficiente de este extenso conjunto de operaciones heterogéneas, con orientación de maximizar objetivos que requieren a su vez un constante esfuerzo de compatibilización, constituye una problemática organizacional de altísima complejidad...***".

Y ha considerado que la planificación como proceso de previsión, con sus instrumentos y arsenal de métodos y técnicas, parece ser la única herramienta idónea disponible para acometer la tarea de gestión eficiente del vasto conjunto de operaciones heterogéneas indicadas por él.

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 proceso y fenómenos económico 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.

2.-El proceso de planificación empresarial en Cuba. Caracterización y tipos de planificación, lógica y métodos.

◆ ***Caracterización y tipos de planificación empresarial.***

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.

Y representa un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores de la economía nacional, para lograr los objetivos y prioridades del desarrollo económico y social de la economía nacional y la sociedad en su conjunto.

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, constituyendo 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:
 - ▶ Planes de la Organización Superior de Dirección empresarial (unión, grupo empresarial).
 - ▶ Planes de las empresas
 - ▶ Planes de las unidades económicas de base (resultado de la desagregación del plan empresa).
- Según el nivel periodo para el cual se elaboran, incluye:
 - ▶ Planes estratégicos, planeación estratégica o proyección estratégica (3 – 5 años, pueden existir proyecciones a más largo plazo).
 - ▶ Planes económicos anuales y su desagregación en periodos de tiempo mas breves (trimestre, mes, etc.).

Es importante identificar que este es el sistema de planes resultante del proceso de planificación a nivel empresarial, que forma parte de la planificación de la economía nacional, que tiene como resultados el siguiente sistema de planes: Plan de la economía nacional, planes de los territorios y organismos, **planes de la uniones, grupos y empresas**, y planes perspectivas o a largo plazo, planes a mediano plazo (entre 3 y 5 años) y **Planes a corto plazo, corrientes o anuales**; atendiendo a los dos criterios manejados anteriormente: alcance de la planificación y horizontes de planificación:

Teniendo como principio la necesaria correspondencia entre el sistema de planes, tanto por su alcance como horizontes de planificación (unidad del sistema de planes y correspondencia entre la planificación perspectiva y

corriente), necesidad objetiva que se deriva del hecho que los objetivos y tareas económicas de los planes anuales empresariales, están sujetas a los objetivos del grupo empresarial, ministerios, territorios correspondientes y en fin de la economía nacional, así como las metas y aspiraciones a más largo plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

El sistema de planificación empresarial actual en Cuba, que se rige por la resolución No. 276 / 03 del MEP que 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.***

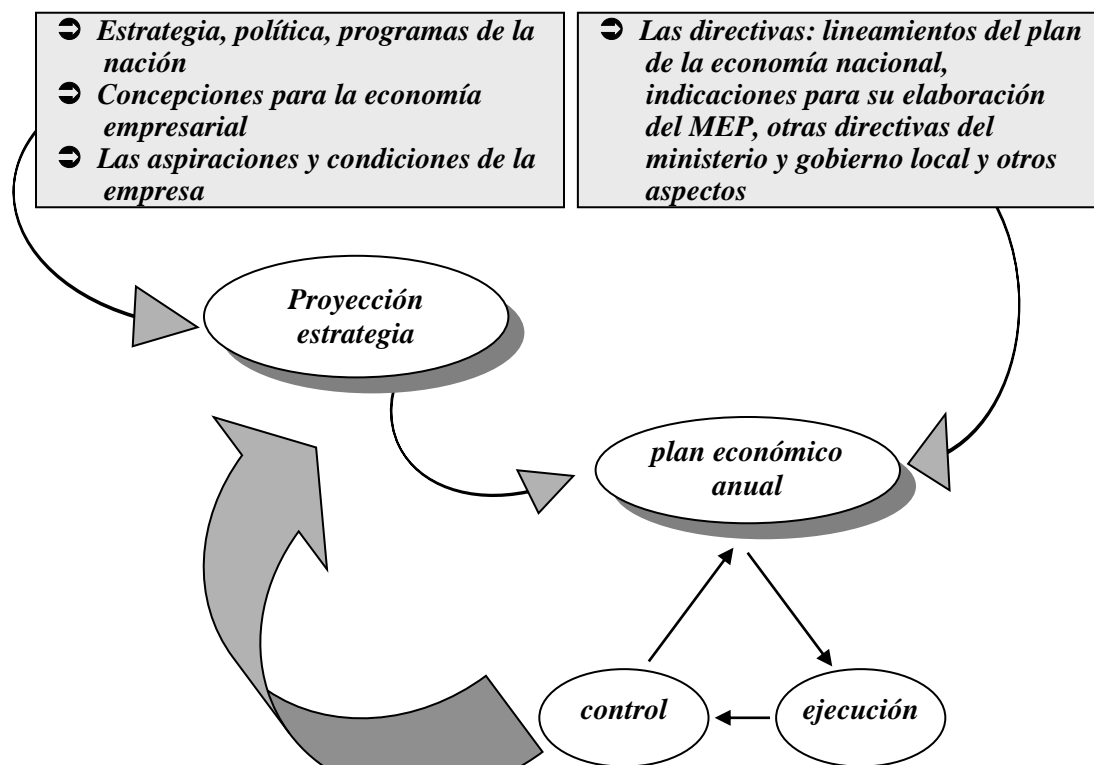
En función de la estrategia, política y principales programas de desarrollo económico y social de la nación y las direcciones actuales para la economía empresarial, las empresas elaboran sus planes estratégicos (proyección estratégica), que comprende la definición de los valores, misión y visión, realización 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.

Y 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.

Así en el plan anual de la empresa se da cumplimiento a las directivas del nivel superior, que se corresponden con el cumplimiento de los objetivos priorizados del desarrollo económico y social del país y a la vez se materializan los objetivos estratégicos de la organización definidos en la proyección estratégica, en otras palabras en los presupuestos anuales o planes económicos se concretan los objetivos y estrategias trazadas para un más largo plazo en la planeación estratégica de la organización, de aquí la importancia de la correspondencia entre la proyección estratégica y la planificación económica anual de la organización.

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 incide en los planteamientos para el desarrollo económico y social de la nación.

Lógica de la planificación empresarial



Fuente: Resolución No. 276 de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP)

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 otra 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:

- ▶ Los balances materiales
- ▶ El balance de capacidades productiva
- ▶ El balance general
- ▶ 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 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 más gane 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.

Aunque sigue teniendo aplicaciones importantes en nuestra economía, en la elaboración de balances materiales para un grupo de importante de productos, relacionando las fuentes y destinos de esos recursos, por ejemplo los balance de fuerza de trabajo, balances materiales de los principales recursos (petróleo), de los productivos y artículos normados, etc.

2. Método de optimización. Se basa la aplicación de modelos económicos matemáticos para la determinación de la variante óptima, que dentro de las restricciones a considerar y en base a un criterio de optimalidad 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:

- ▶ Los modelos de simulación
- ▶ El modelo de programación lineal
- ▶ El modelo de transporte

Quizás pueda decirse que su aplicación ha sido más experimental que como método tradicional de planificación, y sobre todo en experiencias vinculadas a la optimización de tareas de la planificación de la economía nacional y la planificación estratégica de la empresa, influenciado entre otras causas por la complejidad en la modelación del problema, dificultadas que confronta la construcción de la base de datos que exige la formulación del modelo, pues con el desarrollo de los equipos de computo automatizado y los software ya esto no constituye una limitante.

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 para 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 a 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 por tanto 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 tiene un peso importante y por tanto exige de su consulta y dominio por parte de las especialistas y técnicos de la planificación. Por ejemplo, los gastos de alimentación por comensal para las dependencias del BPA no pueden exceder de \$ 0.23 CUC, normativa que será la base de cálculo de estos gastos correspondientes al presupuesto de otros gastos.

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 (plan de producción), 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.

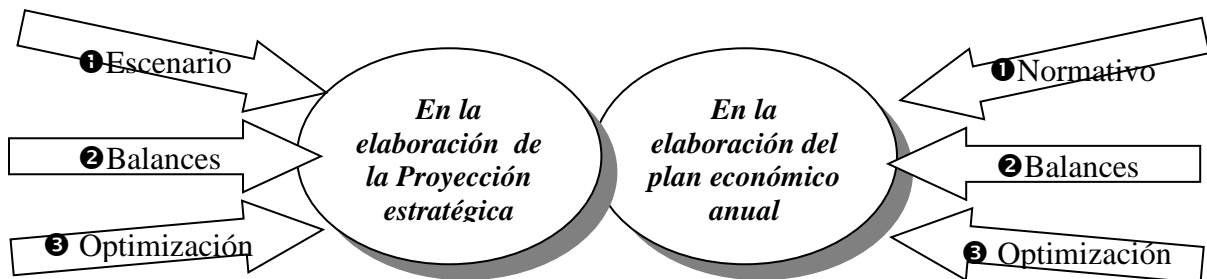
Es importante destacar que en el caso de las normas relacionadas con disposiciones y reglamentaciones, en la Economía Cubana tiene un peso importante y por tanto exige de su consulta y dominio por parte de los especialistas y técnicos de la planificación. Por ejemplo, los gastos de alimentación correspondiente a los presupuestos del plan anual en el BPA estarán determinados por la normativa que establece 23 centavos diarios por comensal.

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 prospectiva (proyección o planeación estratégica).

En Cuba después de superada las mayores dificultades del llamado Periodo especial y haber “retomado” la planificación materializada en planes, se ha potenciado la aplicación de este método dada la incertidumbre provocada por la obligada inserción de la economía cubana en el mercado mundial, a diferencia del aseguramiento sobre todo material que teníamos en tiempo de la cooperación y coordinación económica dentro del CAME).

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.

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



Fuente. González Gutiérrez Alfredo. Fundamentos y métodos generales de planificación: compilación para el entrenamiento nacional de profesores de planificación / Alfredo González Gutiérrez. -- La Habana: MEP y UH, 2004.-- 198 p.

3. Conclusiones.

1. 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.
2. 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.

Bibliografía:

Arràez, Freddy. El Análisis de Problemas en la planificación, Planificación Operativa. Tomado De:www.gepsea.org,2003

Berri, L. Planificación de la economía socialista. / L Berri. -- Moscú: Editorial Progreso, 1977. -- 597 p.

Bromley, Ray. La planificación del desarrollo en condiciones adversas. Revista Interamericana de Planificación (México) XVI, (55):5, Junio 1983.

Entrevista del Ministro de Economía y planificación de Cuba, José Luis Rodríguez por los 40 años de la planificación en Cuba. Tomado De: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu>, 2000.

España. Órganos de planificación en América Latina. Tomado De:
(www.clad.org.ve),2005.

García Valdés, Carlos Manuel. Socialismo y planificación. Presencia del
mercado en la economía socialista. Tomado De: www.gerona.inf.cu, 2002.

González Gutiérrez Alfredo. Fundamentos y métodos generales de planificación:
compilación para el entrenamiento nacional de profesores de planificación /
Alfredo González Gutiérrez. -- La Habana: MEP y UH, 2004.-- 198 p.

Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No 273 / 03

Tinbergen, J. Los problemas de la planificación económica. Tomado De:
<http://www.unesco.org>, 2002.

Yuvy Martínez Pérez.

Licenciada en Economía, Perfil Empresarial.

Profesora de Economía Política.

Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, Cuba

yumartinez@ucf.edu.cu