



CUBA – DICIEMBRE 2015

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN EMPRESAS ESTATALES

Dr. C. Angie Fernández Lorenzo

Lic. Anelys Vélez Pérez

Lic. María Teresa Sánchez Hechavarría

Dr. C. Raúl Ricardo Fernández Concepción

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una guía metodológica para el diagnóstico del proceso de planificación en empresas estatales cubanas, lo que permitirá a sus directivos y otros grupos de interés poseer información más veraz sobre la realidad de esta actividad en sus entidades, y por tanto estar en mejores condiciones para perfeccionarla. El tema que se aborda adquiere gran valor en el contexto de actualización del modelo económico y social. Para el cumplimiento de los objetivos se realiza una fundamentación teórica metodológica sobre el proceso de planificación en el Socialismo, sus particularidades en Cuba y los aspectos estratégicos a tener en cuenta para su perfeccionamiento. Para ello se realizó una profunda revisión documental y consultas a especialistas.

La guía metodológica se diseñó a partir de una profunda revisión de la reglamentación establecida en el país para la actividad de planificación y otros documentos que garantizan que el diagnóstico se realice de la forma más integral posible. Se emiten criterios sobre las condiciones que debe tener el proceso de diagnóstico, el personal a trabajar en él, entre otros elementos. Se establecen además conclusiones y recomendaciones representativas del proceso de investigación.

ABSTRACT

The objective of this work is to design a methodological guide for the planning process diagnosis in Cuban state enterprises, enabling their executives and

other stakeholders have more accurate information about the reality of this activity, and to be able to perfect it. The issue is of great value in the context of economic and social model updating. To fulfill the objectives we do a methodological and theoretical foundation for the planning process in Socialism, its particularities in Cuba and strategic aspects to consider for its improvement. To do this we consulted the main reviews and experts consultations.

The methodological guide was designed from a review of established regulations in the country for planning activity and other documents which ensure that the diagnosis is made in the most comprehensive way possible. We show the criteria about the diagnostic process conditions, the staff working on it, among other elements. Also we show conclusions and recommendations of the research process.

INTRODUCCIÓN

La planificación es consustancial a toda actividad humana dirigida a un fin. En su sentido más general, *planificar es organizar una acción con vistas a un fin determinado*. Muchos son los autores que han definido este término, entre ellos del Valle (1982); Sagasti (1982) y Ahumada (1996), pudiendo referenciarse en (Fernández, O., 2011).

De forma general todos los conceptos coinciden en que es una actividad dirigida al futuro donde el tiempo es una variable clave; se propone cambios que no ocurrirán espontáneamente; define objetivos y dispone de medios para alcanzarlos; permite elegir entre alternativas; condiciona la toma de decisiones por anticipado y requiere discusión, cálculo, análisis y por lo tanto conocimiento científico.

La necesidad de la planificación como un medio de acción social organizada para la realización de metas definidas se acrecentó desde el fin de la Primera Guerra Mundial, y especialmente desde la revolución socialista en Rusia y la gran crisis económica de los años 30 en el mundo occidental.

En el caso de Cuba, *“El objetivo final de la planificación de la economía nacional es lograr un crecimiento estable y sostenido, satisfacer las necesidades de la población y propiciar el desarrollo a largo plazo (...) La planificación es el principal instrumento para llevar a la práctica la estrategia de*

desarrollo y la política económica". (González, 2004). Su ámbito de actuación abarca los planos global, ramal, territorial y empresarial.

La planificación proporciona una dirección y sentido de desempeño, al coordinar las distintas unidades de la empresa hacia un fin concreto; puede ayudar a lograr el éxito: teóricamente, las amenazas pueden neutralizarse y las oportunidades potenciarse; facilita la adaptación al entorno y al cambio y contribuye a mejorar los resultados de otras tareas directivas.

Únicamente con la planificación se puede tener un camino adecuado para obtener o lograr los objetivos, y en el plan, se deberán incluir todos los factores que son necesarios para el logro concreto, pragmático de esos objetivos, ya que el mismo es la herramienta con la que se puede concretar la planeación y lograr puntos fundamentales en la administración.

El plan debe ser sencillo, fácil de comprender, motivador para los que lo ponen en práctica, habrá selectividad o prioridades establecidas, riguroso, y debe ser flexible.

Aunque lo anterior es aplicable a empresas en cualquier tipo de entorno socioeconómico es solo en el socialismo donde *"... la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encauzar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante 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 para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional"*. (MEP, 2003)

En general, la planificación en el socialismo, ofrece la oportunidad de lograr un creciente grado de gobernabilidad social, que enfrenta no obstante límites en la misma medida en que depende de factores objetivos y subjetivos que no pueden ser previstos y controlados con antelación. Sin embargo, un desarrollo planificado reduce el costo social al mínimo y brinda las máximas posibilidades de satisfacción de las necesidades del hombre en un proceso de aproximaciones sucesivas, frente a la irracionalidad esencial de la economía de mercado.

A los efectos de encauzar los esfuerzos coordinadores de las diferentes instituciones y órganos del estado, con el objetivo de lograr el cumplimiento, de

forma planificada, del Programa del Moncada, es creada en marzo de 1960, la Junta Central de Planificación, decisión que expresó la voluntad política del Estado de dirigir la economía de manera centralizada.

A partir del año 1989, Cuba se vio afectada, producto que en el ámbito internacional se produjeron una serie de acontecimientos que provocaron un impacto muy fuerte en la estructura y desarrollo de la economía cubana. Estos hechos significaron, la ruptura de todo un conjunto de relaciones que se habían establecido y desarrollado a lo largo de más de 30 años.

La planificación brindó la plataforma a partir de la cual las autoridades diseñaron el programa emergente, componente esencial de la estrategia inicial de supervivencia, y la estrategia posterior para la recuperación económica al menor costo social posible. Siendo concebida, no sólo como un mecanismo económico, sino como la categoría definitoria del socialismo en Cuba.

En opinión de Fernández, O. (2011) “el nuevo modelo económico y social tiene que ofrecer a los individuos alternativas para construir sus proyectos de vida en consistencia con los objetivos de la construcción socialista”.

En la actualidad el plan de la economía nacional pretende abarcar de manera directiva casi la totalidad de la actividad económica del país. La elaboración de los planes transita por un mecanismo tergiversado que convierte en un campo de batalla el proceso económico más importante del sistema.

Bajo las condiciones actuales y previsibles de la economía cubana, deberían orquestarse algunas transformaciones en la forma de regular los procesos productivos.

A ello se une la necesidad de superar las principales deficiencias que se presentan en la actividad de planificación empresarial, las que de acuerdo a Fernández A., (2013) son: la participación de los trabajadores es formal; la actividad de planificación no es asumida por la organización como el eje conductor de su actividad económica, productiva y social; juegos de roles con información asimétrica; plan poco flexible; falta de transparencia entre las partes; falta de cientificidad en el proceso de elaboración del plan, entre otras.

DESARROLLO

- **Rol de la planificación empresarial en la actualización del modelo económico-social cubano.**

Cuba, inmersa en profundas transformaciones en busca de la adaptabilidad a la inestable situación internacional existente y la preservación de su modelo político y social, debe potenciar el papel de la empresa estatal socialista como eslabón fundamental del desarrollo económico. En esta tarea juega un papel determinante la adaptación de la empresa estatal a las nuevas condiciones internas y externas, transformando estructuras, funciones, pero sobre todo valores y códigos que le permitan desenvolverse bajo premisas de eficiencia, eficacia y competitividad.

El entender la cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común da una idea de la importancia de operar cambios en esta, en la búsqueda del éxito empresarial en Cuba.

Como parte del proceso de cambio debe crearse una cultura adaptativa, flexible, acorde a las características propias de cada organización, y donde los principios socialistas constituirán una fortaleza indiscutible.

La construcción del socialismo en Cuba y de diseño de un modelo propio de desarrollo económico y social exige adaptar a nuestras condiciones técnicas, herramientas de corte gerencial en el proceso de fortalecimiento del funcionamiento de nuestras empresas.

El modelo de desarrollo socioeconómico adoptado en Cuba se propuso, desde sus inicios, alcanzar un alto grado de equidad mediante la aplicación de la planificación económica centralizada y la intervención estatal en todos los sectores o esferas relacionados con la política social. (Fernández, O., 2011)

Más allá de todas las deficiencias que a la luz histórica puedan ser señaladas a este esquema integracionista, estas relaciones permitieron el acceso a recursos (que por otras vías no hubiese sido posible adquirir) y, aún más, constituyeron una base importante en la determinación de la estrategia de desarrollo económico a mediano y largo plazos (Álvarez, 1995); (CEPAL, 1997). El modelo de industrialización cubano siguió, en buena medida, los patrones tradicionales de los países socialistas. Alcanzó su mayor dinamismo entre la segunda mitad de los años setenta y la primera de los ochenta. A

mediados de los años ochenta, Cuba alcanza el máximo nivel de despliegue del modelo de desarrollo (Pons, 1998), justamente cuando la inmensa mayoría de los países latinoamericanos estaba inmersa en el punto medio de una grave crisis económica y de la deuda externa.

El modelo económico, por su parte, ha sufrido algunas modificaciones a lo largo de 50 años aunque en sentido general conservaba hasta hoy muchos de los principios fundamentales adoptados desde 1968. La “actualización” en marcha supone potenciales cambios sustantivos, que abren las puertas al replanteamiento del camino cubano al socialismo. Uno de los seis ejes articuladores del modelo de funcionamiento económico es el mecanismo de regulación consciente de la producción que se explica a continuación según Fernández, O. (2011).

Según esta variable se debe establecer, en primer lugar, el rol a desempeñar por los mecanismos de regulación consciente de la producción que implementa la sociedad en oposición al desenvolvimiento automático del mercado. La intervención directa del Estado en las relaciones económicas, habitualmente persigue la regulación de uno u otro aspecto de la reproducción, ordenando, influyendo o suplantando la autorregulación mercantil. Hoy en día el plan de la economía nacional pretende abarcar de manera directiva casi la totalidad de la actividad económica del país. La elaboración de los planes transita por un mecanismo tergiversado que convierte en un campo de batalla el proceso económico más importante del sistema.

El lineamiento número uno del VI Congreso del PCC plantea que en el nuevo modelo económico “el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control, (...) tendrá en cuenta el mercado influyendo sobre el mismo y considerando sus características”. (PCC, 2011).

En la práctica actual, como interpretación de la exhortación por la máxima dirección del país al incremento de la efectividad de la planificación, lo que está ocurriendo es una expansión insostenible del balance físico de productos dentro de la dinámica de elaboración del “plan”. Esto constituye una severa inconsistencia, dado el carácter financiero de la inserción externa de la economía cubana – y no material como en el CAME de las décadas del

setenta y ochenta – y dada la precariedad de los dispositivos de planificación en todas las entidades e instituciones a lo largo del país. Los métodos de la administración o disposición de recursos para una economía de guerra, exitosamente desarrollados en el campo de las actividades militares, pueden resultar completamente contraproducentes si se les pretende aplicar a la totalidad de la economía de un país, la cual responde a determinadas regularidades económicas inobjetables.

-

Materiales y métodos.

La aplicación del método de modelación, entre otros, permitió obtener la representación de la guía metodológica para el diagnóstico del proceso de planificación en empresas estatales.

El **objetivo** de la guía es obtener una caracterización del proceso de planificación empresarial en entidades estatales del país que permita a sus directivos y otros grupos de interés (dígase Gobierno, OSDE, OACE, MEP, MFP, otros) tomar decisiones que contribuyan al perfeccionamiento de dicha actividad, acorde a los requerimientos que impone la actualización del modelo económico nacional.

Para su elaboración se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- El diagnóstico debe reflejar la situación actual de la empresa, determinando los principales problemas y reservas que existen en el proceso de planificación empresarial, delimitando los más importantes por su peso en los resultados integrales de la empresa, haciendo énfasis en su evaluación cualitativa y definiendo mediante un análisis causa-efecto (Ishikawa, 1985), el carácter interno o externo de su solución, lo que facilitará el proceso de toma de decisiones por parte de directivos y otros grupos de interés.
- La necesidad de que tanto los actores internos de la empresa (directivos, trabajadores, así como sus agrupaciones –Consejos de Dirección, Sindicatos, etc.-) como externos (MEP, MFP, OSDE, OACE, Gobierno, etc.) tengan una participación activa en el proceso de diagnóstico.
- El éxito del diagnóstico depende en buena medida de la correcta aplicación de la guía metodológica por lo que se requiere la preparación de los implicados.

- La cooperación entre empresas estatales puede convertirse en un factor de éxito en el diagnóstico del proceso de planificación.
- La conformación y preparación del equipo de diagnóstico, que debe estar conformado por al menos cinco miembros, los que serán elegidos por su capacidad de análisis, creatividad, conocimiento de la empresa, así como de técnicas de diagnóstico. Cada empresa podrá elegir los miembros de su equipo, valorando las siguientes fuentes de procedencia:
 - Técnicos y/o directivos de la propia empresa.
 - Técnicos y/o directivos de otras empresas (con resultados superiores).
 - Técnicos y/o directivos de la OSDE, OACE, CAM o CAP al que se subordina la empresa.
 - Profesionales de universidades y otros centros educacionales.
 - Otros que se consideren.

El equipo de diagnóstico será presentado al consejo de dirección para su aprobación y a la asamblea de trabajadores para su conocimiento. El cronograma de trabajo para el diagnóstico, como para el resto de las etapas del proceso, será realizado por cada empresa y aprobado por su consejo de dirección. Al concluir el diagnóstico, este se analiza con el consejo de dirección y la asamblea de trabajadores; invitando a las organizaciones políticas y de masas de la empresa, y se informará de sus resultados al resto de los grupos de interés.

Para su diseño se tuvieron en cuenta los siguientes documentos:

- Resolución 276/2003 sobre planificación empresarial.
- Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan anual, emitidas por el MEP.
- Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- Programa complementario de auditorías y comprobaciones especiales, emitidas por la Contraloría General de la República de Cuba.
- Aportes de Thibaut (1994).

La guía que se propone se estructura en cuatro acápites. El primero sobre la empresa, su objeto y orientación estratégica, el segundo sobre los objetivos de trabajo de la empresa, el tercero sobre el plan anual y el cuarto sobre la

proyección estratégica y el plan de negocios los cuales de una forma integrada permiten a los directivos empresariales abastecerse de información eficaz y necesaria para el proceso de toma de decisiones de la empresa relacionadas con el proceso de planificación.

- **Guía metodológica para el diagnóstico del proceso de planificación en empresas estatales.**

ORIENTACIONES PARA EL DIAGNÓSTICO:

- En la realización del diagnóstico se podrán emplear tantas fuentes primarias como secundarias se consideren.
- Cada aspecto de la guía será evaluado de Bien, Regular o Mal.
- Por cada acápite se elegirán los principales problemas (entre 3 y 5).
- Se realizará un análisis causa-efecto, aplicando la técnica *Diagrama Espina del Pescado*, que servirán de base para el plan de acciones.
- Los resultados anteriores se integrarán, para establecer las conclusiones finales acerca del estado de la actividad de planificación en la empresa.

ASPECTOS GENERALES:

1. Valorar la implicación de la alta dirección con la actividad de planificación, teniendo en cuenta aspectos como: actitud ante el futuro de los directivos; prioridad que se le otorga a la planificación dentro de las tareas y funciones en la empresa; cómo implican los directivos a sus colaboradores en el desarrollo de esta actividad; entre otros elementos que considere.
2. Explicar en qué área se coordinan las tareas de la planificación en la empresa. Valorar si la organización de la actividad de planificación garantiza que todos los miembros de la empresa se involucren adecuadamente así como las relaciones entre las demás áreas.
3. Valorar las condiciones del personal encargado de la actividad de planificación, especialmente el nivel profesional e implicación.
4. Valorar las condiciones de la infraestructura que se dedica en la empresa al desarrollo de la actividad de planificación.

5. Valorar si en la empresa se logra una real participación de los trabajadores en el proceso de planificación, teniendo en cuenta aspectos como: actitud ante el futuro de los trabajadores; realización de las reuniones planificadas según cronograma de elaboración, implementación y control del plan; cumplimiento del principio de centralismo democrático; entre otros elementos que considere.
6. Indagar si en la empresa se conocen y cumplen la Resolución 276/2003 y metodología para la elaboración del plan anual establecida por el MEP.
7. Si existe un mecanismo que garantice la puntualidad y calidad en el sistema informativo por parte de la empresa a su organismo superior, para el proceso de elaboración y control del plan.

SOBRE LA EMPRESA, SU OBJETO Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA:

1. Si existe el objeto empresarial amparado en resolución emitida por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
2. Si se realizan actividades no previstas en el objeto empresarial que requiere de una modificación y posterior aprobación.
3. Si todas las operaciones mercantiles que aprueba el objeto empresarial son desarrolladas por la empresa, valorar las causas de las desviaciones existentes.
4. Evaluar si está definida y se conoce por los trabajadores la misión y visión de la empresa.
5. Valorar si la misión y la visión se corresponde con las características de la organización.
6. Si la empresa cuenta con una estrategia integral propia. Valorar cómo se realiza el diseño de la misma.
7. Valorar si como resultado del diseño de la estrategia se logró definir:
 - ☐ La carpeta de productos y/o servicios de la organización.
 - ☐ La misión.
 - ☐ Las principales debilidades y fortalezas.
 - ☐ Las principales amenazas y oportunidades que brinda el entorno.
 - ☐ La visión de la organización.
 - ☐ Los principales objetivos estratégicos.
 - ☐ Los valores de la empresa.

___ Los planes de acción que permiten darle cumplimiento a estos objetivos, definiendo su fecha de cumplimiento y responsables.

8. Si se controla oportunamente el cumplimiento de los objetivos y de las acciones estratégicas.
9. Si se actualiza la estrategia empresarial. ¿Con qué periodicidad?
10. Si la estrategia empresarial refleja la realidad de la empresa y los posibles escenarios más probables.
11. Si se maneja el enfoque de cambio en la empresa de cara a lograr objetivos superiores en la gestión.
12. Si la estrategia empresarial constituye un real instrumento de dirección.
13. Si se conoce la estrategia empresarial, a todos los niveles, en la entidad.
14. Si cada estructura productiva o de servicios (unidad empresariales de base), integrada a la entidad, ha participado en la elaboración de la estrategia empresarial.
15. Si existe relación entre la estrategia y la proyección estratégica en la empresa. ¿Se confunden ambos aspectos?
16. Si la estrategia de la empresa forma parte de los documentos base para la elaboración de los planes anuales.
17. Si al realizar planes de negocios en la empresa se tiene en cuenta la estrategia vigente.

SOBRE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA:

1. Si existen y se definen los objetivos de trabajo para el año y otros períodos.
2. Si existe algún procedimiento para la definición, discusión, aprobación y control de los objetivos de trabajo. Describir cómo funciona este proceso.
3. Si se definen los objetivos de arriba hacia abajo y viceversa, hasta lograr la unidad de criterios e interés de la entidad en función de definir sus objetivos.
4. Si los objetivos son consensuados o se imponen por parte de los directivos.
5. Si todos los miembros de la organización participan en la definición de los objetivos de trabajo.
6. Si se cumple con el principio de centralismo democrático en la definición de los objetivos en la empresa.
7. Si al definir los objetivos de trabajo se tiene presente que los mismos

reflejen:

___ Los niveles de crecimiento y/o estabilidad, de proyecciones financieras, etc.

___ Qué sean medibles, cuantificables, tensos, pero que también sean cumplibles.

___ Si están en función de las exigencias que emanan de la entidad a la cual se subordinan.

___ Si responden a las principales exigencias emanadas del entorno no empresarial.

8. Si se chequea periódicamente en el Consejo de Dirección el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Precisar, si como resultado de este chequeo, se toman las medidas necesarias que permitan eliminar o rectificar situaciones no pronosticadas.
9. Si se cambian o reajustan en el año los objetivos. ¿Por qué?
10. Si se valora el nivel de desagregación que tienen los objetivos de trabajo en la entidad.
11. Si todas las subdivisiones estructurales de la entidad tienen definido sus objetivos de trabajo.
12. Si guardan estos objetivos relación con el objetivo propuesto por el nivel superior.
13. Si son enriquecidos en función de sus propias características.
14. Si en la empresa se emplea el estilo de dirección por objetivos.

SOBRE EL PLAN ANUAL:

1. Si existe y está aprobado por el Consejo de Dirección el cronograma de trabajo para la elaboración del plan anual.
2. Si en la empresa están definidos los niveles de actividad y principales indicadores, con independencia del nivel de subordinación.
3. Si se realiza el análisis del comportamiento de los niveles de actividad (producciones y servicios) y sus principales destinos, incluyendo el consumo personal y social y la sustitución de importaciones.
4. Si existe un examen de la dinámica de la producción con destino a la exportación, las TRD y el turismo y los nuevos artículos que se producirán para estos destinos y para la sustitución de importaciones.

5. Si se cuenta con las producciones o servicios a/de terceros, conciliación entre productor y consumidor, certificación de precios de las producciones exportables.
6. Si existen fuentes de financiamiento de las producciones y servicios.
7. Si se realizan análisis de los inventarios y los ciclos de rotación, disminución de los mismos, y posible disminución de importaciones por la utilización de los mismos como fuentes.
8. Si se realiza la caracterización del plan de inversiones y su eficiencia; la capacidad que se pone en explotación, las inversiones principales que se inician y las fuentes de financiamiento. Objetivos de las mismas, sustituir importaciones, incrementar exportaciones, consumo interno, ventas en fronteras y otras.
9. Si se realiza un análisis de la propuesta de portadores energéticos y su eficiencia.
10. Si se elabora el balance energético en la empresa, y este incluye todos los tipos de energía que esta produce y consume.
11. Si dicho balance permite valorar la mayor efectividad y racionalidad energética y determinar las acciones a emprender para incrementarla.
12. Si el criterio fundamental en la planificación de la energía es el ahorro.
13. Si se examina el incremento de la eficiencia considerada en la propuesta, fundamentada mediante los indicadores establecidos.
14. Si se analizan además otros indicadores propios de cada empresa, los cuales permitan medir la eficiencia de la propuesta y los resultados esperados en el año.
15. Si en la proyección de los indicadores de producción y servicios se incluyen:
 - ___ Indicadores de eficiencia.
 - ___ Análisis de la demanda (Mercadotecnia).
 - ___ Plan de producción o servicios en unidades físicas.
 - ___ Proyección del nivel de ventas (Mercadotecnia).
 - ___ Requerimientos de recursos materiales y naturales.
16. Si se realiza con frecuencia el análisis de la eficiencia económica y la determinación de las medidas que se debieron adoptar para su incremento.

17. Si se realiza con frecuencia el análisis de las capacidades de producción existentes y la demanda de los consumidores con vista al avance acelerado del proceso de la sustitución de importaciones.
18. Si se realiza con frecuencia la concertación de acta de aceptación de la demanda que corresponden, como mecanismo de conciliación oportuna entre los demandantes y ofertantes.
19. Si se realizan con frecuencia las conciliaciones que procedan con los organismos rectores, en lo que corresponda, como son el Ministerio de la Construcción en lo inherente al balance de capacidades constructivas del país, y los materiales de construcción; al INRH en cuanto al balance de agua y al MINFAR en lo pertinente a la defensa; con el MTSS en lo referido la problemática del empleo, los salarios, los análisis de la productividad del trabajo y la correlación salario medio/productividad.
20. Si se realiza con frecuencia la coordinación y conciliación del plan, en lo que corresponda, con el resto de los OACE.
21. Si está establecida la política de suministros o carteras de proveedores aprobada, según corresponda, para garantizar el abastecimiento adecuado y evitar interrupciones innecesarias.
22. Si el plan de producción y servicios se realiza en unidades físicas y se proyecta el nivel de ventas.
23. Si al comprobar las cifras que conforman el plan, mediante la verificación del método de cálculo empleado por la entidad, se corresponde con el comportamiento histórico o con el empleo de normas o índices de consumo.
24. Si la empresa desarrolla actividades para la sustitución de importaciones, valorar cómo se diferencia el aseguramiento de estas producciones, su destino y nivel de conciliación con los organismos receptores.
25. Si la empresa desarrolla actividades de exportación de bienes y servicios, se logra financiar con los ingresos que obtengan por este concepto los gastos asociados a la producción.
26. Si en los análisis para la elaboración del plan se tuvo en cuenta el real del pasado año, el estimado del presente y la proyección del próximo.
27. Si el plan que se elabora en la empresa es tenso, pero a su vez motiva el logro de los resultados.

28. Si el plan garantiza un incremento de las utilidades, la eficiencia económica y financiera, la calidad y un aumento en la participación del mercado, entre otros aspectos.
29. Si el plan asegura en la producción de bienes y servicios, una relación eficiente entre el crecimiento de la productividad del trabajo y el salario medio del trabajador.
30. Si el plan asegura el crecimiento de la productividad del trabajo a partir de la racional utilización de la fuerza de trabajo.
31. Si para la planificación de la productividad del trabajo se tiene en cuenta:
- ___ El nivel de actividad proyectado.
 - ___ Los procesos de reordenamiento y simplificación de estructuras y plantilla.
 - ___ Las medidas de organización del trabajo que se pretenden introducir.
 - ___ Indicadores de productividad en términos físicos.
 - ___ El comportamiento de los niveles de productividad alcanzados en periodos anteriores.
 - ___ El nivel alcanzado en empresas y unidades de igual tipo y con condiciones similares de trabajo.
 - ___ Aprovechamientos de las capacidades instaladas y niveles de disponibilidad técnica.
 - ___ La influencia de la introducción de nuevas técnicas y tecnologías.
 - ___ Cumplimiento de las normas por grupos de operarios y trabajadores de servicios.
 - ___ Las directivas específicas previstas para cada OACE, OSDE o CAP.
 - ___ La dinámica de su comportamiento en periodos anteriores.
32. Si la planificación del salario estimula el crecimiento de la productividad del trabajo, el mejoramiento de la calidad de la producción y la elevación de la calificación de los trabajadores.
33. Si los sistemas de pago que se proyecten están regidos por las normas que se aprueben por el MTSS.
34. Si la empresa que en las plantillas de cargos la cantidad de trabajadores de las actividades de regulación, control y apoyo no excedan el 20 por ciento del total de los trabajadores para el cumplimiento de los compromisos productivos y de servicios que integran el plan.

35. Si existe una estrecha vinculación entre el plan anual, la contabilidad, el sistema de costo y los sistemas de pagos.
36. Si la contabilidad expresa el cumplimiento real del plan y los sistemas de pagos premian o penalizan los resultados obtenidos en la ejecución del plan.
37. Si los sistemas de costos miden la eficiencia de la empresa.
38. Si en la empresa se elabora el plan financiero.
39. Si el plan se elabora a partir de fijar los precios en correspondencia con la nueva política y las normativas establecidas.
40. Si después de cumplidos los indicadores directivos la empresa vende a precios según las normas establecidas por el MFP aquellas producciones y servicios excedentes que resulten del incremento de la eficiencia de los índices planificados, del incumplimiento de las obligaciones contraídas por los clientes u otras.
41. Si se prioriza en el plan las actividades de mantenimiento y modernización del plantel industrial y la creación de capacidades para la reparación general de máquinas herramientas y equipos.
42. Si como parte de la elaboración del plan se realizan estudios de mercado.
Si estos incluyen:
- ☐ Las líneas de productos.
 - ☐ Los precios.
 - ☐ Los servicios de posventa.
 - ☐ Los canales y sistemas de distribución existente y a utilizar en el futuro.
 - ☐ La red de comercialización existente.
 - ☐ Las técnicas comerciales para mejorar la realización de la producción y la prestación del servicio.
 - ☐ La gestión eficiente de la transportación hasta los almacenes y puntos de venta final.
 - ☐ Los gastos de promoción y publicidad.
43. Si las proyecciones sobre precios son revisadas por el área jurídica.
44. Si se prioriza en el plan las actividades relacionadas con la calidad de las producciones con el objetivo de garantizar la efectividad en la gestión, la competitividad de la organización y la excelencia.

45. Si se planifica un monto de sus gastos corrientes para la realización de las actividades de investigación y desarrollo, incluidas la ciencia, la tecnología y la innovación.
46. Si la elaboración del plan anual debe partir de la constante retroalimentación de las proyecciones, considerando los posibles cambios en el entorno empresarial, nacional y/o internacional.

SOBRE LA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN DE NEGOCIOS:

1. Si en la empresa se diseña la proyección estratégica.
2. Si no se confunde la proyección estratégica con el plan de negocios o la estrategia.
3. Si la elaboración y actualización de la proyección estratégica es responsabilidad de la empresa, de acuerdo al grado de desarrollo y nivel de precisión que tenga sobre los distintos aspectos que lo conforman.
4. Si la proyección estratégica se elabora para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas con que cuente.
5. Si en la empresa existen experiencias en la elaboración de escenarios que faciliten el diseño de la proyección estratégica y la estrategia.
6. Si la estructura organizativa de la proyección estratégica se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de cada tipo de empresa, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual.
7. Si en su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la entidad.
8. Si se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
9. Si se pueden identificar potenciales problemas antes de que ocurran.
10. Si se buscan alternativas y se proponen cursos de acción y, una vez concluido, permite orientar la actividad.
11. Si la proyección no se limita a planillas de cálculo y números.
12. Si la información cuantitativa se sustenta en:
 - _____ Propuestas estratégicas.
 - _____ Comerciales.
 - _____ Operaciones.

____ Recursos de todo tipo.

13. Si la proyección muestra el o los escenarios más probables que deberá enfrentar la empresa, con sus variantes o planes de contingencia (prevén la respuesta probable a posibles acontecimientos que afecten la ejecución de la proyección elaborada).
14. Si la proyección no es estática y sirve para monitorear la realidad.
15. Si se actualiza en los primeros meses de cada año a la par del plan anual de la empresa y, después, con los resultados de su ejecución, las decisiones que adopte el Gobierno central y los cambios en el mercado.
16. Si su actualización se realiza tanto en la etapa de trabajos preparatorios, elaboración y precisión del plan anual.
17. Si la proyección estratégica se ve como un elemento esencial del proceso de elaboración del plan anual empresarial, en el que se concretan las acciones a emprender para alcanzar los objetivos propuestos.
18. Si para su elaboración se tienen en cuenta los programas de desarrollo económico y social en los que se ve inserto la empresa.
19. Si en la empresa se desarrollan planes de negocio que sustenten su proyección estratégica.
20. Si el plan de negocios reúne la información necesaria para demostrar la factibilidad comercial, técnica-operativa, económica y financiera de una idea de negocio.
21. Si se elabora cuando:
 - ____ La empresa añade un nuevo producto a su cartera.
 - ____ Se realiza una nueva inversión.
 - ____ Cuando se da un proceso de ampliación o modernización de una empresa existente.
 - ____ Cuando se introduce una nueva tecnología.
22. Si el plan de negocios ayuda a convencer a los grupos de interés de que las estrategias o ideas de negocios constituyen la manera más racional de emplear los recursos disponibles.
23. Si con el plan de negocios se logra un profundo conocimiento de la “misión económica de la empresa”, respecto a su “capacidad”, así como una plena identificación de su “estrategia competitiva”.

24. Si se logra que el plan de negocios sea detallado, fijando claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el plan.

25. Si los planes de negocios que se elaboran en la empresa contienen en lo fundamental los siguientes componentes:

- ___ Sumario ejecutivo.
- ___ Descripción de la empresa.
- ___ Mercado y proyección de ventas.
- ___ Productos y proceso productivo.
- ___ Política de precios.
- ___ Plan de Marketing.
- ___ Personas claves.
- ___ Planificación financiera

- **Algunas características de la guía y el proceso de diagnóstico.**

- Para su diseño se tuvo en cuenta el desarrollo histórico-lógico del proceso de planificación en Cuba, en especial en la actual etapa de perfeccionamiento del modelo económico-social.
- Se adhiere a las normativas establecidas para la actividad de planificación en el país.
- Pondera el rol tanto de directivos como de trabajadores en el proceso de planificación.
- Considera que la información amplia y de calidad es una premisa fundamental para el adecuado proceso de toma de decisiones no solo de los actores internos de la empresa, sino también de sus grupos de interés externos (en especial las instituciones estatales encargadas de conducir el proceso de planificación empresarial).
- Incluye el diagnóstico de los aspectos organizativos de la actividad de planificación, el cumplimiento de los principios de la planificación en el Socialismo, la orientación estratégica de la empresa, la elaboración del plan anual, la proyección estratégica y los planes de negocio.
- Permite evaluar de forma integral el proceso de planificación a partir del cumplimiento de las normativas vigentes y la capacidad de la empresa

de ejecutar un proceso de planificación que garantice no solo la acción en el presente sino la visión de futuro.

- Considera importantes la selección del personal que desarrollará el diagnóstico y su capacitación.
- Permite analizar los principales problemas en la actividad de planificación y sus causas, lo que sirve de base para el diseño de planes de acción para su solución.

CONCLUSIONES

1. La empresa estatal cubana se ratifica como actor fundamental en el modelo económico socialista, de ahí que requiera perfeccionar su proceso de gestión de cara a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia, permitiéndole ser más competitiva en un entorno donde proliferan otras formas de producción.
2. El perfeccionamiento de la actividad de planificación en la empresa estatal cubana de cara a las exigencias de la actualización del modelo económico social nacional, debe ser abordado desde las influencias histórico-lógicas del modelo socialista a partir de 1959 donde la planificación ha sido el eje conductor de la economía nacional.
3. El diagnóstico de la actividad de planificación en empresas estatales cubanas requiere el empleo de un instrumento que permita obtener información amplia y veraz que ayude a directivos y otros grupos de interés a tomar mejores decisiones para su perfeccionamiento.
4. La guía diseñada así como los demás elementos metodológicos que se establecen para el diagnóstico del proceso de planificación cumplen con la reglamentación establecida en el país, así como otros aspectos que deberán garantizar su éxito en el marco de la empresa estatal.

RECOMENDACIONES

1. Al Ministerio de Economía y Planificación que valore la pertinencia de implementar la guía metodológica diseñada para el diagnóstico del proceso de planificación en empresas estatales del país.
2. Continuar desarrollando la guía propuesta, ampliando su espectro de actuación, así como actualizándola con frecuencia a partir de los

cambios en las reglamentaciones de la actividad de planificación en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, E. (1995). La apertura externa cubana. Cuba: Investigación Económica”, año 1, No. 1, enero-marzo, La Habana.
2. CEPAL (1997). La Brecha de la Equidad. Cuadernos del ILPES, No. 37, Santiago de Chile.
3. CGRC (2014). Programa complementario de auditorías y comprobaciones especiales. *Documento de trabajo*, La Habana.
4. Estado, C. D. (1998). Decreto-Ley 187 De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Edición Ordinaria número 45 de 25 de Agosto de 1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
5. Estado, C. D. (2007). Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
6. Fernández, A. (2013). Planificación en empresas agropecuarias. *Curso de Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias*, Universidad de Pinar del Río, 57.
7. Fernández, O. (2011). Planificación para un desarrollo socialista de la sociedad cubana. *Curso de Diplomado en Administración Pública*, Universidad de la Habana, 11, 12.
8. González, A. (2004). Planificación global de la Economía Nacional. *Material docente*, Ministerio de Economía y Planificación, 1.
9. Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? Nueva York: Prentice Hall, 232.
10. MEP (2003). Bases para el Proceso de Planificación Empresarial., La Habana, Cuba.
11. MEP (2003). Resolución sobre Planificación Empresarial. Gaceta oficial de la República, La Habana, 3.
12. MEP (2013). Resolución sobre “Plan de la economía, Indicaciones metodológicas para su elaboración”.
13. PCC (2011). “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”. VI Congreso del PCC, 18 de Abril de 2011. Extraído desde

<http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/04/19/descargue-en-cubadebate-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-pcc/> el 10 de mayo de 2011.

14. Pons, H. (1998). "Cuba, Industrialización y desarrollo". Cuba, Investigación Económica, Año 4, Núm. 1, enero-marzo de 1998, La Habana, INIE
15. Thibaut, J-P. (1994). Manual de diagnóstico de la empresa. Madrid: Editorial Paraninfo, 23, 31.