

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA **PLANIFICACIÓN** EMPRESARIAL

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, particular importancia tiene, entre otras cuestiones, lo referido a los objetivos, tarea e importancia de la **planificación** así como los métodos, órganos y documentos rectores que contribuyan a su fundamentación teórica por la importancia que tiene en el plano empresarial para el 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.

Es por ello la importancia de la fundamentación teórica de la **planificación** empresarial en estas nuevas condiciones.

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 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.

Situación interna

Puntos débiles

Puntos fuertes

Entorno y competencia

Oportunidades

amenazas

Planeación estratégica

Proyección estratégica

de la empresa

Planeación económico anual de la empresa

análisis

DIRECTRICES

selección

Objetivos

Opciones estratégicas

Acciones estratégicas

Magnitudes económicas

(plan financiero)

En cuba hoy

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, 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.

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 tiempos 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 (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 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.

1.3 – Organos de planificación empresarial. Funciones

En el proceso de planificación de la economía nacional intervienen varios factores, que constituyen los órganos de planificación. En general se puede hablar de los órganos superiores de planificación, asociado a las instancias superiores de gobierno, los órganos de planificación intermedios, asociados a los ministerios, ramas y dependencias territoriales de gobierno y los órganos de planificación en la base, asociados en lo fundamental a las empresas y algunas formas intermedias de agrupación empresarial entre estas y los ministerios, ramas.

En el caso de Cuba, existe un órgano de unión de la actividad legislativa, ejecutiva y judicial, la Asamblea Nacional del Poder Popular (Consejo de Estado), que representa el máximo órgano del poder del estado y realiza directamente el poder legislativo.

ANPP

Consejo de Estado

Tribunal supremo

Fiscalía de la república

Consejo de Ministros

La Asamblea Nacional del Poder Popular es el órgano supremo del poder del Estado, que según la Constitución de la República de Cuba, representa y expresa la voluntad soberana de todo el pueblo y entre sus destacan: discutir y aprobar los planes nacionales de desarrollo económico y social, discutir y aprobar el presupuesto del

Estado y aprobar los principios del sistema de planificación y de dirección de la economía nacional.

El Consejo de Ministros representa el máximo órgano ejecutivo y administrativo y constituye el gobierno de la república. Mientras el **Tribunal Supremo y la Fiscalía General** representan el máximo órgano del poder judicial

Como vemos a la Asamblea Nacional del Poder Popular y el Consejo de Ministros les corresponden funciones muy importantes en el proceso de planificación. Pero también existen otras dependencias que están vinculadas con estos trabajos y que representan órganos relacionados directamente con los trabajos de planificación (órganos de planificación), ellos son: el Ministerio de Economía y Planificación, los órganos de gobierno local, los organismos de la Administración Central del estado que trabajan la planificación ramal y las uniones, grupos y empresas. Entonces:

- ***Organos superiores de planificación***

1. La Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), con la tarea principal de aprobar los Lineamientos del plan de la Economía Nacional, el Presupuesto del Estado y los principios del sistema de planificación y dirección de la economía.

2. El Ministerios de Economía y Planificación (MEP). Como Organismo de la Administración Central del Estado, representa el órgano rector de la actividad de planificación en el país y cumple funciones de primer orden en el proceso de planificación, entre ellas:

- a. Dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado en materia de planificación (organismo rector en materia de planificación económica) y en consecuencia elaborar, aprobar y emitir los lineamientos generales para el trabajo de planificación empresarial (Resolución No. 276 de 2003).
- b. Emitir las indicaciones para la elaboración del plan anual, cronograma de ejecución y otras consideraciones.
- c. Organizar de conjunto con la CTC el proceso de participación de los colectivos de trabajadores en la elaboración de las propuestas de plan de las empresas, sus plazos, formas de realización y contenido del trabajo.
- d. Conformar la propuesta de plan nacional a la ANPP
- e. Emitir el plan una vez aprobado y las instrucciones para la desagregación y ejecución del plan.

- ***Los órganos intermedios de planificación***

En general están formados por los ministerios ramales, organismos y gobiernos locales. En el caso de Cuba lo conforman los organismos de la Administración Central del

Estado (ministerios), los órganos de gobierno local (Consejos de la Administración Provincial y municipal).

3. Los ministerios y Consejos de la Administración Provincial, que entre sus funciones en materia de planificación económica destacan:

- a. Formular, emitir y posteriormente precisar las Indicaciones Específicas para la elaboración del plan en las empresas subordinadas según la clasificación macroeconómica, adecuadas a las características propias de su sistema empresarial, definiendo el sistema informativo a tributar por las empresas, que garantice la necesaria retroalimentación con las instancias superiores, en atención a su compatibilización en lo que corresponda con los objetivos centrales, garantizando así toda la información requerida por el Gobierno, el MEP y el MFP.
- b. Evaluar y aprobar las propuestas de plan de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial y las empresas subordinadas según corresponda.
 - c. Conformar sus propuestas agregadas de plan y presupuestos y según lo establecido en las indicaciones generales y las directivas, presentar al MEP la propuesta de plan, al MFP el anteproyecto de presupuesto, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el plan de estimulación material en divisas y al Buró de Convenciones, el Plan de eventos. Y en caso de no aprobarse, realizar y analizar los cambios a introducir con sus grupos, uniones y empresas.
 - d. Ratificar o modificar los indicadores aprobados inicialmente a las empresas, una vez aprobado los Lineamientos del Plan de la economía nacional y el Presupuestos una vez emitido y notificadas las transferencias al sector empresarial.
 - e. Control, esta gente no controla como la junta de gobierno

Finalmente es importante destacar, en especial, el papel de los organismos ramales (ministerios) en la planificación empresarial, de máxima significación, por cuanto:

- Inician el proceso de planificación en todo su sistema empresarial, organizan el proceso, regulación de la documentación a emplear, los principales indicadores de medición, el cronograma de ejecución, su aprobación a las empresas.
- Además los organismos de la administración central del estado, de conjunto con los Grupo Empresariales, efectúan la dirección estratégica del Plan

de las empresas, proyectan objetivos, determinan producciones y servicios seleccionados; aprueban proyectos de inversiones, enmarcamientos, etc., cuidando no limitar la autoridad de las empresas, la amplia participación de los trabajadores en la elaboración del Plan y el despliegue de la iniciativa en la gestión.

4. Las Juntas de Gobierno, que constituye un órgano de dirección que representa los intereses del Estado Cubano en las funciones relativas al análisis de los planes y presupuestos, cumplimientos de los planes económicos, y se vincula directamente a la nueva concepción del control estatal sobre la actividad económica en el contexto de la aplicación práctica del perfeccionamiento empresarial (*Acuerdo 3381 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*).

Entre las principales funciones y atribuciones de las Juntas de Gobierno, en lo que a planificación ejecución y control del plan y el presupuesto se refiere, según las *Bases para el perfeccionamiento empresarial*, se establecen las siguientes:

- a. Expresar su conformidad sobre el plan y el presupuesto del año, así como sobre el presupuesto en divisas, si existiera, de la organización superior de dirección empresarial y de las empresas independientes.
- b. Evaluar el cumplimiento de los planes de la organización económica, a partir de la rendición de cuentas de los directores generales correspondientes.
- c. Aprobar las principales líneas de desarrollo y de las inversiones que no impliquen aprobaciones por un órgano superior del Gobierno.
 - *Los órganos de planificación en la base*

En general los órganos de planificación en la base lo conforman el sistema empresarial de la nación, que teniendo en cuenta la clasificación, agrupación y tipos de empresas y la organización del sistema empresarial en Cuba (expuestos anteriormente), los órganos inferiores de planificación en el caso de la economía cubana son:

5. La Organización superior de dirección empresarial (unión, grupo empresarial), que como órganos de planificación (en lo que a planificación, ejecución y control del plan y el presupuesto se refiere) y según la *Resolución No 276/03 sobre la Planificación empresarial, del MEP*, tiene las siguientes funciones:

- a. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración de la proyección estratégica, el plan anual y el presupuesto del año, de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa, así como el presupuesto en divisas si existiera, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por las instancias superiores a la organización empresarial, de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en el plan las producciones y servicios seleccionados así como otros indicadores directivos.

- b. Presentar y defender la propuesta de plan y presupuesto de ingresos y gastos de la organización en general ante la Junta de Gobierno y posteriormente en el ministerio ramal correspondiente o CAP, porque las uniones son de corte ramal y no de gobierno.
- c. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones de bienes y servicios seleccionados, entre las empresas y unidades empresariales de base que agrupa (desagregación de los indicadores del plan).
- d. Evaluar los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, de la proyección estratégica, de los presupuestos de ingresos y gastos en moneda nacional y MLC si existiera y los objetivos de trabajo de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa, y tomar las medidas oportunas para garantizar su cumplimiento.
- e. Evaluar económica y financieramente, los resultados de toda la organización en su conjunto y de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa, emitiendo las orientaciones necesarias y prestando el asesoramiento oportuno, que permita superar los aspectos negativos.

6. Las Empresas y unidades empresariales de base, con las siguientes funciones relativas a la planificación, ejecución y control del plan y el presupuesto:

- a. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, de la proyección estratégica y de los presupuestos de la empresa y las unidades empresariales de base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el organismo superior de dirección empresarial u organismo superior (Ministerios o CAP), de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados así como otros indicadores directivos.

Particular significación tiene dentro de esta función de las empresas, garantizar la participación de los colectivos laborales en la conformación de la propuesta de plan de la empresa y los análisis con el gobierno del territorio.

- b. Presentar y defender la propuesta de plan, presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, y de este, el presupuesto en divisas si existiera, ante la organización superior de dirección empresarial (si procede), la Junta de Gobierno (si está constituida) y el ministerio ramal o los Consejos de Administración Provincial, según corresponda, y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
- c. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones de bienes y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa (desagregación del plan de la empresa) y controlar y garantizar su cumplimiento.
- d. Controlar la ejecución, los resultados y tomar las medidas y adecuaciones para el cumplimiento del plan, de la proyección estratégica, los presupuestos, ingresos y objetivos de trabajo de la empresa y de las unidades empresariales de base que agrupa.

- e. Analizar el cumplimiento final del plan, evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto y de las unidades empresariales de base que agrupa y elaborar y emitir los informes correspondientes.

cuadro resumen

órganos de planificación

ANPP

MEP

órganos superiores

órganos intermedios

órganos de base

Ministerios ramales

CAP

Junta gobierno

Uniones

Grupos

Empresas

1.4 – Documentos rectores de la planificación empresarial

En la planificación empresarial es necesario considerar una serie de aspectos que fundamentan, norman y rigen esta actividad, denominados documentos rectores. En este sentido las empresas en la elaboración de sus planes, se basan en los siguientes documentos:

- a. La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- b. Las Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del Estado del año en cuestión, aprobadas por el Gobierno.
- c. Instrucciones Generales para la elaboración del Plan emitidas por el MEP.
- d. Las Directivas específicas y complementarias emitidas por el MFP para la elaboración del Presupuesto del Estado.

- e. Indicaciones específicas para la elaboración del Plan y el Presupuesto del estado, emitidas por su organismo superior.
- f. El plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- g. Las proyecciones estratégicas y otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas, expresadas en los planes de negocios.
- h. Los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.

Los planteamientos de los trabajadores en las Asambleas por la Eficiencia Económica.

Conclusiones.

1. La planificación económica empresarial, 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, 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.

Especialidad Profesional: Licenciada en Economía.

Profesora de Economía Política.

Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, Cuba

yumartinez@ucf.edu.cu

Categoría Docente: Instructora

Centro de trabajo: Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.

Teléfonos: (432) 524667 y 524665.

Correo electrónico: yumartinez@ucf.edu.cu

Se han pasado los siguientes cursos de postgrado como parte de su maestría:

1. Desarrollo socioeconómico local y regional: teoría y práctica. Dr.Francisco Becerra.
2. Economía y gestión pública del desarrollo socioeconómico local. Dr. René Pino.
3. Economía y gestión ambiental. Dr. Eduardo López.
4. Ciencia tecnología y sociedad. Dra. Marianela Morales.
5. Teoría Social. Dr. Fernando Agüero.
6. Metodología de la investigación. Dr. Eduardo López.

7. Seminario Taller. Dra. Luisa de los Ángeles Rodríguez.
8. Proyección estratégica. Dr. René Pino.
9. Estadística Matemática. Dr. Manuel Cortes.
10. Análisis regional y local. Dr. Francisco Ángel Becerra Lois.
11. Gestión de Proyecto Dr. René Pino.
- 12.

Otros cursos de Postgrados recibidos:

- Curso de Negociación y ventas.
- Curso de Gestión por competencia.
- Curso básico de Pedagogía.
- Diplomado de Inglés.
- Curso de actualización de Economía Política.

Artículos publicados:

El proceso de planificación empresarial en Cuba. Anuario de la Universidad de Cienfuegos, año 2007.

El proceso de planificación empresarial en Cuba. Gestipolis.com, año 2008.

Caracterización del proceso de planificación empresarial en Cuba. Monografía .com.año 2008

Investigaciones realizadas:

Trabajo de Investigación “Perfeccionamiento metodológico del Curso de Planificación Empresarial”

Actividad de superación profesional.

Actualmente cursando la maestría de Desarrollo Socioeconómico Local. Universidad de Cienfuegos.

Actualmente cursando el doctorado en Economía Política. Universidad de la Habana.

Cursos.

Seminarios de El capital. Dra. Sara Rodríguez Torres.

Pensamiento Económico Cubano. Dr. Rafael Soreghi.

Metodología de las Ciencias Económicas. Dr. Héctor Castaño

Participación en eventos, conferencias y talleres científicos.

- Participación en el Encuentro Internacional de Globalización y Problemas de Desarrollo.

- *Taller Científico de 5 de septiembre.*
- *Taller de Estética.*
- *Coloquio de Carlos Rafael Rodríguez, 2008*
- III Taller ciencias sociales y juventud” (ciensocjovent 2008) (jurado)

Otros datos:

Gestora de Extensión Universitaria del departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Humanidades de la Universidad.