

La Planificación Empresarial: consideraciones para su perfeccionamiento

Artículo
arbitrado

Business Planning: considerations for its improvement

TAYMI MERCEDES GALVEZ APEZTEGUIA¹

JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ²

¹Unión Cuba Petróleo, Cuba, tgalvez@union.cupet.cu

²Facultad de Economía. Universidad de La Habana, Cuba,

RESUMEN

El presente artículo realiza una caracterización del proceso de planificación como categoría definitoria en el desarrollo económico y social del país. Analiza, además, el concepto de planificación, sus clasificaciones y los principios en que se fundamenta, así como la labor de las OSDE en tanto instrumento del sistema de planificación para conciliar las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por el sistema empresarial. El trabajo aborda también los principales aspectos a tener en cuenta en la elaboración del plan de la economía a partir de la metodología emitida por los organismos rectores y se reafirma la idea de que dicho proceso debe contar con la participación directa de los trabajadores, máximos artífices del cumplimiento del plan previsto. Se concluye con los principales problemas y una propuesta de acciones para la planificación empresarial en Cuba.

Palabras claves: planificación empresarial, empresas cubanas, economía

Código JEL: L52 Política industrial; Métodos de planificación sectorial

Citar como (APA):

Galvez Apezteguia, T.M. y Pozo Rodríguez, J.M.: La Planificación Empresarial: consideraciones para su perfeccionamiento. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 48-59. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V5N12021_TMGAyJMPR

ABSTRACT

This article characterizes the planning process as a defining category in the economic and social development of the country. The concept of planning is developed, together with its classifications, and the principles on which it is based. It emphasizes the "OSDE" as an instrument of the planning system, to conciliate the macroeconomic and social projections with those carried out by the business system. It addresses the main aspects to consider in the development of the plan of the economy, on the basis of the methodology issued by the governing bodies. It confirms the idea that this process shall have the direct participation of the workers, supreme architects of the fulfillment of the plan in the way it is expected. It concludes with the main problems and possible solutions to business planning in Cuba.

Keywords: *entrepreneurial planning, Cuban enterprises, economy*

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos primarios de la revolución socialista es la creación de las condiciones para el desarrollo planificado de la economía nacional, pues su carácter planificado es el encargado de crear las condiciones para el aprovechamiento racional y eficiente de los recursos existentes en beneficio del desarrollo económico.

La conducción de la elaboración de los planes anuales en Cuba se sustenta en las "Indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía Nacional". Dichas Indicaciones son objeto de revisión anualmente, en atención a las transformaciones que se suceden en el país. En las mismas, se inscribe la participación en la elaboración del Plan de la Economía Nacional de los principales actores económicos, puntualizando el flujo de tareas, informaciones y coordinaciones que se generan, así como el cronograma de trabajo para su cumplimiento.

Una vez aprobado el Plan de la Economía Nacional por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) a las entidades económicas el Plan correspondiente, conformado por Indicadores por los que han guiarse, y estas a su vez proceden a su desagregación para su posterior control.

A pesar de contar con las indicaciones metodológicas emitidas por el MEP para desarrollar el proceso de elaboración del Plan de la Economía y de los nuevos requerimientos y exigencias de la actualidad, se ha puesto de manifiesto, en diversas entidades del país, la deficiente planificación de los recursos monetarios y financieros, así como falta de integralidad y conciliación en los procesos que han afectado considerablemente los rendimientos esperados, la productividad del trabajo y la eficiencia en la utilización de los recursos.

En el ámbito empresarial las deficiencias observadas en el proceso de planificación limitan la consecución de sus estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

DESARROLLO

1. Definiciones conceptuales y características de la planificación

Son diversas las definiciones encontradas del término “planificación”, pero en todas ellas de una manera u otra, la identifican como una función administrativa. Su contenido y alcance varía fundamentalmente dependiendo de la época, las condiciones socioeconómicas y el lugar de origen.

Algunos autores coinciden en que la planificación es un proceso para establecer metas y determinar los medios que la organización empleará para alcanzar las metas y los objetivos.

Otros plantean que la planificación es un proceso donde se establecen objetivos y se escogen los medios antes de emprender una acción y tomar decisiones.

La planificación, en cambio, es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias auxiliares, sirve para proyectar y transformar los recursos materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos de quienes puedan realizar tal transformación. (Lavergne, 1964).

En este concepto cuando se refiere al uso de otras técnicas auxiliares en la planificación, se trata de las tecnologías de los procesos productivos, a fin de poder cuantificar económicamente el desarrollo de las transformaciones materiales. Otras ciencias que se relacionan con ella también son las matemáticas aplicada a la economía y la informática.

Otras definiciones, más precisas, circunscriben la planificación a un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Va de lo simple a lo complejo, dependiendo del medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

La planificación abarca el concepto de pronóstico y le agrega los conceptos de decisión y compromiso. La planificación comienza con el pronóstico, pero va más allá de este: en efecto, los planes incluyen la idea de decisión, porque el planificador supone que uno de los escenarios alternativos construidos es el más probable y elabora respuestas adecuadas (Yacuzzi & Paggi, 2002).

El objeto de estudio de la planificación consiste en determinar la metodología y las técnicas de fijación de los indicadores fundamentales del desarrollo de la economía en el período que se planifica, el ritmo y las proporciones deseadas, los métodos de análisis de las necesidades, los recursos y el equilibrio entre los mismos, sobre la base más eficaz posible; establece además los métodos de fijación y realización de los planes y el control de su cumplimiento.

El campo de acción de la planificación económica, es amplio, abarca desde las esferas y ramas de la economía nacional, hasta los aspectos de la producción ampliada. Se incluyen como objeto de la misma, tanto la esfera productiva (industria, agricultura, transporte, construcción, comercio, abastecimientos) como la esfera no productiva (educación, salud, cultura, deporte, ciencia, servicios comunales); en esta última sustentada en los presupuestos.

En su sentido lato, la planificación significa organizar los factores productivos para obtener resultados previamente definidos. Quien planifica proyecta entonces los recursos que serán necesarios para el logro de las metas parciales y totales trazadas por la organización. También puede considerarse así: un intento de reducir incertidumbre a través de una programación de las

propias actividades, tomando en cuenta los más probables escenarios donde éstas se desarrollarán. Un diagnóstico adecuado del entorno y de la situación propia es, por lo tanto, indispensable para planificar con éxito.

Se puede agregar además que la planificación es elaborar planes, presupuestos, establecer prioridades, formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes. La planificación es la base en el proceso de administración, consiste en anticiparse, prever el curso de las acciones que deberán ejecutarse para dar cumplimiento al objetivo, ya que este último es la base de la eficacia.

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro).

Características de la planificación

Entre las características más importantes de la planificación, se definen las siguientes:

- a) Es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente a nivel de país, ramas y sectores y empresarial.
- b) Está siempre orientada hacia el futuro: la planificación está ligada a la previsión.
- c) Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, dándole mayor racionalidad y disminuyendo la incertidumbre inherente a cualquier toma de decisión.
- d) Es sistemática: debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman abarca la organización como totalidad.
- e) Es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor (el proceso administrativo).
- f) La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por finalidad la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- g) Es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. En este sentido, según se va desarrollando, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- h) Es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones, organización, dirección y control sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- i) Se usa como una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2. Principios y clasificación de los planes según diferentes criterios

Si bien lo planteado anteriormente representa el punto de vista, tanto de los autores referidos como de otros también consultados, sobre la esencia del proceso de planificación, cuando esta se realiza, deben tenerse en cuenta un conjunto de principios que resultan, de hecho,

inviolables en la ejecución y elaboración de cualquier proceso de este tipo y en cualquier organización, estos son:

- a) Principio de contribución a los objetivos: El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa u organización en su conjunto.
- b) Principio de eficiencia de los planes: La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos, balanceados por los costos requeridos para formularlo y operarlo, así como por la minimización de las consecuencias no deseadas.
- c) Principio de la continuidad: Necesidad de actualización de los planes ante cambios del entorno y condiciones que no fueron previstas inicialmente.
- d) Principio del factor limitante: Al escoger entre alternativas, cuanta mayores exactitudes muestren los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o decisivos para la consecución de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.
- e) Principio del compromiso: La planificación debería abarcar un período futuro necesario para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en la decisión tomada hoy.
- f) Principio de la flexibilidad: La integración de la flexibilidad en los planes disminuirá el riesgo de pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, aunque el costo de la flexibilidad deberá compararse y compensarse con sus ventajas.

Sin embargo, resulta necesario aclarar que todos estos principios no son planteados por todos los autores consultados en el marco de esta investigación, sino que casuísticamente se refieren, en general, a algunos de ellos, por lo que este compendio es un resultado pertinente, compendiado por los autores de este trabajo.

Clasificación de los planes según diferentes criterios

En la literatura consultada referente al proceso de planificación, se han encontrado diferentes formas de clasificar los planes, estando entre las utilizadas (Torres, 2009), las siguientes:

- a) Respecto a su marco temporal:
 - Planes a corto plazo: normalmente se establecen para un período de un año y presenta el plan de marketing o corporativo de la empresa con sus presupuestos correspondientes. Estos planes cubren el futuro inmediato y detalles que la entidad pretende hacer en un período de doce meses. Los planes a corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan. También se pueden revisar dentro del año en caso necesario.
 - Planes a mediano plazo: cubren un período de dos a cinco años (tres años es lo más común). El plan a mediano plazo refleja las estrategias desarrolladas en el plan a largo plazo, pero incluye las decisiones más importantes necesarias para el corto plazo. Estas decisiones recogen aspectos como la introducción de nuevos productos, requerimientos de inversión de capital y la disponibilidad y utilización de personal y recursos.

- Planes a largo plazo: más de cinco años. Estiman las tendencias futuras económicas y comerciales con varios años de anticipación. Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras.
- b) Respecto a su alcance:
 - Planes estratégicos: son planes que fijan objetivos, a largo plazo, generalmente son establecidos por los niveles directivos altos y, en general, pretenden establecer cómo van a ser las relaciones empresa-entorno. En este tipo de plan se identifican cursos de acción específicos.
 - Planes operativos: son más concretos, solo abarcan un área de la organización, por ejemplo, operaciones, marketing, finanzas. Estos planes se refieren básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.
- c) Respecto al área funcional:
 - Planes de venta: conjunto de actividades destinadas a proporcionar estimaciones cuantitativas o cualitativas de las ventas futuras de una entidad.
 - Planes de producción: abarca todo lo relacionado con la planificación de los bienes y servicios de la entidad, lo cual mide entre otros aspectos, la calidad, la organización de la producción y la correcta utilización de las capacidades disponibles.
 - Planes financieros: resume en términos monetarios los resultados de la producción, comprende la elaboración y proyección de los estados financieros de la empresa.
 - Planes de personal: agrupa el análisis y las medidas de organización del proceso, plantillas, normas del trabajo, eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, entre otros, para alcanzar los objetivos productivos que se propone la entidad.
 - Planes de insumos materiales: se realiza a partir del cálculo de los requerimientos necesarios para asegurar los niveles de actividad proyectados.

3. La Planificación a nivel de OSDE y Empresarial en Cuba

En Cuba, país de economía centralmente planificada, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) es el organismo rector de la actividad económica, por lo que es el encargado de establecer las indicaciones, procedimientos y premisas de interacción entre los diferentes actores con vistas a lograr los mejores resultados en los procesos de optimización, sincronización y balance de todas las entidades económicas.

Las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) constituyen un instrumento del sistema de planificación ya que permiten la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por el sistema empresarial.

En lo referido al proceso de elaboración del plan de las entidades que agrupa, tienen las siguientes funciones:

- a) Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan anual, los planes a mediano plazo y la proyección estratégica de las entidades integradas, en correspondencia con las estrategias y políticas trazadas por los OACE rectores en cada caso.

- b) Presentar y defender las propuestas del plan anual de las Entidades que agrupa ante la Junta de Gobierno, en los casos que proceda.
- c) Evaluar económica y financieramente las propuestas de plan de toda la organización y de cada una de las Entidades que la integran, emitiendo las orientaciones necesarias, prestar el asesoramiento oportuno que permita erradicar los aspectos negativos.
- d) Aprobar y desagregar los Indicadores Directivos, Directivos Mínimos y Máximos y Otros Indicadores, que coadyuven al cumplimiento de los emitidos a la OSDE

De esta forma, el proceso de planificación se inicia a partir de que los organismos centrales, las OSDE y demás eslabones de la economía nacional trabajan conjuntamente con el MEP con el objetivo de aunar criterios para la elaboración de la propuesta de Directivas en la fase inicial y disponer de la mayor cantidad de elementos posibles para conformar el Plan.

Siendo emitidas las Directivas por el MEP para la elaboración del plan anual, son multiplicadas atendiendo a las particularidades de cada OSDE a su sistema empresarial, el cual realiza sus proyecciones que se materializan en el plan económico.

La elaboración del plan se realiza a partir de la unidad mínima de dirección, para garantizar la agregación en la medida que transite de nivel estructural (Unidad-Empresa-OSDE), para su conciliación y presentación ante los diferentes organismos rectores, hasta su aprobación final.

Por otra parte, a partir de los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de extender las funciones, facultades, conceptos y principios propios del perfeccionamiento empresarial a todo el sistema empresarial estatal, se señala en el Decreto 335/17, artículo 53, como una de las principales funciones de las empresas estatales la siguiente:

(...) dirigir, organizar y controlar, con la participación de los trabajadores y en coordinación con la organización sindical, el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, de acuerdo con las indicaciones recibidas de la organización superior de dirección empresarial, del organismo de la Administración Central del Estado o del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina, según corresponda;

A nivel de empresa, la planificación es un proceso que sigue la lógica de entradas-transformaciones-salidas. Las «entradas» están dadas en la información que deben aportar las áreas de la empresa, como son entre otras: Comercial, Producción, Logística, Recursos Humanos y Finanzas, al Área Económica o de Planificación para que esta pueda elaborar una propuesta de plan lo más fundamentada posible. La «transformación» se aprecia en la aplicación de las técnicas y los análisis necesarios para la elaboración del plan, y la «salida» se concreta en el documento lógico, ordenado y estructurado conocido como el plan de la empresa.

El contenido e indicadores del plan anual de cada empresa, están en dependencia de su objeto empresarial y en correspondencia con la actividad específica que ejecuta, además los mismos quedan refrendados en el acápite Bases Metodológicas para la Elaboración del Plan de la Empresa de las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan, el cual se actualiza anualmente.

El plan de la Empresa debe contener fundamentalmente los siguientes aspectos:

1. Eficiencia Económica-Financiera: Se toma en cuenta los indicadores de eficiencia y técnico-material definidos, fichas de costos unitarios, Plan Financiero, entre otros aspectos.
2. Producción y Servicios: Abarca todo lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad. Especial atención se presta al Encargo Estatal y la Sustitución de Importaciones.
3. Aseguramiento de los recursos materiales y naturales: requerimientos necesarios para asegurar los niveles de actividad proyectados, normas de consumo, definir las tareas y medidas de ahorro a ejecutar, los inventarios como fuente del plan.
4. Mercadotecnia: comprende realizar los estudios de mercado, proyectar las ventas, definir las políticas de comercialización con la finalidad de mejorar la posición de la organización en el mercado interno y externo.
5. Calidad: instrumento que integra los objetivos de calidad de la empresa, con los aspectos productivos o de servicios, tecnológicos, administrativos y económico, etc.
6. Inversiones (incluye Reparaciones Capitalizables o Generales): Abarca todas las fases de la evaluación económica, creación, ampliación, modernización, puesta en explotación y asimilación de los fondos básicos con el objetivo de incrementar la calidad de la producción o servicio.
7. Empleo y salarios: corresponde a prever un uso racional en la utilización de la fuerza de trabajo, crecimiento del salario medio en correspondencia con los resultados del trabajo, así como, los recursos necesarios que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores.
8. Análisis del plan con el Territorio: Las empresas de subordinación nacional enclavadas en cada territorio y los gobiernos territoriales deben interactuar en el proceso de elaboración del plan considerando el interés de ambas partes.
9. Esquema Financiero en Divisas (Esquemas Cerrados de Financiamiento en divisas): Se calcula para las empresas que exporten y logren financiar con los ingresos que obtengan por este concepto los gastos en divisas asociados a la producción y los servicios.

Por otra parte, a los efectos del proceso de planificación, es decisiva la información y participación activa de los trabajadores en los análisis de la propuesta de plan en las diferentes etapas de su elaboración y control, recogiendo en Asambleas Sindicales convocadas a este fin, sus opiniones y sugerencias, formalizando de esa forma su compromiso ante las metas y desarrollo de su empresa.

4. Limitaciones de la planificación empresarial en Cuba

A solicitud del MEP, como parte de la revisión del proceso de elaboración, emisión y control del plan de la economía en todas sus categorías y con vistas a su posible modificación para los próximos años en el país, se realizó un estudio con la participación de diferentes especialistas con experiencia en el proceso de planificación empresarial. En el mismo, se detectaron insuficiencias que afectan la planificación y con ello, los rendimientos, la productividad del trabajo y la eficiencia en el uso de los recursos tanto materiales como financieros.

Entre las limitaciones más comunes emitidas por los especialistas, se señalan las siguientes:

1. Diversidad de criterios entre los organismos rectores de las diferentes categorías del plan, asociados a aspectos tales como: precios, plazos, alcances, aprobaciones, desglose de las inversiones, indicadores económicos, entre otros.
2. Los Despachos con los organismos rectores se programan en una etapa que no permiten que salgan conciliadas las cifras antes de la aprobación final por el MEP, por lo que se imposibilita la modificación de cualquier incompatibilidad. Generalmente previo a la emisión se realizan ajustes y cambios que no son tenidos en cuenta por todos los organismos, distorsionando lo ya previamente logrado.
3. Existencia de numerosos indicadores directivos a cumplir por las OSDE y el sistema empresarial que comprende.
4. Los Directores Generales o Presidentes de OSDE no tienen la facultad de modificar los indicadores directivos de las empresas, teniendo en cuenta incluso el no deterioro de los aprobados para el OSDE.
5. Imposibilidad de presentar modificaciones del plan de la economía de la OSDE y las empresas, cuando las causas son producto de las condiciones externas, no imputables a las organizaciones, incluso presentándose resultados positivos en los indicadores económicos.
6. La aprobación oficial de los Precios a utilizar para el año que se planifica no se emiten en las fases iniciales de conformación del plan por las empresas, lo que provoca modificaciones en las fases finales de la emisión y trae consigo problemas en el Control del Plan al mantenerse precios diferentes.
7. La aprobación de las importaciones, así como otros procesos asociados a las inversiones, se realizan bajo un largo proceso burocrático.
8. Los indicadores de Ropa y Calzado y Estimulación son aprobados sobre bases fijadas desde hace años, por lo que su planificación es estática y no tiene en cuenta la evolución de los precios, la imposibilidad de los proveedores de brindar variedad, la disponibilidad y por tanto se pierde el objetivo por el cual se creó esta categoría.
9. Los per cápita de alimentación fueron definidos hace varios años, bajo unas condiciones que no existen en la actualidad y sin tener en cuenta las normas calóricas de alimentación necesarias para los diferentes esfuerzos de trabajo.
10. La vigencia de una tasa de cambio al uno por uno que encubre los verdaderos resultados empresariales, hace engañosos los análisis económico – financieros, estimula las importaciones, desestimula las exportaciones, frena la productividad del trabajo y limita, excesivamente, la estimulación de los trabajadores.

Señaladas las principales causas que limitan o que inciden de manera negativa en el proceso de planificación empresarial, se impone destacar algunas de las principales propuestas de soluciones, a tan diversa problemática:

- a) Emisión de indicadores directivos que tengan en cuenta las diferencias entre sectores y ramas de la economía, la situación actual y perspectiva de cada OSDE, así como, de su sistema empresarial.

El MEP como organismo rector del proceso de planificación en el país debe valorar los indicadores que se necesitan fijar en el plan y que le son necesarios para el análisis

macroeconómico del país. Sin embargo, el plan de una empresa debe ser su Plan de Negocios, el mismo debe contener los indicadores que más se ajusten a sus condiciones, características y compromisos con sus clientes. Plena importancia debe dedicarle +a los indicadores del plan de costo y rentabilidad que se han rezagado en el sistema empresarial, por la existencia de una metodología que no abarca todos los aspectos económico-financieros a realizar en un proceso de planificación y por tanto las empresas se han ceñido a la misma, dejando de evaluar aspectos de vital importancia para su desarrollo.

En la actualidad se han realizado avances en este aspecto, para la planificación del año 2020, se reducen considerablemente los indicadores a presentar y directivos a emitir.

- a) Los Directores Generales o Presidentes de OSDE deben tener la facultad de emitir y modificar los indicadores directivos de las empresas, siempre que se cumplan los aprobados para el OSDE.
- b) Emisión de un cronograma oficial para dar inicio a la elaboración del Plan Anual que abarque a todos los actores que intervienen en el mismo y permita la organización de todos los sectores en este proceso.
- c) Presentación de Directivas para la elaboración del Plan Anual que sean coherentes y consistentes en todos los aspectos que abarca la Metodología del Plan y logre el engranaje correspondiente entre los Organismos rectores, las OSDE y el sistema empresarial.
- d) Perfeccionamiento del proceso de elaboración, certificación, actualización y aprobación de los Precios entre las instituciones correspondientes, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y el MEP. Este proceso debe estar en correspondencia con el cronograma oficial de elaboración del Plan Anual y permitir su constante actualización a partir de los pronósticos de precios que se deriven en esta etapa.
- e) Simplificar la burocracia asociada a la aprobación de la importación, inscripción y registro de los medios de transporte nuevos, mediante la utilización de un solo documento legal para ello: la aprobación de la inversión una vez se apruebe el plan.
- f) Flexibilizar la reposición de los medios de transporte con más de 10 años o 500 mil kilómetros de explotación, cuyo sostenimiento es mucho más caro para el país en importación de piezas, motores y agregados, en comparación con la sustitución por uno nuevo de similares prestaciones.
- g) Especificar un tratamiento diferenciado para las inversiones de reposición y adquisición de equipos de oficina, tecnológico, mobiliario, sistemas informáticos y otros intangibles.
- h) Establecer parámetros claros a cumplir, eliminando los complejos requisitos del Decreto No. 327/2014 "Reglamento del Proceso Inversionista", emitido por el Consejo de Ministros, que no se corresponde con muchas de estas inversiones.
- i) La política salarial debe ser más flexible, otorgando más autonomía al sistema empresarial. El pago del salario no debe estar vinculado a resultados económicos o por el cumplimiento del plan, sino por la consecución de los objetivos propuestos, así como por niveles de eficiencia y eficacia con que la entidad ha laborado en el periodo evaluado.
- j) Debe flexibilizarse la posibilidad de pasar de reforzamiento alimentario, asociados a comedores obreros, a entrega de estipendio, en las instituciones donde estén las condiciones creadas.

- k) Concluir el proceso de unificación monetaria y cambiaria como un paso decisivo en el ordenamiento monetario y en el adecuado desempeño de la planificación en el país.

CONCLUSIONES

La planificación económica, basada en principios y desarrollada como etapas de un proceso, ha tenido una evolución en los últimos años dirigida a lograr mayor autonomía de los actores económicos.

La planificación empresarial es un proceso complejo que requiere de conocimientos, el involucramiento de las áreas que forman parte de la empresa y la activa participación de los trabajadores, como base para lograr conformar un adecuado plan para la empresa.

La planificación tanto en las OSDE como en las empresas necesita la revisión inmediata de todas las orientaciones, restricciones e indicadores establecidos por los organismos rectores, a tenor de las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía nacional.

El reconocimiento de las limitaciones en el proceso de planificación, así como, la puesta en marcha de las acciones propuestas, constituyen elementos esenciales para lograr una mejor planificación en el país en general y en el sistema empresarial en particular. realizar un plan correcto en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barriga, L. (2009). *La Planificación*, disponible en:
www.geocities.com/luibar.geo/Planificacion.htm consultado: el día 15 de febrero de 2020.
- Consejo de Ministros (2017). *Decreto No. 334* (GOC-2017-840-EX58)
- Consejo de Ministros (2017). *Decreto No. 335* (GOC-2017-841-EX58)
- Consejo de Ministros (2017). *Decreto No. 336* (GOC-2017-842-EX58)
- González, A. (2006). *Planificación Global de la Economía Nacional*; Ediciones del MEP; La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación (2019). Resolución No. 145: Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan 2020, La Habana.
- Pozo Rodríguez, J. M.; Z. Rodríguez Cotilla y M. M. Kidito Xavierda Gama (2014). *La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo*, Economía y Desarrollo, No. 152 (2), pp. 122-137
- Stoner J. A., (2016). *Concepto de Administración*, disponible en:
www.educacion.elpensante.com/james-a-stoner-concepto-de-administracion, consultado: el día 25 de enero de 2020.
- Torres Diéguez, N. (2009). *Perfeccionamiento del proceso de planificación en la Sucursal Cubalse Las Tunas*. Tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial, Centro Universitario de Las Tunas, Las Tunas.
- Toro, M (2012). *La Planificación, conceptos básicos*, disponible en:
www.nikolayaguirre.files.wordpress.com/.../1-introduccc3b3n-a-la-planificac3b3n...Mildred, consultado: el día 18 de octubre de 2019.

Yacuzzi, E., & Paggi, G. (2002). *Diseño e implementación de un sistema de pronóstico de ventas en Whirlpool Argentina*, disponible en:
www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/209.pdf consultado: el día 20 de noviembre de 2019.

DATOS DE LOS AUTORES

TAYMI MERCEDES GALVEZ APEZTEGUIA

Licenciada en Economía, labora en la Dirección Planificación, OSDE CUPET

JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ

Doctor en Ciencias Económicas, profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Fecha de recepción: 26 de noviembre de 2020

Fecha de aceptación: 5 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021