

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS**  
**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
**CENTRO DE ESTUDIO EN TÉCNICAS AVANZADAS DE**  
**DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO MASTER**  
**EN DIRECCIÓN**



**Título: Diseño e implementación de la estrategia de planificación de combustible para mejorar la distribución de las Unidades Presupuestadas en el Municipio La Sierpe.**

**Autor: Ing. Juan Miguel López Ramírez**

**Tutor: DrC Ernesto M Conde Pérez.**

**Sancti Spíritus**

**2007**

# ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO 1- Fundamentación Teórica.</b>	
1.1- Introducción	6
1.2- Comportamiento del Petróleo a nivel Mundial	7
1.3- Comportamiento del Petróleo en Cuba	8
1.4- La Planificación en las Empresas.	10
1.5-Conceptualización teórica de las series de tiempo y los pronósticos.	13
1.6- Definición de Estrategia.	18
1.7-Procedimientos para el diseño de la proyección estratégica.	26
Conclusiones Capítulo I	31
<b>CAPITULO 2- Fundamentación teórica del procedimiento propuesto y caracterización del Municipio La Sierpe.</b>	
2.1- Introducción	32
2.2- Caracterización del Municipio La Sierpe.	32
2.2.1- Distribución y Planificación del combustible. Características del territorio	35
2.3- Fundamentación del procedimiento propuesto.	37
2.3.1-Fase de diagnóstico.	38
2.3.2- Fase de Elaboración.	42
2.3.3- Fase de Proyección.	43
2.3.4- Fase de Ejecución y control.	45
Conclusiones Capítulo II	52
<b>CAPITULO 3- Diseño e implementación de la estrategia de planificación de combustible para mejorar la distribución de las Unidades Presupuestadas en el Municipio La Sierpe.</b>	
3.1- Introducción	53
3.2- Diseño e implementación de la estrategia de planificación.	53
3.2.1-fase de diagnóstico	53
3.2.2-Fase de elaboración	69
3.2.3-Fase de Proyección	70
3.2.4- Fase de ejecución y control	74
3.3-Beneficios hasta la fecha	75

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## **Resumen**

El presente trabajo consiste en el desarrollo de una estrategia de planificación que garantice una adecuada distribución del combustible, desde los Consejos de la Administración Municipal hasta las Unidades Presupuestadas. Se emplearon técnicas como el cálculo de series de pronóstico y la realización encuestas, así como el trabajo en grupo. Se desarrolla un procedimiento de cambio, donde implican un grupo de especialistas y directivos, los que se entrenaron como agentes de cambio. Según el procedimiento utilizado, se identificó el Estado Actual en que se encuentra la organización, lo que se logró con la realización de un diagnóstico para llegar a Estado Deseado al que aspira llegar la organización en el futuro, obtenida como resultado del estudio de las encuestas. Con los Objetivos y Estrategias se proponen los planes de acción que deberá seguir las Unidades Presupuestadas para lograr transitar del “Estado Actual” al “Estado Deseado”. Para la formulación de la “Estrategia” fue necesario identificar las barreras objetivas y subjetivas con que se tendrá que enfrentar las Unidades Presupuestadas. Una vez concluida la etapa de ejecución y control se exponen los beneficios alcanzados en aplicación. Esperamos que la aplicación sistemática de las estrategias de distribución desarrolladas coadyuve a la adecuada planificación del combustible.

## Introducción

El petróleo es entre los combustibles fósiles el de mayor demanda y su utilización resulta clave en el funcionamiento de la economía mundial. Este producto es el más comercializado en el mundo tanto en volumen como en valor. Resulta aproximadamente el 40.0 por ciento del consumo de energía en el ámbito global.

El petróleo es la fuente de energía más importante de la sociedad actual, si nos ponemos a pensar qué pasaría si se acabara repentinamente, enseguida nos daríamos cuenta de la dimensión de la catástrofe: los aviones, los automóviles y autobuses, gran parte de los ferrocarriles, los barcos, las máquinas de guerra, centrales térmicas, muchas calefacciones dejarían de funcionar; además de que los países dependientes del petróleo para sus economías se hundirían en la miseria.

El petróleo se origina de una materia prima formada principalmente por detritos de organismos vivos acuáticos, vegetales y animales, que vivían en los mares, las lagunas o las desembocaduras de los ríos, o en las cercanías del mar. Se encuentra únicamente en los medios de origen sedimentario. La materia orgánica se deposita y se va cubriendo por sedimentos; al quedar cada vez a mayor profundidad, se transforma en hidrocarburos, proceso que, según las recientes teorías, es una degradación producida por bacterias aerobias primero y anaerobias después. Estas reacciones desprenden oxígeno, nitrógeno y azufre, que forman parte de los compuestos volátiles de los hidrocarburos.

A medida que los sedimentos se hacen compactos por efectos de la presión, se forma la "roca madre". Posteriormente, por fenómenos de "migración", el petróleo pasa a impregnar arenas o rocas más porosas y más permeables (areniscas, calizas fisuradas, dolomías), llamadas "rocas almacén", y en las cuales el petróleo se concentra y permanece en ellas si encuentra alguna trampa que impida la migración hasta la superficie donde se oxida y volatiliza, perdiendo todo interés como fuente de energía.

El petróleo nacional y el gas que lo acompaña es el responsable, principalmente, de la generación de más del 90.0 por ciento de la electricidad en el país. Otros destinos son la industria del cemento, que se obtiene en su totalidad con crudo nacional, así como más del 20.0 por ciento de la producción de níquel. Otras pequeñas cantidades se refinan con destino, entre otros, a la producción de asfalto.

Al mismo tiempo que la extracción de petróleo en territorio cubano se incrementa, se han ido acondicionando todas las instalaciones del país para que sean capaces de producir y refinar este crudo. Hoy están listas para generar el 100.0 por ciento de la electricidad con crudo nacional, no obstante se trabaja en algunas termoeléctricas para

aumentar sus posibilidades de asimilar un crudo aún más pesado, (de 1 400 santiestock), lo cual redundaría en mayor beneficio para la economía nacional al disminuirse el solvente para su preparación. Hasta el momento se empleaba para este proceso el diesel importado a muy altos precios, pero desde el pasado año Cupet comenzó a sustituirlo por la nafta extraída de la refinación, lo que ha permitido ahorrar más de 20 millones de dólares en el año.

El petróleo representa hoy el 40.0 por ciento del consumo total de energía en el mundo. Cualesquiera que sean las innovaciones aportadas al sistema de producción, el petróleo seguirá siendo durante los próximos 30 años la primera fuente de energía primaria, es por esto la gran importancia que tiene una adecuada planificación y distribución de este recurso energético. El objetivo fundamental de la planificación de la energía consiste en garantizar el suministro de los portadores energéticos que demanda el desarrollo económico y social de un país, además de velar por un uso eficiente de los mismos; es por esto que se hace necesario una planificación que permita una optimización del balance de los portadores energéticos.

La planificación y distribución del combustible constituye hoy un problema mundial lo cual se refleja también en Cuba y de manera específica en nuestro Municipio, pues no existen métodos que garanticen una adecuada planificación del combustible particularmente de los Consejos de Administración Provincial hacia los Consejos de Administración Municipal y de estos a las Unidades Presupuestadas,

Por lo que la **situación problemática** de la presente investigación:

En estudios realizados se ha comprobado que el Municipio La Sierpe no cuenta con métodos, procedimientos y técnicas con una base científica que sirvan como herramientas a utilizar en la planificación del combustible para su distribución hacia las diferentes Unidades Presupuestadas. No se tienen en cuenta indicadores que permitan lograr una planificación adecuada de los combustibles de las diferentes Unidades Presupuestadas, el combustible no es distribuido de acuerdo a las necesidades y posibilidades, causando inquietudes en las diferentes Unidades Presupuestadas. Estos problemas inciden negativamente en la gestión operativa y financiera de la entidad. Es evidente que hasta tanto no se realice una planificación y distribución de forma adecuada, los problemas antes planteados no podrán contrarrestarse,

### **Problema de investigación**

¿Cómo lograr una adecuada distribución del combustible desde el Consejo de Administración Municipal hacia las diferentes Unidades Presupuestadas del Municipio a través del diseño e implementación de una estrategia de planificación?

## **Objeto de Investigación**

El proceso de planificación y distribución del combustible

## **Campo de Acción**

Proceso de planificación y distribución del combustible desde los Consejos de Administración Municipal hasta la Unidades Presupuestadas.

## **Objetivo general**

Diseñar e implementar una estrategia de planificación del combustible que permita una adecuada distribución desde el Consejo de Administración Municipal hacia las Unidades Presupuestadas.

## **Objetivos específicos**

- Revisar y analizar la bibliografía relacionada con estrategia de planificación de combustible y su distribución.
- Caracterizar la planificación y la distribución de combustible en Cuba.
- Proponer y fundamentar teóricamente un procedimiento para diseñar e implementar la estrategia de planificación de combustible.
- Diseñar e implementar el procedimiento propuesto para la estrategia de planificación de combustible en las Unidades Presupuestas de La Sierpe.
- Valorar los beneficios del diseño e implementación de la estrategia de planificación de combustible en La Sierpe.

## **Hipótesis**

Si se desarrolla una estrategia de planificación del combustible, entonces se logra una adecuada distribución desde el Consejo de Administración Municipal hacia las Unidades Presupuestadas.

**Significación teórica** de la investigación realizada se centra en la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis de la bibliografía sobre planificación y distribución del combustible permitiendo al investigador enriquecer sus conocimientos con vistas a desarrollar una estrategia para mejorar la planificación del combustible.

**Significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en los procedimientos y además la posibilidad de ordenar metódicamente en una

**Significación práctica** consiste en la viabilidad demostrada en la implementación del procedimiento para el diseño de la estrategia de planificación para mejorar la distribución del combustible en La Sierpe.

**Significación social** Se encuentra en el uso racional del combustible, que implica un incremento en el resultado de las Unidades Presupuestadas y redundante en bienestar de la población.

### **Tipo de investigación**

Consideramos que nuestra investigación tiene un carácter **descriptivo y explicativo**, transitando antes por una etapa exploratoria, ya que este tema ha sido poco estudiado, dándonos la posibilidad de familiarizarnos con un problema relativamente desconocido, así como la correlacionar al establecerse la relación entre las variables de estrategia de planificación y la mejora en la distribución de combustible.

### **Métodos.**

Análisis y síntesis

Histórico lógico

Inducción y deducción

### **Técnicas.**

Encuestas

Entrevistas

Trabajo en grupo

Observación

### **Resultados esperados**

- Un análisis de la planificación y distribución del combustible y sus potencialidades de acuerdo con las características económicas y sociales del municipio.
- Una propuesta de procedimiento para el desarrollo de la estrategia de planificación del combustible, que de solución al problema planteado.
- Un pronóstico para la distribución del combustible que unido a otros indicadores permita una mejor planificación.
- Un incremento en la eficiencia del uso y control del combustible.

**El presente trabajo se estructura en tres capítulos:**

Capitulo 1 Marco teórico referencial

Capitulo 2 Fundamentación teórica del procedimiento elegido.

Capitulo 3 Diseño e implementación de la estrategia de planificación de combustible para mejorar la distribución en las unidades presupuestada.

## Capítulo I: Fundamentación Teórica.

### 1.1- Introducción

Con el objetivo de construir el marco teórico referencial de esta investigación se hace un análisis minucioso de la bibliografía revisando temas como la situación del combustible a nivel mundial, su comportamiento en Cuba, así como en nuestra provincia. Además, se realiza una panorámica acerca de la planificación en las empresas y bases de la planificación en Cuba, Se investiga acerca de las series de tiempo y pronóstico, así como También se abordan los conceptos fundamentales de Estrategia de dirección, se recopilan algunos de los procedimientos propuestos por diferentes autores para diseñar e implementar una Estrategias de dirección. Se realiza un análisis de los mismos y se valoran los pasos coincidentes entre ellos. Proponiendo como hilo conductor el que se representa en la figura 1.

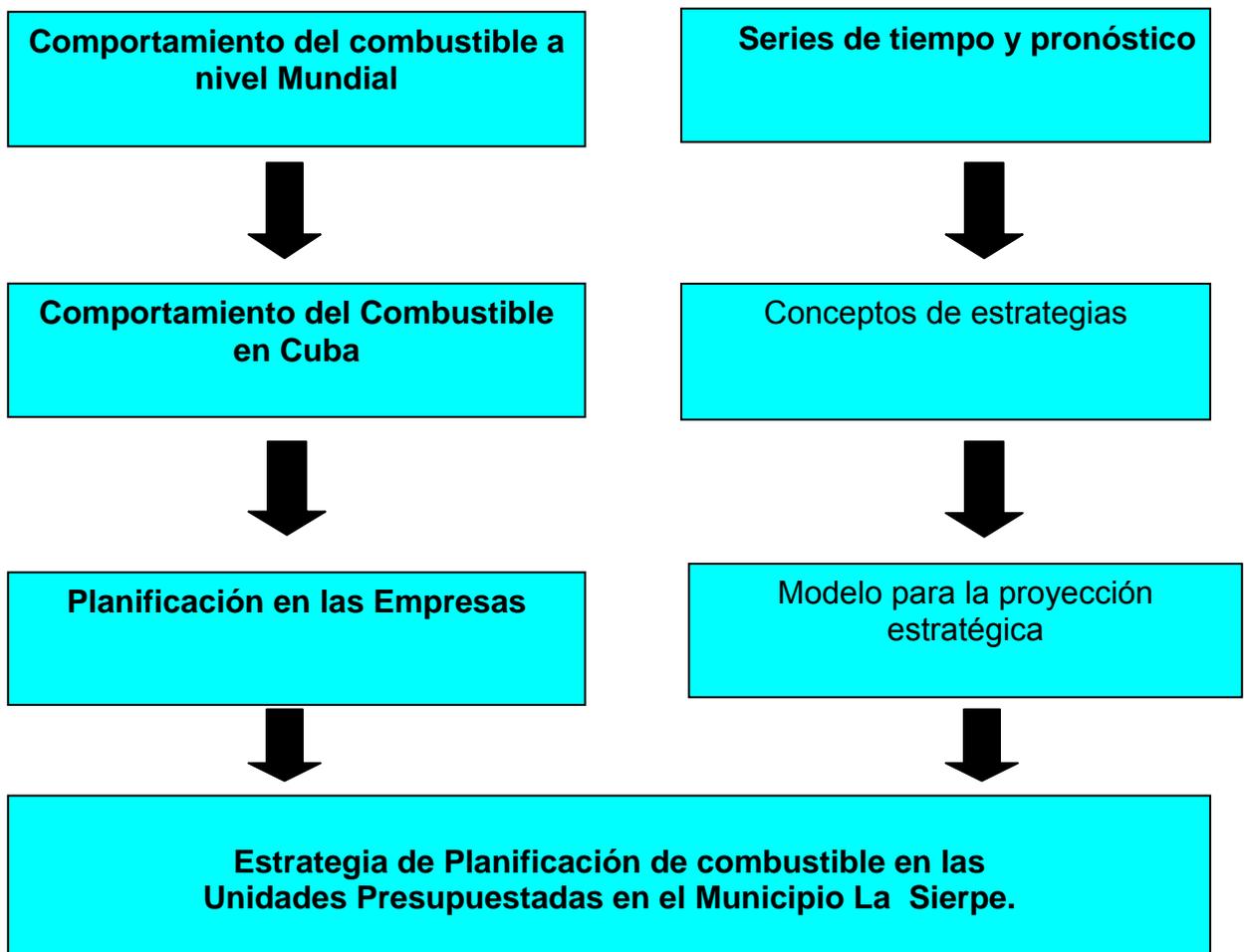


Fig. 1 Hilo Conductor

## **1.2- Comportamiento del petróleo a nivel mundial.**

El petróleo es entre los combustibles fósiles el de mayor demanda y su utilización resulta clave en el funcionamiento de la economía mundial. Este producto es el más comercializado en el mundo tanto en volumen como en valor. Resulta aproximadamente el 40.0 por ciento del consumo de energía en el ámbito global.

La piedra angular del sistema económico mundial la constituye el petróleo y este rige a largo plazo las relaciones de fuerza entre las potencias. Quien en última instancia detenta el control de la producción, la circulación y los precios, detenta el poder en este sistema. Por eso, no es producto del azar el que Estados Unidos esté en el centro de todas las redes de dominación que ciñen el oro negro desde la Segunda Guerra Mundial, coronando así su implicación en las luchas de influencia sobre los países productores desde el inicio del siglo XX. Oriente Próximo, el Magreb, Irán y diversos países del Asia musulmana concentran ellos solos la casi totalidad de las reservas petrolíferas y de gas, por lo que estos países se convierten en dianas inevitables para las grandes potencias en el sistema de dominación planetaria. Hoy, el mundo árabe e islámico, situado en los márgenes del mundo occidental desarrollado, concentra situaciones explosivas. Conflictos abiertos: Irak, Palestina; Estados satanizados, colocados por Estados Unidos en el eje del mal: Sudán, Siria, Irán; otros convertidos en vasallos: las monarquías petrolíferas, Egipto, el conjunto del Magreb, tal es la cruda realidad de un conjunto humano que, sin embargo, tiene todo lo que necesita para desarrollarse. Atrapado entre el martillo de la dominación imperial y el yunque de unas élites dirigentes, cómplices o dramáticamente débiles, incompetentes, el mundo árabe y musulmán vegeta en la miseria, la humillación y la cólera ciega. Y para colmo de desdichas, es el fanatismo de más cortos alcances, el más salvaje, el que porta la bandera de los métodos bárbaros de Bin Laden, el que pretende representarlo en lo sucesivo. La principal razón de esta tragedia reside en el mundo árabe en el seno de un sistema económico mundial centrado enteramente alrededor del oro negro. En efecto, las reservas conocidas se concentran principalmente en Oriente Próximo (65.0 por ciento de las reservas mundiales).

El petróleo se encuentra, una vez más, en el centro del conflicto internacional. Aquellos que pretendieron banalizarlo para hacer de esta fuente de energía “a typical world market commodity”, es decir un bien cualquiera intercambiable como cualquier otro, deben ahora reconsiderar el análisis que implicaba el abono de consideraciones estratégicas. Los países productores y exportadores de petróleo no pueden ignorar

cuestiones que están ahora en juego de manera central así como los intereses y estrategias presentes en la actual escena petrolera. **De la Vega Navarro, Angel.**

El petróleo representa hoy el 40.0 por ciento del consumo total de energía en el mundo. Cualesquiera que sean las innovaciones aportadas al sistema de producción, el petróleo seguirá siendo durante los próximos 30 años la primera fuente de energía primaria, es por esto la gran importancia que tiene una adecuada planificación y distribución de este recurso energético.

### **1.3- Comportamiento del Petróleo en Cuba**

En el presente trabajo se ponen de manifiesto el gran potencial con que cuenta Cuba en materia de eficiencia energética y las áreas principales donde éste se ubica.

El aprovechamiento de tan importante potencial entraña retos de diferente carácter. A las barreras que comúnmente se interponen al ahorro de energía hay que añadir las complejas circunstancias en que se desempeña la actividad económica en las condiciones del llamado período especial y el incipiente desarrollo empresarial que no permite esperar un cambio radical en el comportamiento de los consumidores, el cual tomará algún tiempo.

Como un mineral de origen generalmente marino, compuesto por distintos tipos de hidrocarburos, se califica al petróleo, llamado también Oro Negro. El petróleo es un producto que tiende a agotarse. La escasez del petróleo no solo traería consigo altos precios sino que encarecería también los fertilizantes que tienen como base el crudo; aumentarían los cortes eléctricos (apagones). Todo esto provocaría un efecto negativo tanto para la industria como para la agricultura. La primera tendría que acomodar en lo posible su producción a la carga de disponibilidad eléctrica. En cuanto a la agricultura, los consumidores de fertilizantes derivados del crudo, se verán forzados a reducir su aplicación debido a los altos precios.

En materia de explotación petrolera en Cuba, los antecedentes más antiguos se remontan al siglo XIX, pues en 1881 se perforaron cuatro pozos en la zona habanera de San Miguel del Padrón. En aquella oportunidad la búsqueda resultó premiada por el hallazgo, pues se encontró nafta a unos 300 metros de profundidad. Sin embargo, la empresa agraciada tuvo un efímero tiempo de vida. La pésima situación económica de entonces la hizo quebrar.

Ya en los primeros años del siglo pasado hubo otros intentos sobre el particular. En 1913 se horadaron terrenos en Bacuranao, actual provincia de La Habana. Unos años después se reanimó Motembo, en la propia comarca. Para el año 1917 ya se habían producido unas 30 mil toneladas, pero los pozos se agotaron con rapidez, debido a la

rudimentaria técnica empleada para extraer el citado carburante. En la década del 30, se reanimaron nuevamente los yacimientos de Motembo. Para esa fecha se habían perforado unos 200 pozos con profundidades fluctuantes y diversas desde los inicios de los trabajos.

En las décadas del 40 y del 50 del pasado siglo, se perforaron 50 pozos más y se tecnificó el trabajo geológico. Los empresarios norteamericanos comenzaron a investigar con suma atención la plataforma marina. De 1955 a 1958 se desarrolló una gran campaña geológica y geofísica en diferentes territorios cubanos, que propició el hallazgo de nuevos yacimientos.

Al triunfar la Revolución en 1959, las nacionalizaciones de las riquezas del suelo trajeron aparejadas airadas reacciones de las compañías extranjeras. El desarrollo petrolero propició la calificación del personal y la perforación de pozos de explotación, que conllevaron a la producción, en 1981, de 258 mil 900 toneladas métricas, es decir, cuatro y media veces más que en 1958.

El ascenso de la producción se fue incrementando por años: en 1982 llegó a 541 mil toneladas métricas, en 1989 se elevó a 718 mil 400, y en 1995 se produjeron más de un millón 400 mil toneladas. La labor más destacada ha correspondido a los petroleros de Varadero y Cárdenas, ambas localidades en la occidental provincia de Matanzas.

El incremento de la producción continúa con perspectivas. Las razones son la incorporación de nuevas tecnologías, la inyección de capital fresco y de recursos para la incorporación de compañías extranjeras que establecieron contratos a riesgo, y una acertada política en la organización de las complejas operaciones petroleras y de estimulación del personal.

Los yacimientos cubanos de explotación se localizan en Varadero, la habanera Boca de Jaruco y en la zona de Cristales, cerca de Jatibonico, en el centro del país. Debemos aclarar que el crudo cubano posee una apreciable proporción de azufre, es asfáltico y sumamente viscoso. Pero nos resuelve un enorme problema en nuestro sistema electroenergético.

Desde principios de la década del 50 la prensa local de Sancti Spíritus anunciaba: "Jatibonico tiene petróleo". El patrimonio oral de la zona cuenta que cierto campesino encontró una piedra extraña y se la mostró a Evelio Echemendía, empleado del central, hombre emprendedor que buscó algunos conocedores y artesanalmente comenzó las pesquisas. Por ese camino se convirtió en un considerable adinerado. Luego de años de investigación y perforación, en 1953, se reconocía la existencia de una veta en la zona que en sus inicios arrojaba alrededor de 300 barriles diarios.

En esa época, los técnicos norteamericanos afirmaban categóricamente que en Cuba no existía petróleo. Sin embargo, en Jatibonico, por aquellos tiempos perteneciente a la antigua provincia de Camagüey, comenzaba a hablarse de "una rica veta petrolera" y se perforaban pozos rústicos que desde 1954 despertaron el voraz apetito de la Cuban Canadian Petroleum Company, la cual adquirió la mitad de las acciones de una de las empresas operadoras.

En medio de los tradicionales cañaverales y otros cultivos de la región, surgían de la tierra los efluvios del oro negro, fundamentalmente en las hoy conocidas comarcas de Pablo Pérez y Guanabo. Imprecisas versiones aseguran que se llegaron a perforar alrededor de 200 pozos y en sus tiempos de esplendor el yacimiento produjo unas 50 toneladas diarias, hasta mediados de la década del 70, cuando ya esa cifra había bajado a la mitad.

El valioso ejemplar del periódico Revolución, donado al museo de la localidad por el Jatiboniquense Rolando del Rey, reseñaba con tintes esperanzadores el suceso: "Jatibonico se ha convertido en el centro geográfico de Cuba desde el viernes a la una de la tarde, cuando surgió de las entrañas de la tierra una columna de petróleo de 50 pies de altura. A partir de ese momento la atención de los cubanos se ha vuelto hacia la pequeña población (...) en una ansiosa espera por conocer el desarrollo de los trabajos que allí se efectúan..."

El caudal del pozo 77 desataba expectativas. Entonces Cuba consumía más de 23 millones y medio de barriles y sólo menos de uno y medio eran obtenidos en el país. Las importaciones del producto costaban cerca de 73 millones de dólares y como bien lo demostró luego la vida la demanda iría en aumento ante los nuevos planes de desarrollo revolucionarios.

Evelio de la Paz -quien se dedicó casi 45 años a los misterios de ese tesoro, estuvo entre los fundadores y se convirtió en uno de los testigos de la histórica visita- relata que el yacimiento fue disminuyendo sus entregas de crudo hasta la actualidad, cuando se encuentra casi agotado, y aclara que específicamente el pozo 77 dejó de explotarse por una casi inmediata terminación de la fuente. En estos momentos sobreviven en "Pablo Pérez" una decena de pozos que pertenecen a la empresa petrolera Majagua, con exiguas entregas de petróleo: cerca de 6 toneladas diarias, que se envían a la Refinería de Cabaiguán para obtener aceites básicos.

#### **1.4- La Planificación en las Empresas.**

Planificar es una función básica y absolutamente necesaria en cualquier empresa que crece o que simplemente cambia. Se trata de estimar cómo lograr ciertos objetivos empresariales teniendo a la mano toda la información de recursos posibles y haciendo la mejor prospección y proyección hacia el futuro. No es saludable ni dejar de planificar, ni hacerlo impulsado por las emociones.

La planificación de las empresas constituye una parte integrante del sistema de planificación en una economía socialista, siendo a su vez el eslabón primario de dicho sistema. La misma tiene que asegurar y conformar el proceso de reproducción de forma tal que se garantice un grado mayor de efecto del trabajo social para la economía, la utilización más racional de los recursos disponibles y la mayor contribución a la satisfacción de las necesidades materiales y culturales de la sociedad.

El punto central en la planificación de las empresas lo constituye sin duda la elaboración del plan de producción. Ello se fundamenta en el hecho de que dicho plan refleja las tareas relacionadas con el objetivo central de la empresa, o sea, la producción de bienes de consumo o servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de la economía nacional o los miembros de la sociedad.

La planificación constituye una proporcionalidad constante y conscientemente mantenida en la economía nacional y su contenido radica en que es una relación social de producción que expresa la forma en que se efectúa la cooperación entre los productores (agrupados en colectivo) en el seno de la sociedad; esto es, los trabajadores cubanos se relacionan económicamente entre sí por medio de un plan de la economía nacional y actúan en función del mismo como un instrumento único.

La planificación resulta, pues, un fenómeno indispensable para la economía cubana, y abarca el movimiento de la esfera productiva y de los servicios, ya que la tarea más importante de la misma es garantizar el desarrollo proporcional entre todas las partes y aspectos de la economía nacional.

##### **1.4.1- Bases de la planificación en Cuba.**

Las primeras variantes de plan fueron elaboradas en Cuba en 1960. Trabajaban en ellas técnicos cubanos, latinoamericanos, así como europeos. Entre los extranjeros

que en aquel momento participaban dando su apoyo a los primeros pasos en la actividad de planificación, se encontraban economistas tan distinguidos como Juan Noyola y Michel Kalecki.

A partir de ese instante comenzaron a crearse las bases metodológicas, las cuales tropezaron con dos limitantes en aquel momento: el plan elaborado no tenía carácter directivo, es decir, no podía ser de obligatorio cumplimiento, ya que, excepto una parte de las tierras que habían pasado a manos del Estado mediante la primera ley de Reforma Agraria, los principales recursos materiales de la producción se encontraban en manos de empresas extranjeras; la otra limitante era la insuficiente información en las estadísticas económicas y la carencia de un marco institucional adecuado que viabilizara la discusión, ejecución y control del plan.

En la medida en que se trató de orientar la economía a formas más justas de redistribución del ingreso, establecimiento de fuentes de empleo para el gran número de desempleados existentes en aquel momento, así como la dirección de las inversiones hacia los sectores considerados estratégicos, comenzó el boicót hacia la economía cubana. Se procedió a nacionalizar los recursos del país, y se produjeron las primeras agresiones en forma de suspensión de ventas de diversa índole primero, y presiones políticas que culminaron en la ruptura de relaciones de todo tipo con la casi totalidad del continente americano.

Fue a partir de la nacionalización que se implantó el poder del pueblo trabajador; el momento en que se estableció el punto de partida para iniciar la planificación en Cuba.

#### **1.4.2- Definiciones de Distribución.**

La distribución es un término empleado en la producción y el comercio para describir la extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor y que, ocasionalmente, incluye el traslado de materias primas desde las fuentes de suministro hasta la línea de producción.

La distribución moderna presenta un flujo de bienes hacia un destino (consumidor, factoría, etc.). Y al mismo tiempo presenta un flujo de información en la misma vía y contrariamente también. La combinación de estos dos forma redes de distribución.

Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume. **William J. Stanton,**

Tipos de Distribución.

**Distribución Intensiva:** Un productor vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará. Los consumidores finales no posponen la compra para encontrar una marca en especial. Los detallistas no pagan la publicidad de un producto que vende también la competencia. Por tanto, la distribución intensiva impone casi todo el peso de la publicidad en los hombros del fabricante.

**Distribución Selectiva:** Un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas (pero no mediante todos ellos) en un mercado donde una persona suele buscarlo.

Es adecuada para los bienes de comparación (como ropa y electrodomésticos) y para el equipo accesorio industrial. Una compañía a veces adopta una estrategia de distribución selectiva después de aplicar durante algún tiempo la distribución intensiva. Casi siempre se basa en el alto costo de esta última o bien del desempeño poco satisfactorio de los intermediarios. Hay intermediarios que acostumbran ordenar en cantidades pequeñas y nada rentables; otros son un mal riesgo de crédito. Al eliminar a este tipo de intermediarios, se reduce el número de tiendas y, en cambio, aumenta el volumen de ventas.

**Distribución Exclusiva:** El proveedor acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista o detallista en determinado mercado. Los fabricantes adoptan a menudo una distribución exclusiva cuando es indispensable que el detallista mantenga un gran inventario. Así, también es adecuada cuando un distribuidor debe dar el servicio de instalación o de reparación. Los fabricantes de maquinarias agrícolas y de equipo para construcción conceden la distribución exclusiva.

En nuestro caso los intermediarios son los equipos de trabajo de la dirección provincial de planificación, considerados proveedores de los combustibles y no productores, ello determina en nuestras condiciones que se debe hacer una distribución selectiva, porque es seleccionada las entidades a las que se entrega el combustible.

### **1.5- Conceptualización teórica de las series de tiempo y los pronósticos.**

Toda institución, ya sea la familia, la empresa o el gobierno, tiene que hacer planes para el futuro si ha de sobrevivir y progresar. Hoy en día diversas instituciones requieren conocer el comportamiento futuro de ciertos fenómenos con el fin de planificar, prever o prevenir.

La planificación racional exige prever los sucesos del futuro que probablemente vayan a ocurrir. La previsión, a su vez, se suele basar en lo que ha ocurrido en el pasado. Se tiene, pues, un nuevo tipo de inferencia estadística que se hace acerca del futuro de alguna variable o compuesto de variables, basándose en sucesos pasados. La técnica más importante para hacer inferencias sobre el futuro con base en lo ocurrido en el pasado, es el análisis de series de tiempo.

Una serie de tiempo o serie cronológica, como también se denomina, es una colección de valores de una cierta variable aleatoria medidos a intervalos regulares de tiempo. El objetivo del análisis de tal serie es llegar a describir la variable como cierta función del tiempo que permita analizar, con detalles, el pasado y hacer pronósticos futuros, necesarios para dar tratamiento al problema objeto de estudio.

El análisis de las series de tiempo se aplica en muchos campos. En economía, por ejemplo, se utilizan las series de tiempo en el control de la calidad, para estudiar índices de precios, desempleo, producto nacional bruto, población. En ciencias naturales se usan, por ejemplo, para estudiar el nivel de agua en un río o presa, los parámetros meteorológicos, las medidas de poblaciones naturales (vegetales o animales). En biología surgen, naturalmente, en modelos de crecimiento. En epidemiología juegan un papel fundamental en la vigilancia epidemiológica y el estudio cronológico de factores de riesgo. En las ciencias sociales representan un campo entero en sí mismo.

### **Concepto de Series de Tiempo.**

Formalmente hablando, una serie de tiempo puede ser definida como una colección de variables aleatorias  $\{x_t, t \in T\}$  donde  $T$  es un conjunto de índices, normalmente el conjunto de los números naturales:  $T = \{1, 2, 3, \dots, n\}$

Esta definición quizás no deja claro que los valores de  $t$  representan momentos equidistantes de tiempo; pero podemos tenerla presente en la mayoría de los problemas prácticos. En cualquier caso:

Una realización o muestra de una serie es una colección finita de valores concretos de la variable en intervalos de tiempo regular  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ , a partir de los cuales queremos precisar la forma en que  $x_t$  depende del tiempo  $t$ , esto es, describir la función  $S$  tal que:  $x_t = S(t)$  para todo  $t \in T$ .

Historia de los pronósticos.

Muchas de las técnicas de pronóstico que se utilizan actualmente se desarrollaron en el siglo XIX. El desarrollo de técnicas de pronóstico más complejas y el advenimiento de las computadoras, han hecho que los pronósticos reciban más atención durante los años recientes. Este desarrollo es en especial cierto desde la proliferación de la pequeña computadora personal. Ahora todos los administradores poseen la capacidad de utilizar técnicas de análisis de datos muy complejas para fines de pronóstico, y una comprensión de dichas técnicas es esencial hoy en día para los Administradores de Empresas.

Al crecer la preocupación de los Administradores por el proceso de pronóstico, se continúan desarrollando nuevas técnicas. Esta atención se enfoca de manera particular en los errores, que son parte inherente de cualquier procedimiento de pronóstico. Es raro que los pronósticos coincidan al pie de la letra con el futuro; una vez llegado este, quienes pronostican solo pueden intentar que los inevitables errores sean tan pequeños como sea posible.

### **La necesidad de pronosticar.**

En vista de las imprecisiones inherentes al proceso, ¿por qué es necesario pronosticar? La respuesta es que todas las organizaciones operan en una atmósfera de incertidumbre y que, a pesar de este hecho, se deben tomar decisiones que afecten el futuro de la organización.

Las técnicas de pronóstico que pueden emplearse para complementar el sentido y la capacidad administrativa de los que toman las decisiones, son elementos de juicio en el proceso de pronóstico. Quienes toman la decisión lo harán mejor si a partir de la comprensión de las técnicas de pronóstico, tanto cualitativa como cuantitativa, las utilizan de manera adecuada, en vez de que se vean forzados a planear el futuro sin el beneficio de esta valiosa información complementaria.

En los últimos años, el papel del pronóstico con base en el juicio ha cambiado. Antes de la llegada de las técnicas modernas de pronóstico y del poder de las computadoras, el juicio del administrador era la única herramienta de pronóstico disponible. No existe evidencia de que los pronósticos basados solo en juicios no sean tan precisos como aquellos que emplean la aplicación de técnicas cuantitativas.

El ser humano posee un conocimiento único e información interior que no están disponibles en los métodos cuantitativos. Sin embargo, de manera sorprendente, estudios empíricos y experimentos de laboratorio han demostrado que sus pronósticos no son más precisos que los de los métodos cuantitativos. El ser humano tiende a ser optimista y subestimar la incertidumbre del futuro. Además, el costo del pronóstico

con métodos de juicio es a menudo considerablemente más alto que cuando se utilizan métodos cuantitativos.

Debido a que siempre ha sido cambiante el mundo en el que operan las organizaciones, siempre ha existido la necesidad de hacer pronósticos. Sin embargo, en los últimos años, se ha incrementado la confianza en las técnicas que abarcan una compleja manipulación de datos.

¿Quién requiere hacer pronósticos? Casi cualquier organización, grande y pequeña, pública y privada, utiliza el pronóstico, ya sea implícito o explícito, debido a que casi todas las organizaciones deben planear cómo enfrentar las condiciones futuras de las cuales tiene un conocimiento imperfecto.

Además, la necesidad de hacer pronósticos cruza todas las líneas funcionales lo mismo que todo tipo de organizaciones. Se requiere hacer pronósticos en las áreas de finanzas, comercialización, personal y de producción, tanto en organizaciones gubernamentales y de búsqueda de ganancias, como en pequeños clubes sociales y en los partidos políticos nacionales.

### **Tipos de pronósticos**

Cuando los gerentes de organizaciones se enfrentan con la necesidad de tomar decisiones en una atmósfera de incertidumbre, ¿qué tipos de pronósticos tienen disponibles? En primer término, se deben clasificar los procedimientos de pronóstico de largo o corto plazos. Los pronósticos a largo plazo son necesarios para establecer el curso general de la organización para un largo periodo; de ahí que se conviertan en el enfoque particular de la alta dirección. Los pronósticos a corto plazo se utilizan para diseñar estrategias inmediatas y que usan los administradores de rango medio y de primera línea para enfrentar las necesidades del futuro inmediato.

También se podría clasificar a los pronósticos en términos de su posición en el entorno micro – macro, es decir, según el grado en que intervienen pequeños detalles versus grandes valores resumidos. Por ejemplo, el gerente de una planta pudiera estar interesado en pronosticar el número de trabajadores que requerirá en los próximos meses (un micro pronóstico), mientras que el gobierno federal está pronosticando el número total de personas empleadas en toda la nación (un macro pronóstico). De nuevo, los diferentes niveles de administración, en una organización, tienden a enfocar diferentes niveles del entorno micro – macro. Por ejemplo, la alta dirección estaría interesada en pronosticar las ventas de toda la compañía, en tanto que los vendedores individuales estarían mucho más interesados en pronosticar su propio volumen de ventas.

Los procedimientos de pronósticos pueden también clasificarse de acuerdo con su tendencia a ser más cuantitativos o cualitativos. En uno de los extremos, una técnica puramente cualitativa es aquella que no requiere de una abierta manipulación de datos, sólo se utiliza el “juicio” de quien pronostica. Desde luego, incluso aquí, el “juicio” del pronosticador es en realidad el resultado de la manipulación mental de datos históricos pasados.

En el otro extremo, las técnicas puramente cuantitativas no requieren de elementos de juicio; son procedimientos mecánicos que producen resultados cuantitativos. Por supuesto, ciertos procesos cuantitativos requieren de una manipulación de datos mucho más compleja que otros. Debemos enfatizar de nuevo que junto con los nuevos procedimientos mecánicos y de manipulación de datos, se deben emplear elementos de juicio y sentido común. Sólo en esta forma se puede llevar a cabo un pronóstico inteligente.

### **Selección del método de pronóstico.**

La exposición anterior sugiere varios factores a considerar en la selección de un método de pronóstico. Se debe contemplar el nivel de detalle. ¿Se requiere de un pronóstico de detalles específicos (un micro pronóstico)? ¿Se precisa el pronóstico de algún punto en el futuro cercano (un pronóstico a mediano plazo), o para un punto en el futuro distante (un pronóstico a largo plazo)? Y, ¿hasta qué grado son apropiados los métodos cualitativos (de juicio) y cuantitativos (de manipulación de datos)?

La consideración que se impone en la selección de un método de pronóstico, es que los resultados deben facilitar el proceso de toma de decisiones de los administradores de la organización. Por lo tanto, el requerimiento esencial no es que el método de pronóstico comprenda un proceso matemático complicado o que sea lo último en complejidad. En vez de ello, el método elegido deberá producir un pronóstico que sea preciso y comprensible para los administradores, de modo que pueda ayudar a producir mejores decisiones. Además, la utilización del proceso de pronóstico debe producir un beneficio que exceda al costo asociado con su uso.

### **Pasos a seguir en el Pronóstico**

Todos los procedimientos formales de pronóstico comprenden la extensión de las experiencias del pasado al futuro incierto. De ahí la suposición de que las condiciones que generaron los datos anteriores son indistinguibles de las condiciones futuras, con excepción de aquellas variables reconocidas de manera explícita por el modelo de pronóstico. Por ejemplo, si se está pronosticando el índice de desempeño de los empleados en el trabajo, usando sólo como pronóstico la calificación del examen de

admisión, se asume que el índice de desempeño en el trabajo de cada persona se afecta sólo por dicho examen. Considerando que la suposición de pasado y futuro indistinguibles no se cumple, resultarán pronósticos imprecisos, a menos que se modifiquen a juicio de quien pronostica.

La aceptación de que las técnicas de pronóstico funcionan sobre datos generados en sucesos históricos pasados, conduce a la identificación de cuatro pasos en el proceso de pronóstico:

1. Recopilación de datos
2. Reducción o condensación de datos
3. Construcción del modelo
4. Extrapolación del modelo

### **Selección de una técnica de pronóstico.**

A continuación se presentan algunas preguntas que se deben considerar antes de decidir sobre la técnica de pronóstico más adecuada para un problema en particular.

- ¿Por qué se requiere un pronóstico?
- ¿Quién utilizará el pronóstico?
- ¿Cuáles son las características de los datos disponibles?
- ¿Qué espacio de tiempo se pronosticará?
- ¿Cuáles son los requerimientos mínimos de datos?
- ¿Cuál es la precisión deseada?
- ¿Cuál será el costo del pronóstico?

Un factor principal que influye en la selección de una técnica de pronóstico es la identificación y comprensión de patrones históricos en los datos. Si se pueden reconocer patrones de tendencia, cíclicos o estacionales, entonces se pueden seleccionar las técnicas con la capacidad de utilizar eficazmente estos patrones.

### **1.6- Definición de Estrategia.**

El Cervantes, Diccionario Manual de la Lengua Española, plantea:

“Estrategia: Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.”

El origen de la palabra estrategia está relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, *strategia*; de *estrategós*, general, jefe. Ardid de guerra, engaño

hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

Imaginar, concebir, trazar planos sobre el mapa, forjar proyectos en la mente no es hacer nada, no es ejecutar cosa alguna, no es adelantar un paso material en el camino que lleva a los fines concretos; pero, en cambio, el que ejecuta ciegamente, el que marcha por sendas de dudas que no sabe a dónde conducen; el que obra sin que un pensamiento claro haya dado la pauta de lo que hay que realizar, hace casi siempre menos que el que no hace nada, ejecuta acciones desconocidas, lleva a cabo cosas perjudiciales. Pues bien, la estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las oscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo.

#### **Estrategia:**

- “Es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para establecerlos sobre las bases más favorables a la empresa.” **(Boston Consulting Group, 1970).**
- “Es la dialéctica de la empresa en su entorno.” **(H. Koontz, 1996).**
- “Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno.” **(Doyle, M, 1978).**
- “Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse.” **(Obregón, C ,1980).**
- “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” **( Quinn, 1980).**
- “Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica,

que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.”  
**(Obregón, C, 1980).**

- “...explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.” **(Menguzzato, 1984).**
- “Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo.” **(Stoner, 1989).**
- “Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.” **(González, L, 1990).**
- “Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser.” **(García Torres A).**
- “Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos.” **(Morris, D.; Brandon, J).**
- “Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos.” **(Koontz, 1996).**
- “Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización.” **(Manganelli, R.L.; Klein, M.M. 1995).**
- “La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos.” **(Koontz,1998).**

#### **1.6.1- Conceptos de estrategia en el campo administrativo.**

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, al menos, dos perspectivas:

1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y,

2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. (**Stoner, 1997**).

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aun cuando se utilicen ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

- **Stoiner**, en su obra *Planeación Estratégica*, analiza el concepto desde dos puntos de vista: estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica; estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.
- “La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.” (**Peter F. Drucker**).
- “Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto.” (**Santesmases, 1999**).
- “Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades.” (**Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica 2000**).

El análisis profundo de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar lo siguiente. Las definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes. Todos de una u otra forma hacen referencia a que la estrategia es:

- Un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.

- Una exigencia actual de la dirección.
- Una motivación para lograr algo.
- Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Una manera de expresar la cultura de la organización.
- Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
- La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

En sentido general podemos afirmar que la estrategia integra y se relaciona con todos los elementos del proceso directivo.

#### **1.6.2- Planeación y dirección estratégica.**

La Planeación Estratégica permite a las organizaciones llegar a precisar los aspectos siguientes:

- Una imagen precisa de la situación a la que se espera llegar en el futuro.
- La situación actual en relación con la futura
- Los objetivos y las iniciativas fundamentales que eliminarán la disparidad entre la situación actual y la futura, a la que se aspira.

Planificar es prever. Es aproximarse al futuro. Es decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro. No se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra. Entre los principales conceptos de planificación estratégica podemos citar los siguientes:

- “Esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen a una organización en lo que es, lo que hace y por qué lo hace, enfocándose en el futuro.” **(G. A. Steiner, 1991).**
- “La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores.” **(William M. Pride).**

- “Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.” **(Kotler, 1988).**
- “Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa.” **(Menguzzato, 1995).**
- “La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.” **(Menguzzato, 1995).**
- “La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro”. **(Santesmases, 1999).**
- “La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.” **(Santesmases, 1999).**
- “La capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.” **(Curso sobre planificación estratégica).**
- “Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.” **(Seminario – Taller sobre Planificación estratégica).**
- “La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo”. **(Peter F. Drucker).**

El análisis de los conceptos anteriores nos da los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es estratégico, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante. El proceso es de planeación, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas.

El proceso es disciplinado, en tanto que requiere de cierto orden y patrones para mantenerlo enfocado y productivo. El proceso es acerca de decisiones y acciones fundamentales, porque para poder responder a las cuestiones anteriores deben tomarse decisiones estratégicas sobre lo que es más importante.

La planificación estratégica sólo es útil si apoya el pensamiento estratégico y conduce a la dirección estratégica, base para una organización eficaz. El pensamiento estratégico significa preguntar, ¿estamos haciendo lo correcto? Y por tanto, requiere de un entendimiento del medio ambiente y de creatividad en el desarrollo de respuestas eficaces a esas fuerzas. Entonces la dirección estratégica es la aplicación del pensamiento estratégico en el trabajo de guiar a la organización.

- La dirección estratégica abarca la totalidad del problema estratégico. Presupone la creación de las siguientes premisas:
  - Trabajar con pensamiento estratégico.
  - Trabajar con actitud estratégica.
  - Tener un comportamiento estratégico.
  - Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.
  - Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.
  - Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. “Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo hemos odiado en el pasado”. **(Santesmases, 1999)**.
- La dirección estratégica presupone una actitud, no solamente reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. “Aceptar el fracaso cuando la situación es

difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer...” (Santesmases, 1999).

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación. Por lo que la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora. Además, una actitud voluntariosa requiere la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este debe ser el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica. Esta actitud estratégica, definida como una actitud voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio, se debe ir plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

La dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes: \* La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; \* el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo; \* las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación.

La dirección estratégica contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso. La dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sean lo cotidiano, la regla, y no la excepción. Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica) que lo sustente, le impregne vida y acción.

#### **Un resumen necesario:**

- La dirección estratégica requiere de un pensamiento, una actitud y de una intención de quienes la practiquen.
- La dirección estratégica representa un proceso mental o intelectual, más que procedimientos o técnicas.
- El orden correcto es primero tener un pensamiento estratégico, y después poseer una metodología.
- En la actualidad debemos hablar más de dirección estratégica que de planificación estratégica.

- La dirección estratégica gana en eficiencia empleando una metodología adecuada a las características de la organización.

No existe una herramienta metodológica única para llevar a cabo la planificación y la dirección estratégicas.

En un grupo significativo de procedimientos para la realización de la planeación estratégica, aparecen los términos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas, entre otros; Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especifican aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (**Stoner, 1997**).

Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. (**Stoner, 1997**).

Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. (**Stoner, 1997**).

Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. (**Stoner, 1997**).

#### 1.7- Procedimientos para el diseño de la proyección estratégica.

Para lograr implantar y desarrollar una estrategia es imprescindible y necesario escoger la tecnología o modelo que se aplicará a la institución.

Para lograr todo esto es necesario un estudio profundo de la bibliografía que se relaciona con el tema, analizar cual tecnología o modelo será más eficaz aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización.

Relacionamos a continuación algunos modelos propuestos por diferentes autores en los textos analizados.

### **Modelo Gerald Arguin (1988).**

Parte de la formulación de la Filosofía y las orientaciones de la institución:

- Misión
- Metas y objetivos.

Análisis del medio externo. Mediante las técnicas:

- La matriz probabilidad – difusión.
- El perfil de los valores.
- El método de los escenarios.
- La técnica Delphi (creada por O. Helmer y N. Dalkey 1963).

Análisis del medio interno.

- La enseñanza universitaria y la investigación.
- La planta docente.
- Los estudiantes.
- Infraestructura académica.
- Imagen y clima institucional.
- Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del ambiente interno.

Las exigencias de la planeación estratégica.

- Revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas.
- Captación de datos internos para destacar puntos fuertes y débiles.
- Captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones.
- Integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución.
- Elección de estrategias congruentes con los valores de la institución justificables en términos académicos y viables, sociales e institucionales.

### **Modelo propuesto por Stoner J. (1989)**

1. Formulación de metas.
2. Identificación de actuales objetivos y estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
6. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.
7. Toma de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del proceso.

### **Modelo propuesto por Besseyre Des Horts (1990)**

1. Definición de la misión.
2. Diagnóstico interno y externo.
3. Formulación de los objetivos.
4. Elección de las estrategias.

### **Modelo propuesto por Harold Koontz (1991).**

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la Empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro
6. El ambiente interno presente y futuro.
7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

### **Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991).**

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes a las causas fundamentales las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción.
  - Posicionamiento.
  - Influir en las fuerzas competitivas.
  - Anticiparse en los cambios.

### **Tecnología de Mathias Sachse (1990).**

1. Misión muy a largo plazo.
2. Misión a largo plazo.
3. Estrategia de mezcla.
  - Mercadotecnia.
  - Financieros.
  - Producción.
  - Personal (Liderazgo)

Existen otros modelos y tecnologías explicadas por diferentes autores que tienen los mismos objetivos, hay que destacar que a los que hacemos referencia en éste capítulo le observamos rasgos comunes para proyección estratégica tal como que cuentan con una misión de la organización que incluye la razón de ser y el objetivo de la Empresa, así como tiene presente la vinculación o relación existente entre ésta y el entorno.

### **Procedimiento para el desarrollo de la estrategia de preparación de directivos y trabajadores para la integración (Tomado del colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas, 1999).**

Al hacer un análisis de los pasos del modelo nos permite proponer tres momentos claves en el desarrollo de una estrategia dada:

#### **Momento de Diagnóstico:**

- Aplicación de instrumentos.
- Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

- Definición y Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.

**Momento de Proyección:**

- Análisis del estado deseado.
- Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado. ( Objetivos )
- Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.
- Cómo se vencerán esas barreras. ( Estrategias )

**Momento de Ejecución y Control.**

- Ejecución de los planes de acción.
- Realización de los controles.
- Ajustes de acuerdo con el control realizado, retroalimentación.

### **Conclusiones del capítulo**

1.- En el análisis de la bibliografía consultada llegamos a la conclusión que la planificación estratégica representa un progreso importante en relación a la planificación a largo plazo, introduce un análisis sistemático del entorno dentro del diagnóstico estratégico de la empresa y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

2- La distribución es un término empleado en la producción, para describir la extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados, desde el final de la fabricación hasta el consumidor.

3.- Los procedimientos analizados permiten, proponer el más adecuado bajo las condiciones del objeto de estudio práctico presente en la investigación.

## **Capítulo II - Fundamentación teórica del procedimiento propuesto y caracterización del Municipio La Sierpe.**

### **2.1- Introducción.**

El capítulo comienza con una breve caracterización del municipio, exponiendo los principales elementos que componen los organismos de subordinación local. Posteriormente se explica como funciona el procedimiento de planificación y distribución de combustible desde el Ministerio de Economía y Planificación hasta las Subordinaciones Locales. Por último, se da tratamiento metodológico a los pasos del modelo, agrupados en las siguientes fases, las que se modifican a criterio del autor y por ende se propone:

- Fase de diagnóstico.
- Fase de Elaboración.
- Fase de proyección.
- Fase de Ejecución y Control.

### **2.2- Caracterización del Municipio La Sierpe.**

La Sierpe se encuentra ubicada en la parte sur de la Provincia Sancti Spíritus, limitando por el norte con Sancti Spíritus, por el este con la Provincia Ciego de Ávila, por el oeste con el Municipio Sancti Spíritus, por el sur con el Mar Caribe.

El 31 de octubre de 1976, como parte de la nueva división Político-Administrativa se crea el Municipio de La Sierpe, al unirse los antiguos Municipios de El Jíbaro y Mapo Su cabecera está enclavada desde entonces en la comunidad del mismo nombre, comenzada a construirse desde inicios del año 1970 .

**La estructura organizativa actual del Municipio La Sierpe la encontramos de la siguiente forma:**

- 6 Consejos populares
- 41 Circunscripciones

Tabla 1: Características Poblacional del Municipio por Consejos Populares.			
Consejos Populares	Población		Densidad
	Total	Por ciento	Hab. Por Km <sup>2</sup>
La Sierpe	2360	13.2	11.30
El Jíbaro.	2476	13.8	11.50
La Ferrolana	1904	10.6	23.96
Mapos.	5241	29.3	81.64
Las Nuevas.	3134	17.5	12.58
San Carlos.	2739	15.3	12.92

### **La Planificación de las actividades de subordinación local.**

La planificación de las actividades económicas de subordinación local, constituye uno de los dos aspectos que abarca la planificación territorial e incluye los niveles de planificación provincial y municipal.

En el municipio de La Sierpe las actividades económicas de la subordinación local están estructuradas de la siguiente forma:

#### **Actividades Presupuestadas.**

- Unidad Económica Comunales.  
1 unidades presupuestadas municipal.
- Educación.  
1 unidad presupuestada Municipal.

- Unidad Económica Cultural.  
1 unidades presupuestada Municipal.
- Salud.  
1 unidad presupuestada.
- Deportes.  
1 unidad presupuestada municipal.
- Consejo de la Administración Municipal.  
1 unidad presupuestada Municipal.

En el tema de la planificación territorial, cuando se evalúan las limitaciones y deficiencias se profundiza, generalmente, en el aspecto del plan territorial en su conjunto. Esto, por supuesto, se debe a que sobre las actividades locales existe un mayor control, a partir de la subordinación administrativa al territorio; sin embargo esto no resta complejidad, dificultades, limitaciones y deficiencias al proceso de planificación en las provincias y municipios, en el trabajo con estas entidades.

Entre las funciones y atribuciones de las Direcciones Provinciales y Municipales de Economía y Planificación está: “dirigir, evaluar y consolidar los planes anuales y programas a mediano plazo de las actividades de subordinación local”.

Las Dirección Provincial de Economía y Planificación tiene el personal calificado y con experiencia en la atención a las actividades de subordinación local y además cuenta para el cumplimiento de estas tareas con las Direcciones Municipales de Economía y Planificación; no obstante el proceso de dirección y evaluación de los planes y programas de estas actividades enfrenta, entre otras, las siguientes problemáticas: **el uso ineficiente de los portadores energéticos** y el plan de autoabastecimiento municipal. En este último aspecto, existen potencialidades no aprovechadas y que dependen, en gran medida, de iniciativas y decisiones territoriales.

En general, la provincia y el Municipio en los últimos tres años ha trabajado por mejorar cualitativamente los estudios de preplan, sobre todo en los temas definidos por el Ministerio de Economía y Planificación; no obstante es necesario incrementar y profundizar en estos estudios, pues permiten evaluar temas complejos que involucran, en muchos casos, varios organismos, tanto en la generación del problema como en su posible solución.

### **2.2.1- Distribución y Planificación del combustible. Características del territorio.**

El proceso de planificación no lo constituyen etapas independientes entre sí, sino que es un proceso continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo, a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones que se plasman en determinado momento.

Este proceso de planificación lo conforman varias categorías del plan que deben de interactuar entre sí para conformar finalmente el plan de la entidad en cuestión, dentro de estas categorías se encuentra la relacionada con los portadores energéticos, una de las que mayores restricciones ha tenido a lo largo de los años de periodo especial hasta la actualidad.

La planificación y distribución de los combustibles en el territorio ha transitado por varias etapas, desde aquellas donde las Direcciones de Economía y Planificación respondían por el balance integro de la provincia y los municipios, incluyendo los diferentes OACE, hasta la actualidad, donde básicamente se responde por el combustible perteneciente a las entidades del CAP y del CAM y aquellas actividades rectoradas por los Gobiernos en cada territorio.

No solo la distribución y balance de combustible sufrió cambios en el universo de planificación, sino en los propios sistemas de distribución, los que se realizaban desde la Refinería, hacia la totalidad de pistas y servicentros de cada uno de los OACE y las entidades del Poder Popular, enclavadas en el municipio, llevándose a cabo después su distribución por el llamado bono de combustible.

La aprobación de las cifras indicativas que emite el Ministerio de Economía y Planificación se han realizado por cifras históricas que recibió en algún momento cada Provincia y Municipios y son las que se fijaron sobre bases generales para la realización de nuevas distribuciones, en las mismas no se ha tenido en cuenta las características de cada territorio en cuestión.

La labor que desde el año 2005 han estado desarrollando los Trabajadores sociales en el país ha conllevado a una revolución en la distribución y planificación de los combustibles, cambiando radicalmente los mecanismos existentes hasta esa fecha. En nuestro Municipio también esta tarea arrojó los resultados esperados, demostrándose que había un potencial latente y que estábamos muy lejos de la realidad.

Este trabajo conllevó a realizar un reordenamiento de la distribución de los combustibles llegando a eliminar la mayoría de las pistas internas de los OACE y

OLPP del territorio, pasando a realizar la comercialización de los mismos las Cadenas de Servicentros CIMEX y CUBALSE, eliminándose además los vales bono y pasando cada organismo a la tarjeta magnética, mecanismo que conlleva a un mejor control de los combustibles.

En el presente año se efectuaron 3 cambios en el proceso de distribución de los combustibles, primeramente se distribuía operacionalmente por parte del MEP hasta abril, a partir de este mes esta responsabilidad pasó a CUPET y a partir de noviembre se tomó la decisión que CUPET siguiera realizando todo el proceso de la demanda y la captación del consumo a través de las Oficinas de Estadísticas, donde se registran los gastos, los consumos, las existencias, esta información va a CUPET y se verifica con el trabajo de la demanda presentada y esta se presenta al MEP los días 25 de cada mes y el MEP es el que presenta al Comandante en Jefe cuál es la propuesta del consumo de combustible del mes siguiente. Por lo que en este proceso en el presente año se presentan 3 aspectos fundamentales. **(Ver Anexo: 1)**

1. Precio
2. Sistema de distribución que cambia, pasa todo a cadena, se espera que toda la gasolina se reordene en el 2006 y prácticamente el 60.0 por ciento del diesel.
3. Empezamos el año 2005 con el MEP distribuyendo combustible, pasó a CUPET desde abril y a finales del mes de noviembre decide el MEP con el apoyo CUPET.

En todo este proceso existe un eslabón fundamental que parte desde cada una de las entidades en el territorio y termina en el Ministerio de Economía y Planificación que está relacionado con la demanda de combustibles, que debe realizarse mensualmente justificando las actividades a realizar en el mes siguiente, proceso que a pesar de su alta importancia hoy no constituye un elemento en la toma de decisiones del país al carecer de profundidad en el análisis y no existir en la mayoría de las entidades el personal preparado para realizar la misma y el país no contar con un análisis en los índices de consumos por actividades, teniendo en cuenta las características de cada una de las provincias del país.

En nuestro municipio el proceso de solicitud de las cifras de combustibles para enfrentar las tareas mensuales se centra en la Dirección municipal de Economía y Planificación, a través de la cual se realizan las demandas mensuales hasta los 10 primeros días del mes anterior, esta solicitud es elevada a la Dirección Provincia de Planificación y Economía quién es el responsable de confeccionar la demanda de la provincia, y enviar la misma a la Empresa Refinadora "Sergio Soto" del municipio Cabaiguán, que es el eslabón de enlace con la Unión CUPET, analizándose la misma

con el Ministerio de Economía y Planificación, que es el encargado de realizar las asignaciones en los días finales del mes. **(Ver Anexo: 2)**

Este proceso enfrenta varias dificultades que conspiran contra el desarrollo de las actividades de las entidades del Poder Popular, entre las que se encuentran:

- Se realiza mensualmente la demanda de combustible y no se realizan las aprobaciones en las asignaciones de actividades que tienen que ser solicitadas con posterioridad.
- Al realizarse las asignaciones de combustibles no se respalda la totalidad de la solicitud, debiéndose de afectar niveles de actividad programados.
- Al realizarse los análisis sobre las nuevas asignaciones de combustibles tienen en cuenta el número físico del modelo 5073, sin tener en cuenta un análisis cualitativo de las existencias del territorio; ejemplo existencias de combustibles en grupos electrógenos, Obras, etc.
- Los Gobiernos Municipales están asumiendo el gasto de los combustibles de actividades que tienen organismos rectores, siendo difícil su control. Ejemplo: Tiro de Agua para comunidades, utilizada por entidades del MINAG y MINAZ y es pagada y controlada por Comunales; Sequía, combustible que se le asigna a los Gobiernos y es consumida por Acueducto, entre otras.
- Se realizan asignaciones a finales de mes que provocan después afectaciones en el mes de niveles de actividad y que la consideran en los inventarios en el modelo 5073.

Todas estas afectaciones se producen por no disponer de “instrumentos de medición” de cada una de las actividades de los Consejos de Administración, que por sus características son disímiles y que requieren de un gran dinamismo, además de existir diversas actividades de índole social que no tiene establecidos índices de consumo contra nivel de actividad. **(Ver Anexo: 3)**

### **2.3- Fundamentación del procedimiento propuesto.**

Fase de diagnóstico

- Aplicación de instrumentos.
- Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

Fase de Elaboración

- Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.
- Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.

#### Fase de proyección

- Análisis del estado deseado.
- Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado. ( Objetivos )
- Cómo se vencerán esas barreras. ( Estrategias )

#### Fase de Ejecución y Control

- Fundamentación del Procedimiento del Cambio.
- Ejecución de los planes de acción.
- Realización de los controles.
- Ajustes de acuerdo con el control realizado, retroalimentación.

### **2.3.1- Fase de diagnóstico.**

Aplicación de instrumentos. Estos se definen de acuerdo con las características e la organización objeto de investigación y posteriormente se aplican cuando se creen las condiciones para ello. Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados. Es bueno aquí señalar que estos análisis se aplican con las técnicas de trabajo en grupo y si lo requieren sobre métodos estadísticos.

#### **Técnicas de pronóstico: Suavizamiento exponencial.**

Para efectuar un pronóstico solo es necesario el pasado histórico de la serie de tiempo, además de la suposición de que existe un patrón de comportamiento en los datos. Las series de tiempo a ser pronosticadas tienen algunos ciclos o fluctuaciones que tienden a repetirse. Dentro de las técnicas de pronóstico tenemos las de suavizamiento exponencial ellas son:

- Medias móviles.
- Suavizamiento exponencial simple.
- Suavizamiento exponencial de Holt.
- Suavizamiento exponencial de Winters.

#### **Suavizamiento exponencial de Holt.**

El modelo de Holt-Winters es una ampliación perfeccionada del alisamiento exponencial, pues al incorporar la tendencia general de crecimiento o de decrecimiento permite estimaciones a medio y largo plazo, superando así las restricciones que mostraban tanto las medias móviles como el suavizamiento exponencial. Por tanto, este método es especialmente aconsejable cuando la serie histórica muestre cierta tendencia a crecer o decrecer.

Con efectos de tendencia presente en los datos, la técnica de pronóstico tiene que ser mejorada a través del suavizamiento exponencial de Holt, desarrollado por C. C. Holt. Este método consta de dos parámetros y es una extensión del suavizamiento exponencial simple, incluye un factor de crecimiento o de tendencia en la ecuación de suavizamiento como una manera de ajustarse a la tendencia.

El modelo está representado por tres ecuaciones y dos constantes de Suavizamiento.

$$F_{t+1} = \alpha X_{t+1} + (1 - \alpha)(F_t + T_t)$$

$$T_{t+1} = \beta(F_{t+1} - F_t) + (1 - \beta)T_t$$

$$H_{t+m} = F_{t+1} + mT_{t+1}$$

Donde:

$F_{t+1}$  = Valor suavizado para el pronóstico  $t + 1$

$\alpha$  = Constante de Suavizamiento para la serie ( $0 < \alpha < 1$ )

$X_t$  = Valor real en el periodo  $t$ .

$F_t$  = Pronóstico suavizado para el periodo  $t$ , el cual es también el valor suavizado para el periodo  $t-1$

$T_{t+1}$  = Tendencia estimada.

$\beta$  = Constante de suavizamiento para la tendencia estimada ( $0 < \beta < 1$ )

$m$  = número de períodos futuros a pronosticar.

$H_{t+m}$  = pronóstico de Holt para el periodo  $t + m$

La primera ecuación ajusta  $F_{t+1}$  al crecimiento del período anterior,  $T_t$ , sumando  $T_t$  al valor suavizado del período anterior,  $F_t$ . La tendencia estimada está representada en la ecuación de  $T_{t+1}$  donde se calcula la diferencia de los dos últimos valores suavizados. Como estos dos últimos valores ya están suavizados, se asume que su diferencia es un estimador de la tendencia de los datos. La segunda

constante de suavizamiento,  $\beta$  en la ecuación de  $T_{t+1}$  se obtiene del mismo principio utilizado en el método de suavizamiento exponencial simple. La tendencia más reciente ( $F_{t+1}-F_t$ ), es ponderada por  $\beta$  y la última tendencia suavizada,  $T_t$ , es ponderada por  $(1-\beta)$ . La suma de los valores ponderados es el nuevo valor de la tendencia suavizada,  $T_{t+1}$ .

La ecuación de  $H_{t+m}$  es utilizada para pronosticar  $m$  períodos futuros sumando el producto de la componente de tendencia  $T_{t+1}$ , y el número de períodos a pronosticar,  $m$ , al valor real de los datos suavizados  $F_{t+1}$ .

Este método es eficiente para cualquier serie con tendencia lineal. Para iniciar se requieren dos valores: uno para el primer valor suavizado y otro para el primer valor de la tendencia. Generalmente el valor inicial suavizado es el último valor real disponible; el valor inicial de la tendencia es 0.00 si no se tienen datos anteriores disponibles.

El método de suavizamiento exponencial de Holt es el apropiado cuando los datos muestran tendencia lineal y poca o nula estacionalidad. Un nombre descriptivo para el suavizamiento de Holt sería suavizamiento de tendencia lineal.

#### **Técnica escogida para el pronóstico.**

De las técnicas mencionadas anteriormente la escogida para realizar el pronóstico fue Suavizamiento exponencial de Holt, siendo esta la más apropiada, ya que contamos con pocos datos y además fue de las técnicas la que mejor tendencia mostró, no mostrando estacionalidad. Se utilizó el SPSS versión 8.0 para el mismo y las unidades escogidas fueron Comunales, Salud, Cultura, Educación, Deporte, Poder Popular, para pronosticarle el primer trimestre del año 2007, aclarando que todos los cálculos se realizaron con el porcentaje que representa cada asignación de Diesel del total que le correspondió al municipio en el periodo comprendido, para cada una de las entidades seleccionadas se declararon las variables siguientes: Comunales PORCOMC, Salud PORCSALU, Cultura PORCULT, Educación

POREDUC, Poder Popular PORCPP, a la dirección de Deporte no se le definen variables ya que no se recoge la información de ella en ningún modelo estadístico.

#### **Técnica de Encuesta**

Instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.

En poblaciones pequeñas (por ejemplo, los trabajadores de una empresa) se pueden realizar encuestas censales, es decir, a todos los individuos de un colectivo, pero

normalmente las encuestas se realizan mediante muestras estadísticamente representativas de una población mayor, para posteriormente extrapolar los resultados al conjunto de la población. La encuesta se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida ya está de antemano preparada y estructurada. En este sentido, la encuesta presenta notables limitaciones, al restringir las posibilidades de obtener información a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario, coartando el discurso del entrevistado, y sin que resulte posible saber si existe información relevante que no se tiene en cuenta. Además, al tratarse de entrevistas individuales, se pierde la riqueza de fenómenos que resultan de la interacción social.

Según la forma en que se obtienen los datos, las encuestas pueden ser presenciales, telefónicas o postales. Las encuestas presenciales administradas por encuestadores cualificados son las más fiables, exhaustivas y, también, costosas. Por su parte, las encuestas telefónicas permiten una gran rapidez en la obtención de los datos a un bajo coste, pero presentan limitaciones respecto a la duración de la entrevista y un riesgo mayor de sesgo muestral. Los sesgos son precisamente el principal problema a controlar en la realización de una encuesta; pueden provenir de errores muestrales, que dan como resultado una mayor presencia de un grupo de individuos con determinadas características, y/o de la mayor o menor accesibilidad a la entrevista de determinados grupos de personas. También se pueden producir por errores en el cuestionario, que o bien inducen determinadas respuestas, o no tienen en cuenta todas las opciones posibles de los entrevistados. Y, finalmente, pueden aparecer sesgos en el tratamiento estadístico, al establecer las variables a utilizar y al agrupar los datos o los individuos en determinadas categorías.

En cualquier caso, la utilización masiva de las encuestas en procesos de toma de decisiones, tanto en el ámbito público como privado, ha supuesto una progresiva sistematización de los procesos de trabajo en este tipo de estudios y la creación de normas metodológicas y códigos deontológicos que tratan de asegurar su calidad y consistencia.

### **Valoración de los instrumentos aplicados.**

En esta etapa, una vez aplicados los instrumentos, se valoran los resultados de los mismos, teniendo en cuenta la característica de cada objeto de estudio, así como su comportamiento en el campo de acción en que se desarrolla. Infiriendo sobre cada uno de estos resultados en la medida que cada objeto de estudio tenga un papel más o menos representativo dentro del análisis.

### **2.3.2- Fase de Elaboración**

#### **Estado actual.**

Es una fotografía de todo lo que acontece en la organización objeto de estudio, relacionada con el problema a resolver. Definir el estado actual es de gran importancia pues se puede comparar ante cualquier cambio que ocurra durante el proceso de implementación de los instrumentos de investigación u otra causa que facilite la comprobación de la misma.

#### **Barreras.**

Estas pueden ser:

- Obstáculos que se interpone al logro, en la práctica, de las metas y la visión.
- Fuentes de resistencia al cambio.
- Internas y externas.
- Retos o problemas que deben resolverse.
- Indicadores de la estrategia.
- Formas de normalizar la comunicación acerca de lo que no funciona.
- Vías para adueñarse de los problemas.
- Oportunidades para niveles más profundos de honestidad y conexión.
- Vías para evidenciar lo negativo y resolverlo.
- Indicadores de futuros conflictos, si se quedan sin resolver.
- Miedos y ansiedades acerca del futuro basados en lo que no funcionó en el pasado.

### **2.3.3- Fase de proyección.**

#### **Estado deseado.**

- Una imagen posible del estado futuro deseado.
- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.

- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

### **Errores comunes en la creación del estado deseado.**

- Asumir que usted pueda actuar sin una definición del estado deseado y creerlo así mientras todo le marche bien.
- Crear una definición de estado deseado sin participación de la gente cuyo parecer es necesario para convertirla en realidad.
- Tener una definición de estado deseado basada en problemas a corto plazo, o problemas que puedan ser resueltos rápidamente, o que sean relativamente fáciles.
- Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una definición de estado deseado limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
- Está basada en lemas bellos, pero vacíos.
- Crear una definición de estado deseado inamovible que no pueda ser cambiada.

Propósito de una definición de estado deseado.

Desarrollar una estrategia de distribución que mejore la planificación y que aporte a nuestras distribuciones un mayor sentido de consumo acorde al desarrollo y beneficios del uso eficiente del combustible.

### **Objetivos.**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medidas: Indicador

objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medidas son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Están dirigidos a:

Resultados, logros, fines deseados y potencialmente realizables hacia los cuáles se dirigen los planes de acción y esfuerzos de una organización, para alcanzar el estado futuro de la misma.

Expresión de un resultado que se quiere lograr y la razón por la cual se desea alcanzar este resultado.

¿Cómo deben ser los objetivos?

Concentrados en los resultados, realistas, medibles, motivadores, específicos y claros.

Otro consejo: Aplique técnicas de trabajo en grupo para buscar consenso y compromiso que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

### **Estrategias.**

Pueden orientarse a:

- Vías para moverse de la realidad a la visión.
- Mapas de ruta direcciones, para mejorar que lugar.
- Guías para la localización de recursos.
  
- Largo radio de alcance.
- Vías para superar las barreras.
- Fuentes de Tácticas múltiples.
- Basada tanto en metas de procesos como de contenido.
- Trabajables.
- Directas e indirectas.
- Interactivas y holísticas.

### **2.3.4- Fase de ejecución y control.**

Para la ejecución se utiliza un procedimiento de cambio organizacional que se basa fundamentalmente en la búsqueda y tratamiento a la resistencia al cambio.

Se considera al cambio en el entorno y funcionamiento empresarial, así como la adopción de un enfoque de dirección estratégica, exigen modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la creatividad y la calidad del servicio al cliente constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura empresarial. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

Es cierto que muchas de las características del entorno y la necesidad del cambio en la acción directiva son comunes a las condiciones en que desarrollan sus actividades las empresas y directivos cubanos. Sin embargo, extrapolarlo mecánicamente a nuestro contexto nacional y empresarial sería un error. Se impone describir brevemente algunas de las condiciones muy específicas y particulares que caracterizan al entorno empresarial cubano.

El procedimiento para el desarrollo del cambio organizacional que se produce, es elegido pues se adapta a las condiciones para la distribución y dadas las características de la dirección de planificación lugar donde se realiza la investigación, fue tomado de un sitio de internet [WWW/apolis.com](http://WWW/apolis.com).

- **Diagnóstico.**
- **Identificar la resistencia.**
- **Asignación de responsabilidades.**
- **Desarrollo y ejecución de estrategias.**
- **Supervisión.**

Este procedimiento está basado fundamentalmente en identificar a través de sus pasos, las áreas y personas que se pueden y deben resistir a los cambios concebidos en cinco pasos.

- **Diagnóstico**

El efecto del Diagnóstico se concibe al analizar que: El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus trabajadores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el porqué y los beneficios del cambio, la situación puede cambiar. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

- **Identificar la resistencia**

Al identificar la resistencia: Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, su tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta diferencia de opinión. Reconozca que existe la diferencia y luego, abiertamente, pida el apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta ciento por ciento, aún cuando esté claro que no todo el mundo está de acuerdo, trate de involucrarlos en el proceso. Simplifique el cambio, hágales saber a sus trabajadores que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: "Divide y vencerás". Lo que puede parecer mucho se verá mejor si usted lo divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios, usted alcanza dos objetivos. En primer término, usted esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información. Sin éstas, dichos vacíos se llenarán de rumores. Estos son enemigos del cambio porque crean inseguridad.

- **Asignación de responsabilidades**

La asignación de responsabilidades: Es aquí donde el administrador profesional puede realmente exhibir sus habilidades gerenciales. No les tema a los comentarios negativos. Los tendrá. Sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza pidiendo la reacción de sus trabajadores, el efecto de los comentarios se minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a

los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta junta es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen el cambio, no imponérselos obligatoriamente. Escuche cuidadosamente lo que digan, designe a los más avanzados como responsables teniendo en cuenta el conocimiento que posee de su desempeño laboral

- **Desarrollo y ejecución de estrategias**

Desarrollar la estrategia es implementar lo planificado considerando que: La estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto.

(**Santesmases, 1999**). Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades.

- **Supervisión**

Es la etapa que permite el ajuste y corrección de las acciones que permitan avanzar en la eliminación de la brecha entre el estado actual y el deseado.

La función de control se planifica y solo se ejecuta cuando se implemente la estratégica, debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia.

¿En qué negocio estamos?

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?

¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?

¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?

¿Qué estrategias tienen mis competidores?

¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?

¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?

¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?

¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel. El cumplimiento de este importante aspecto permite una constante retroalimentación como elemento esencial del control.

### **2.3.5- Plan de acción.**

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?

¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas.

Posteriormente a este paso se elabora el Plan de Trabajo, delimitando la áreas de cada Unidad de Acción Estratégica.

Contemplan dentro de su accionar:

- Descripciones concretas de lo que va a pasar.
- Centrados en lo específico.
- Inmediatos.
- Claramente relacionados con la visión y las metas.
- Vías detalladas para implementar estrategias y para vencer barreras.

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. El plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.

Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación.

- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último.
- El Plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente.
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas.
- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología lógica de los eventos.

- El Plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

El control es una palabra de moda, no hay dudas. Esto, sin embargo, enfrenta una situación curiosa pues no todos dicen ni demandan lo mismo de él. Hay quienes piden más control por encima de todo y tratan de explicar las manifestaciones de delito, indisciplina, despilfarro o desviación de recursos sobre la base de que no hay suficientes controles. Ante las irregularidades que con frecuencia detectan las autoridades y sufre la población, algunos creen que el control es algo así como la panacea universal, lo que sin lugar a dudas es una forma de sobrevalorar las posibilidades del control.

Otro tipo de personas, aquellas que sufren diariamente los estragos del burocratismo, ven en el control el pecado original y le echan pestes pues lo vinculan a planillas, datos cuños, cierre del servicio, procedimientos engorrosos o estamos esperando que bajen orientaciones.

Muchos de estos casos son verdaderos crímenes que se cometen a nombre del control. Para estas personas los controles están acabando con el país y hay más de los que necesitamos, con lo cual corren el riesgo de botar al niño y quedarse con la placenta.

Es como si los controles fueran esos fantasmas arrastradores de cadenas que pueblan los castillos ingleses, pues nadie puede definir bien qué cosas son, asustan a mucha gente y no respetan niveles, actividades o sectores. Están lo mismo en las cooperativas, la tienda, el ministerio o la fábrica. Para algunos esa presencia debe incrementarse y aprovechar las cadenas para condenar a perpetuidad a los transgresores. Para otros hay que eliminarlos pues tales cadenas son las que cierran la ferretería, durante tres días laborales para hacer inventarios. Se pudiera afirmar que en ambos enfoques hay tanta cuota de verdad como de error. Lo más acierto de ambas en cuanto a la materia que estamos presentando es que cualquier control de calidad incide de manera representativa en la organización personal del trabajo y tanto por defecto como por exceso es un elemento consumidor de tiempo que, mal diseñado u operado se convierte en algo agresivo, desestabilizador y hasta desesperante.

### **Planes de contingencia.**

Son acciones provocadas de acuerdo con:

Fuerzas inesperadas.

Las experiencias acumuladas con relación a las crisis.

Oportunidades que se dan en la práctica y que es necesario aprovechar.

Estas acciones deben estar estructuradas y definidas según los recursos disponibles y cumplirlas para estos momentos al lograr ser lo suficientemente flexible para su adecuación en el momento preciso.

## **Control**

El control no es un fantasma y mucho menos posee cadenas. Todo lo que pueda tener de misterioso, agresivo, burocrático o alucinante es un aporte hecho por los humanos que lo concibieron, lo operan o ambas cosas. El control ayuda a reducir la posibilidad de errores o fraudes pero no los impide en su totalidad, sobre todo cuando ciertas condiciones organizativas, humanas o técnicas no están resueltas.

El control no tiene que engendrar burocratismo, es más, si está bien diseñado debiera lograr que las operaciones se hagan con mayor seguridad y con el mínimo de papeles, pasos e informaciones. Para tener un buen control no hace falta saberlo todo ni informarlo todo, puesto que justamente cuando se hace así es cuando menos control hay. Dicho con la mayor simpleza posible, el control no es más que un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debiera hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo. También sirve para detectar lo destacable positivo como pueden ser los artículos de calidad excepcional, los directores brillantes o las empresas excelentes.

## **Retroalimentación**

Proceso inherentes al control que posibilita detectar desviaciones para ir a la etapa del modelo que corresponda, con el aprendizaje y la innovación a desarrollar en la nueva etapa.

### **Conclusiones del capítulo**

1. El soporte teórico – conceptual hace posible la ejecución de un procedimiento que sirva de base para diseñar e implementar la estrategia de planificación en las Unidades Presupuestadas de municipio La Sierpe para mejorar la distribución del combustible.
2. En este capítulo se ha ofrecido una panorámica actual de las estructuras de las Unidades Presupuestadas en el territorio, fundamentando el procedimiento propuesto.
3. El procedimiento propuesto resulta factible, permitiéndonos ir desde el estado actual, sobre el objeto de estudio hasta la fase de ejecución y control.

## **Capitulo III Diseño e implementación de la estrategia de planificación de combustible para mejorar la distribución de las Unidades Presupuestadas en el Municipio La Sierpe.**

### **3.1- Introducción**

En este capítulo se diseña e implementa la estrategia de planificación de combustible de las Unidades Presupuestadas en el municipio de La Sierpe. El desarrollo de la estrategia se realiza utilizando un equipo de personas, perteneciente a las unidades presupuestadas y con experiencia en la labor del poder Popular, potenciado todo lo concerniente al procedimiento propuesto, iniciando el desarrollo del modelo por la fase de diagnóstico, hasta llegar a la fase de ejecución y control, el cual se explica a continuación. El objetivo deseado con esta estrategia es lograr alcanzar una adecuada distribución del combustible a partir de una correcta planificación utilizando los resultados que se obtienen al evaluar cada indicador.

### **3.2- Diseño e implementación de la estrategia de planificación.**

Para el diseño e implementación de esta estrategia se crea un grupo de trabajo presidido por la Vicepresidencia del Consejo de Administración y la Dirección de Economía Planificación integrando por otros especialistas y personal de las unidades presupuestas implicadas en la investigación.

#### **3.2.1- Fase Diagnostico**

Como parte del diagnostico se tiene en cuenta el comportamiento histórico de la distribución del combustible desde el 2004 hasta el 2006 y se describe cada instrumento utilizado y las valoraciones del mismo y su incidencia en la estrategia de

planificación, por lo que al final de estas valoraciones se está en condiciones de describir el estado actual de la planificación del combustible.

### **Técnica para el pronóstico**

#### ➤ **Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.**

A continuación se realiza, a modo de ejemplo, un pronóstico, teniendo en cuenta el comportamiento histórico de la distribución del combustible en el Municipio La Sierpe en el periodo 2005 - 2006, el cual demuestra la necesidad de la realización de una estrategia de distribución que mejore la planificación.

La técnica escogida en el Capítulo II para realizar el pronóstico, muestra el comportamiento histórico de la distribución del combustible en las Unidades Presupuestadas más importante

del Municipio desde el 2005 hasta el 2006, mediante las variables declaradas para cada una de las entidades escogidas como objeto de estudio, así como el pronóstico del primer trimestre del 2007. La confiabilidad de los datos para un mejor análisis es indispensable, por lo que se tomaron las cifras de las fuentes oficiales que proporciona el Departamento de Economía y Planificación del Poder Popular Municipal de La Sierpe.

El comportamiento histórico del Diesel en cada uno de los casos explicados a continuación desde el 2005 hasta el 2006 está representado por el color rojo, significando el por ciento que representa la asignación del total asignado al municipio correspondiente y el verde representa el ajuste realizado por la técnica Suavizamiento Exponencial de Holt, además del pronóstico del primer trimestre del 2007.

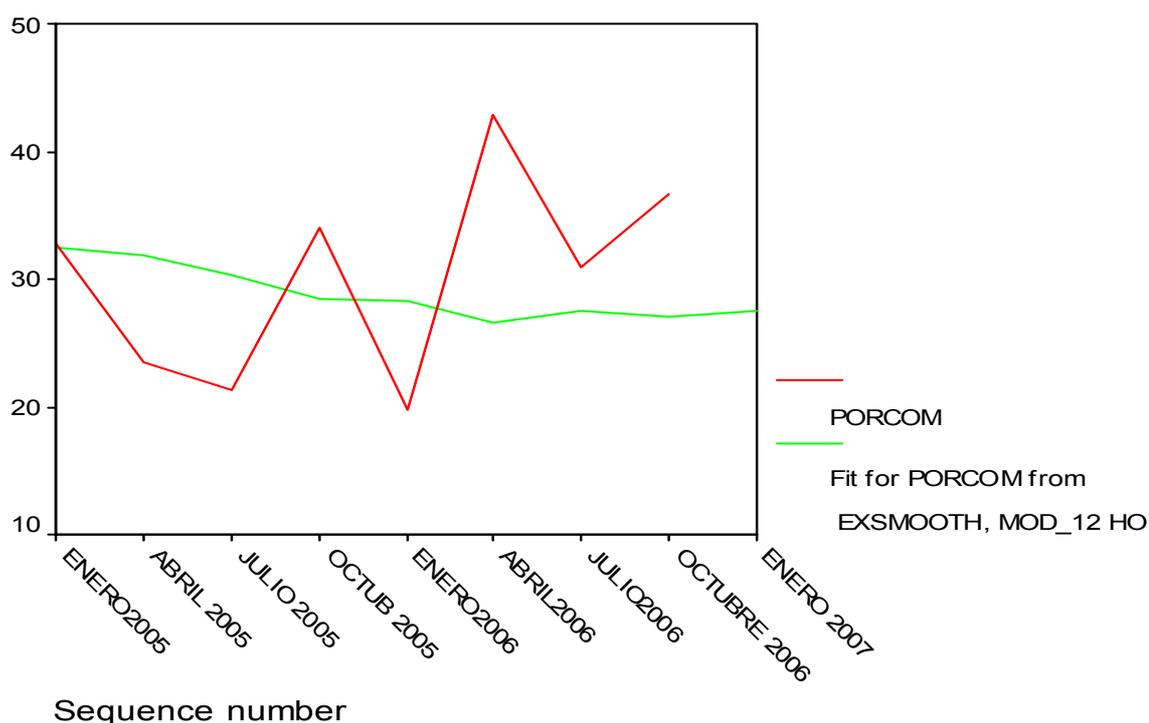
### **Unidad Presupuestada Comunes**

La variable declarada para Comunes es PORCOM como se observa el comportamiento histórico tiene un carácter inestable, existiendo variaciones en los por cientos asignados a la entidad. En Enero del 2005 la asignación representó el 32.8 por ciento del total de ese mes que fue 6415 litros de Diesel, en el transcurso del año los por ciento variaron, el mayor correspondió al mes de octubre, siendo el mismo 34.0 por ciento de un total de 10899 litros de Diesel.

Los por cientos asignados en el año 2006 se mantuvieron de forma inestable iniciando por debajo del 20 por ciento en los meses de enero a marzo, del mes de abril hasta diciembre las distribuciones representan más del 30 y hasta el 40 por ciento de cifras

totales entre 9033 y 26494 litros, exceptuando el mes de noviembre que solo alcanzo el 18 por ciento con un total de 13258 litros. Ver figura 3.1.

Como resultado de la aplicación de la técnica, se obtiene el pronóstico, el mismo se encuentra entre los 27 y 28 por ciento para las cifras asignadas. En el Anexo 4 se muestran los resultados del Suavizamiento Exponencial, método de Holt En el Anexo 5 se muestran además de los por ciento distribuidos en el periodo, el ajuste según el modelo y el pronóstico.



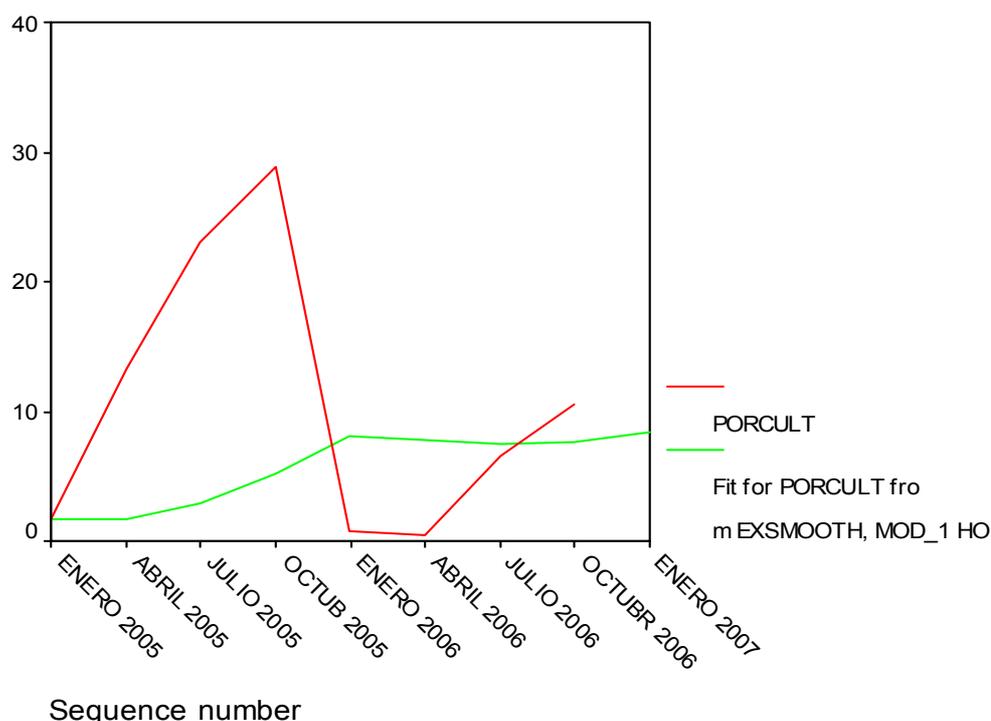
**Figura: 3.1 COMPORTAMIENTO HISTORICO EN PORCIENTO 2005-2006 Y PRONOSTICO 2007. COMUNALES**

**Unidad Presupuestada Cultura**

La variable declarada para Cultura Municipal es PORCULT. Mostrando en los dos años analizados un comportamiento inestable, existiendo enormes variaciones en los por cientos asignados a la entidad. En Enero del 2005 la asignación representó el 1.7 por ciento del total de ese mes que fue 6516 litros de Diesel, en el transcurso del año los por ciento se mantuvieron por encima del 13.3 por ciento, el año 2004 comenzó con una asignación de 0.7 por ciento de un total de 11405 litros, demostrando un incremento a partir marzo hasta llegar al 18.3 por ciento en el mes de noviembre. Las cifras asignadas durante en el periodo comprendido no tienen uniformidad. Ver Figura

3.2. Como resultado de la aplicación de la técnica, se obtiene el pronóstico, el mismo se encuentra entre los 2 y 5 por ciento para las cifras asignadas.

En el Anexo 6 se muestran los resultados del Suavizamiento Exponencial, método de Holt. En el Anexo 7 se muestran además de los por ciento distribuidos en el periodo, el ajuste según el modelo y el pronóstico.

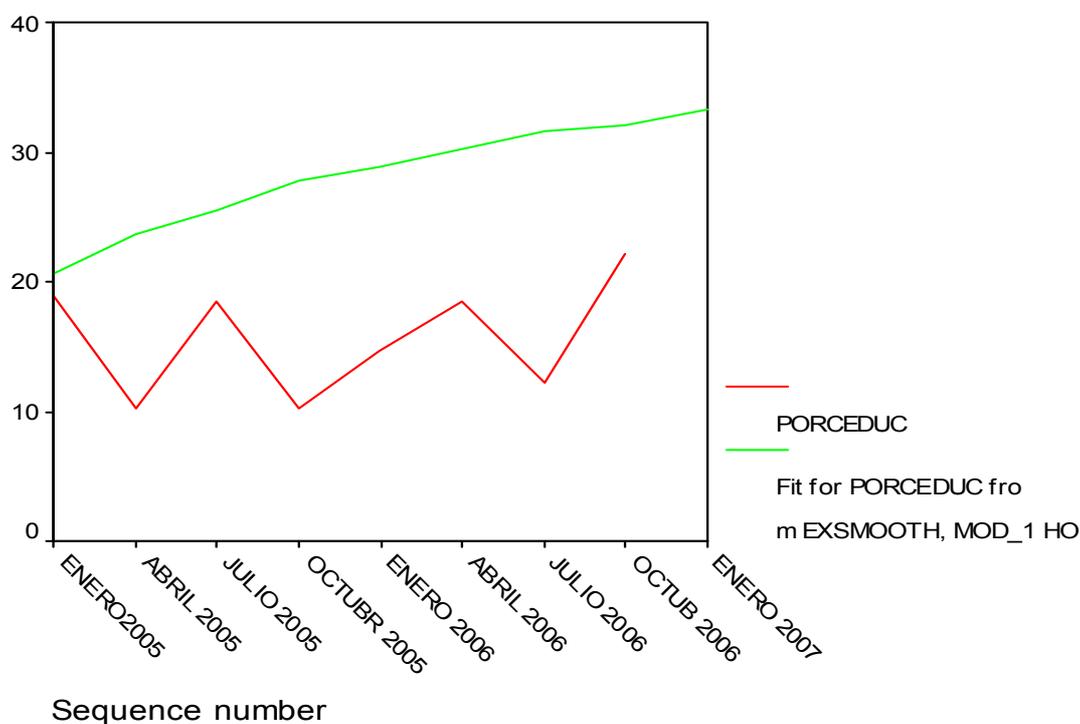


**Figura: 3.2 COMPORTAMIENTO HISTORICO EN PORCIENTO 2005-2006 Y PRONOSTICO 2007. CULTURA.**

#### **Unidad Presupuestada Educación**

La variable declarada para Educación Municipal es PORCEDUC. Como se observa el comportamiento histórico tiene un carácter estable, existiendo pocas variaciones en los por cientos asignados a la entidad. En Enero del 2005 la asignación representó el 19 por ciento del total de ese mes que fue 6516 litros de Diesel, manteniéndose todo el año entre el 10 y el 18 por ciento hasta diciembre , con excepción de agosto con un 29.7 por ciento de un total en ese mes de 17419 litros, En el año 2006 al igual que en el año anterior el comportamiento fue estable, las mayores por cientos correspondieron a los meses de febrero y octubre de 21.8 y 22.1 respectivamente, el resto del año los por cientos se comportaron con excepción de noviembre que fue de 7.6 y septiembre de 9.4 el resto se comportó entre 11 y el 15 por ciento. Ver Figura 3.3

Como resultado de la aplicación de la técnica, se obtiene el pronóstico, el mismo se encuentra entre los 30 y 40 por ciento para las cifras asignadas. En el Anexo 8 se muestran los resultados del Suavizamiento Exponencial, método de Holt En el Anexo 9 se muestran además de los por ciento distribuidos en el periodo, el ajuste según el modelo y el pronóstico.

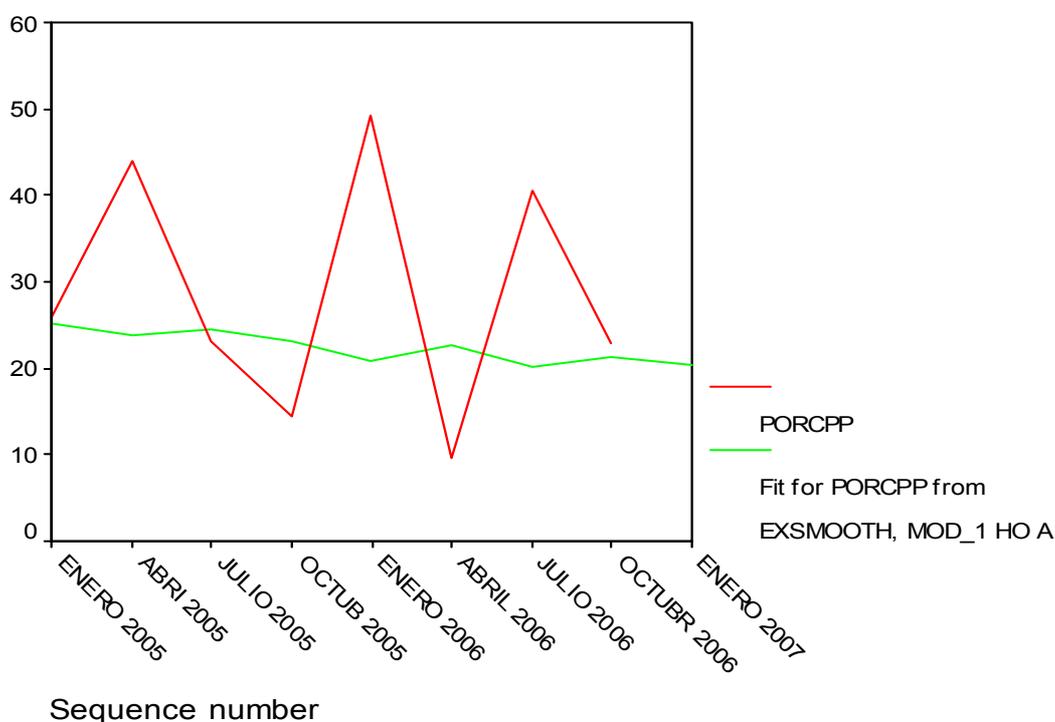


**Figura: 3.3 COMPORTAMIENTO HISTORICO EN PORCIENTO 2005-2006 Y PRONOSTICO 2007. EDUCACION**

**Unidad presupuestada Poder Popular**

La variable declarada para el Poder Popular Municipal es PORCPP. El comportamiento histórico se muestra de forma inestable, en enero 2005 presenta un 25.9 por ciento de un total de 6516 litros, ya en febrero alcanza el mayor por ciento del año con un 45.5 por ciento, en el resto de los meses disminuye su por ciento, pero con cifras mayores contempladas entre 10000 y 17419 litros. En el año 2006 los porcentos también fueron inestables, en enero, julio y noviembre alcanzaron sus mayores valores representados por 49.3, 40.5 y 50.2 respectivamente, en los meses de abril, agosto y diciembre se obtuvieron los menores valores comprendidos entre 9.7 y 13.9 por ciento, es importante mencionar que los niveles de combustible en ese año fueron mas altos que los del año 2005. Ver figura 3.4. Como resultado de la aplicación de la técnica, se obtiene el pronóstico, el mismo se encuentra entre los 20 y 22 por ciento para las cifras asignadas.

En el Anexo 10 se muestran los resultados del Suavizamiento Exponencial, método de Holt En el Anexo 11 se muestran además de los por ciento distribuidos en el periodo, el ajuste según el modelo y el pronóstico.

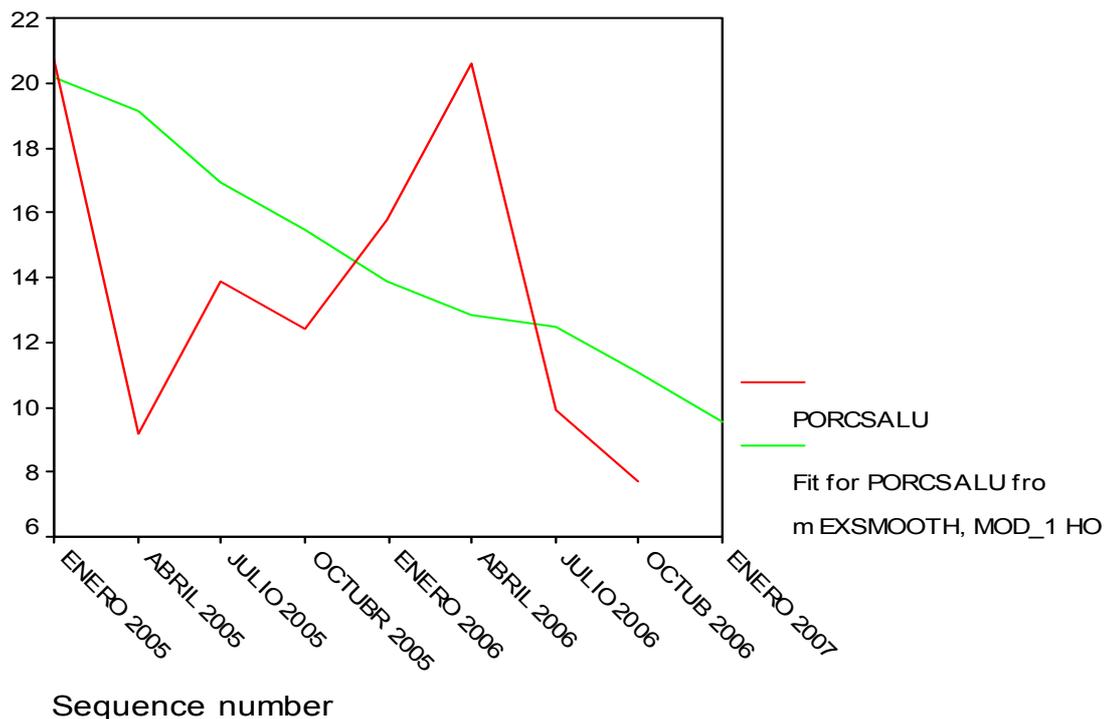


**Figura: 3.4 COMPORTAMIENTO HISTORICO EN PORCIENTO 2005-2006 Y PRONOSTICO 2007. PODER POPULAR.**

**Unidad presupuestada Salud.**

La variable declarada por Salud Municipal es PORCSALU. Como se observa el comportamiento histórico es inestable demostrado en la variación que presenta los por cientos alcanzados. Comienza en enero con 20.7 de un total de 6516 litros, ya en abril baja a 9.2 de 11011 litros, subiendo nuevamente en julio manteniendo ese comportamiento en octubre y diciembre. En el año 2006 el los valores tienden a disminuir en cuanto a por ciento comenzando en 15.8 en enero, 9.9 julio y 7.7 en octubre pero con un total de combustible mensual mayor, respecto al 2005. Ver figura 3.5. Como resultado de la aplicación de la técnica, se obtiene el pronóstico, el mismo se encuentra entre los 10y 15 por ciento para las cifras asignadas.

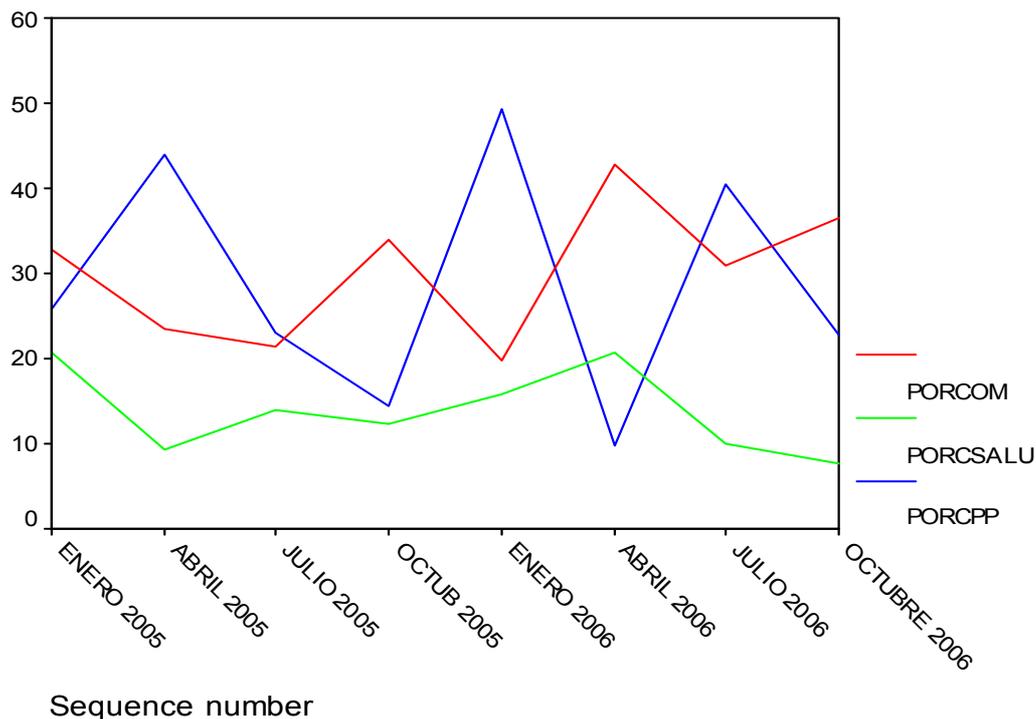
En el Anexo 12 se muestran los resultados del Suavizamiento Exponencial, método de Holt. En el Anexo 13 se muestran además de los por ciento distribuidos en el periodo, el ajuste según el modelo y el pronóstico.



**Figura: 3.5 COMPORTAMIENTO HISTORICO EN PORCIENTO 2005-2006 Y PRONOSTICO 2007. SALUD.**

**Unidades Presupuestada Comunes, Poder Popular y salud.**

Cuando evaluamos las unidades que mayor por ciento de combustible ha recibido en el período analizado nos percatamos que, el Poder Popular alcanza los mayores por cientos y a su vez los valores mas bajos, seguido por comunales que tiene una tendencia al incremento a partir de octubre del 2005. Salud muestra un comportamiento histórico con tendencia a la disminución en los meses del 2006. Ver Figura 3.6 .Como resultado de la aplicación de la técnica, se obtiene el pronóstico. En el Anexo 14 se muestran los resultados del Suavizamiento Exponencial, método de Holt. En el Anexo 15 se muestran además de los por ciento distribuidos en el periodo, el ajuste según el modelo y el pronóstico.



**Figura: 3.6 COMPORTAMIENTO HISTORICO EN PORCIENTO COMUNALES, EDUCACION, PODER POPULAR 2005-2006.**

### Encuestas

Los anexos 16 y 17 recogen la encuesta para la búsqueda de información sobre la actual distribución del combustible según los criterios de Vicepresidentes que atienden los Programas de trabajo que se analizan y la Dirección de Economía y Planificación del Municipio, de conjunto a Directores y Especialistas de las Unidades Presupuestadas. Estas encuestas fueron validadas por criterio de especialistas en la materia.

➤ **Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.**

Es de señalar que estos instrumentos fueron elaborados con los criterios de los implicados, por lo que la participación de los mismos es de vital importancia, puesto que con ello se elabora el estado actual de la estrategia de distribución del combustible.

La aplicación de los instrumentos se realiza con toda rigurosidad, logrando motivación en los encuestados, con lo que se asegura la veracidad de los datos e informaciones recopiladas.

En las encuestas, aplicadas a los directores de las Unidades Presupuestadas especialistas y directivos de los órganos locales del Poder Popular, prevalecen las siguientes reflexiones:

**Al responder la pregunta 1, La distribución del combustible, satisface las necesidades.**

Los Vicepresidentes que atienden los programas de trabajo y la Dirección de Economía y Planificación del Municipio plantean.

Tabla Nro 1 Criterio de los Vicepresidentes del CAM y la Dirección de Economía y Planificación, referente a la satisfacción de las actividades con el combustible asignado.					
Vicepresidentes y Dirección de Economía y Planificación	Mucho	Suficiente	Poco	Casi nada	Nada
Dirección de Economía y Planificación			X		
Vicepresidente, De la Asamblea.			x		
Vicepresidente, De Distribución.			X		
Vicepresidente, De Construcción			X		

Los especialistas y directores de las Unidades Presupuestadas encuestados, plantean:

Tabla Nro 2. Criterio de los directores y especialistas de las Unidades Presupuestadas referente a la satisfacción de las actividades con el combustible asignado.					
Unidades Presupuestadas	Mucho	Suficiente	Poco	Casi nada	Nada
Salud			x		
Cultura			x		
Deportes			X		
Poder Popular			X		
Comunales			x		
Educación			x		

**Al solicitarle en la pregunta 2, la confección de una lista por orden descendente de los organismos y actividades priorizados en la distribución de combustible.**

Los Vicepresidentes que atienden programas de trabajo, y la Dirección Municipal de Economía y Planificación plantean.

Tabla Nro 3. Criterio de los Vicepresidentes del CAM y Dirección de Economía y Planificación, referente a los organismos priorizados en la distribución.			
Dirección de Economía Y Planificación	Vice Asamblea	Vice Construcción	Vice Distribución
Salud.	Salud	Salud	Salud
Comunales.	Poder Popular	Comunales	Poder Popular
Educación	Educación	Cultura	Educación
Poder Popular	Comunales	Educación	Cultura
Cultura	Deportes	Poder Popular	Deportes

Al responder la pregunta 2, todos los directivos y especialistas encuestados, priorizan en primer orden las actividades que bajo ninguna circunstancia pueden dejar de realizarse, aunque en ninguna ocasión se han realizado todas según lo planificado. A continuación se expresan algunas consideraciones al respecto:

Salud Municipal, priorizan.

- Transporte Sanitario, ubicándose dentro de este las ambulancias.
- Seguimiento de Servicios Médicos y no Médicos (asistencia médica a niños, ancianos y personas con alguna enfermedad).
- Recorrido por las comunidades.
- Donaciones de sangre.
- Higiene, Vectores y Administrativos.

Educación Municipal priorizan las siguientes las siguientes actividades.

- Abastecimiento de Alimentos.
- Base Material de Estudio y Bienes.

- Actividades de la esfera agro-industrial.
- Inversiones totales y parciales.

Cultura Municipal prioriza las siguientes actividades en orden descendente:

- Giras, extensiones y promoción del talento artístico en comunidades y consejos populares.
- Traslado de audio.
- Visitas del personal técnico a comunidades.
- Traslado de talentos artísticos aficionado y profesional.
- Cumplimiento del plan de actividades planificadas en el mes.
- Actividades los fines de semana a los consejos rurales.

Comunales Municipal de La Sierpe prioriza las siguientes actividades:

- Inversiones
- Higienización de la ciudad.
- Servicios necrológicos.
- Actividades administrativas.
- Tiro de agua.
- Planta Eléctrica.
- Mantenimiento Vial.

**En la pregunta 3, relacionada con los mecanismos empleados para conocer las insatisfacciones de los organismos en cuanto a la distribución.**

Los vicepresidentes que atienden los programas de trabajo y la Dirección de Economía y Planificación del Municipio, plantean.

- Se han realizado varios estudios por los energéticos que demuestran que las asignaciones no se corresponden con las necesidades de los organismos. A lo largo del periodo especial hasta la fecha muchas actividades se hacen con peticiones o solicitudes al MINAZ o al MINAGRI, quienes satisfacen parte de estas necesidades. Por ejemplo: termos, tiro de Harina, actividades combatientes, actividades de servicio, administrativos, que no entran en las estadísticas de las empresas, pero sí se consumen.

- Visitas de Inspecciones, reuniones de combustible.
- Comunicación a la Dirección por la propia entidad, información por el Gobierno de la necesidad de ejecutar determinada tarea y no contar con los niveles de combustible previstos.
- Comunicación a la dirección del Gobierno por el propio organismo.
- Reuniones mensuales sobre el plan del combustible.
- Inspecciones a los centros.
- Informaciones estadísticas.
- Análisis en las actividades productivas de sus niveles de actividad.
- Inspecciones a las Entidades.

Los directores y especialistas de los Unidades Presupuestadas plantean que.

Se aplican mecanismos de control en todas las direcciones pero no son sistemáticos, como el combustible no satisface las necesidades prácticamente no se necesitan instrumentos para medir las tareas que se quedan pendientes del plan. En los consejos de dirección mensual se evalúa la situación energética como un punto.

**En la pregunta 4, relacionada con las principales insatisfacciones que presenta la distribución.**

Los Vicepresidentes que atienden programas de trabajo y la dirección Municipal de Economía y Planificación señalan.

El combustible no es distribuido en el municipio de acorde a las características del territorio, presentando insuficiencias de Gasolina y Diesel como se muestra:

Salud Pública: Diesel y Gasolina.

Culturales: Diesel.

Deportivas: Diesel y Gasolina.

Dependencia Interna: Gasolina.

Comunales: Gasolina.

Vicepresidente de la Asamblea.

Los organismos que no son priorizados presentan dificultades a la hora de realizar las actividades, por no contar con el combustible necesario para su perfecto desarrollo, además del mal estado de los equipos, lo que hace que tengan un mayor consumo de combustible.

Vicepresidente Construcción.

Gran aumento de tareas a ejecutar, adicionales en ocasiones, y no contamos con los niveles de combustible previstos, por no haberlos planificado. Mal estado técnico de los equipos, lo que hace que se consuma mayor cantidad de combustible de lo asignado.

Director de Planificación.

La principal insatisfacción es que el combustible no cubre las necesidades. Se encuentra muy deprimida la actividad del transporte público, Comercio y Servicios, las construcciones, la industria local, asegurando que el combustible asignado es insuficiente para cubrir las necesidades.

Los Directores y Especialistas de las Unidades Presupuestadas encuestados plantean:

Las principales insatisfacciones de Salud Municipal son:

En pocas ocasiones el combustible ha alcanzado, quedando pendientes un sin número de tareas importantes sin desarrollar, además de que la entrega del combustible ha tenido demoras, ocasionando de esta manera algunos problemas.

Cultura Municipal.

No puede realizar todas las actividades porque el combustible no le es suficiente, que no se pueden llevar las unidades artísticas a los asentamientos marginales y no todo lo que se planifica para los gustos y preferencias del pueblo, puede efectuarse por la escasez de combustible. El resto de los encuestados afirman que el combustible asignado no es suficiente y las actividades se ven afectadas por esto.

**Al responder la pregunta 5, referente a si la actual distribución tiene alguna dificultad.**

Los vicepresidentes que atienden los programas de trabajo y la Dirección Municipal de Economía y Planificación plantean:

En el Municipio la distribución del combustible ha ido mejorando. Esta distribución a lo largo del tiempo se ha realizado por el comportamiento histórico, teniendo en cuenta algunos criterios que hoy no se conocen en su totalidad, por lo que deben analizarse

varios aspectos que tienen que ver con cada territorio, como lo es su población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y la Provincial, así como la distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos, etc.

Los Directores y Especialistas de las Unidades Presupuestadas manifiestan lo siguiente:

Salud Municipal.

Plantea que un aspecto a perfeccionar es la entrega en tiempo establecido del combustible, además de que se tenga en cuenta la demanda hecha por el sector. Plantea que se necesita una nueva forma de distribuir el combustible que sea más eficaz que la existe, ya que antiguamente se entregaba dos veces por semana por Bonos, ahora con las tarjetas magnéticas el proceso es mucho mejor, y para perfeccionarlo propone que las tarjetas sean recargadas los últimos días de cada mes, de manera que las actividades programadas en los primeros días del próximo mes no se afecten por esto.

Los restantes organismos encuestados coinciden en que la actual distribución del combustible por tarjetas magnéticas, es mucho mejor que la anterior, y proponen para su perfeccionamiento que se tenga en cuenta la demanda realizada por cada uno de ellos, ya que garantizando esto las actividades pueden realizarse mejor.

**Al responder la pregunta 6, relacionada con la realización de actividades mensuales a desarrollar con el combustible asignado.**

Los Vicepresidentes que atienden programas de trabajo y la Dirección de Economía y Planificación al respecto señalan:

Vicepresidente Asamblea.

La distribución es deficiente, las entidades deben crear un mecanismo para conocer realmente sus demandas. Hay que tener en cuenta la situación geográfica del municipio.

Vicepresidente de Construcciones.

La distribución no es buena, cada entidad debe hacer una buena demanda del combustible ya que en ocasiones esta no se realiza.

Vicepresidente de Distribución.

Considero incorrecta la distribución actual del combustible, sería necesario tener en cuenta aquellas actividades que están en plan del año y que mensualmente se anexan, así como otras permanentes que continúan, además el Municipio debe

conocer la asignación a otras entidades de la propia Subordinación Local (Ej. Transporte, Construcción, Acueducto) porque se hace necesario para la actividad del Gobierno, no puede verse aislado.

Director de Planificación:

Consideramos que la actual distribución del combustible al municipio no se corresponde con las características geográficas del mismo, además de no contemplar los problemas y deficiencias de la distribución de recursos en sentido general que existen en el Municipio.

Hay actividades planificadas a nivel provincial que no tienen respalda en el municipio y la mayor cantidad de combustible se queda en esa instancia, dejando los territorio que invente como cumplir la tarea.

Los Directores y especialistas de las unidades presupuestadas plantean.

Tabla Nro 4. Criterio de los directores y especialistas de las Unidades Presupuestadas, referente a si se cubren las necesidades y actividades con el combustible asignado.				
Organismos	Mucho	Suficiente	Poco	Nada
Salud			X	
Cultura			X	
Deportes			X	
Poder Popular			X	
Educación			X	
Comunales			X	

**Al responder la pregunta 7, relacionada con las propuestas para mejorar la distribución.**

Los Vicepresidentes que atienden programas de trabajo y la Dirección de Economía y Planificación plantean.

Vicepresidente de la Asamblea.

Que se realice una buena demanda de los organismos en tiempo requerido. Ya que hay actividades que hoy no son de nadie y el Gobierno debe asumirlos, como por ejemplo problemas familiares propios de Delegados y trabajadores lo que no tienen hoy respuesta concreta y debería tomarse en consideración.

Vicepresidente de Distribución.

Propongo que antes de montar el plan de combustible del mes se le pida al Municipio el mes anterior criterios de las actividades que pudieran ejecutarse y respaldarse todo lo que sea posible y el país a la Provincia puede dar respuesta a partir del ahorro y la consideraciones que debimos tener en cuenta.

Vicepresidente Construcción.

Que se analice la demanda de cada entidad de acorde a las actividades a realizar en el mes.

Director de Planificación.

Se debe buscar un sistema de distribución que sea más equitativo y contemple las características de cada territorio, además de la posibilidad de los suministradores de ubicar un día para cada territorio

**Al referirse a la pregunta 8, sobre los parámetros a tener en cuenta en la planificación y la distribución.**

Los Vicepresidentes que atienden programas de trabajo y la Dirección de Economía y Planificación plantean.

Los parámetros a considerar para una correcta distribución del combustible son: las características económicas, geográficas, sociales y políticas de cada territorio así como la distancia media hacia la cabecera municipal y provincial, cantidad de asentamientos, índices de consumo físico, estado técnico del transporte, la necesidad de cargar las tarjetas en el municipio, disminuir el tiempo de cargue de tarjetas, que exista una sola distribución al mes.

Vicepresidente Asamblea.

Que se realice por un índice o características que logra la igualdad y oír los criterios de los territorios siempre que se realicen con argumentos sólidos.

Vicepresidente Construcciones.

El número de parque de equipo, Índice de consumo, Kilometraje recorrido.

Vicepresidente de Distribución.

Se debe tomar en cuenta para una correcta planificación y distribución de combustible, bases de cálculo de las actividades a realizar, de acuerdo al estado técnico del equipo y los kilómetros a recorrer, respaldar aquellas actividades de gobierno y económicas que respondan a los intereses del organismo.

Director de Planificación: Tener en cuenta los índices de consumo por actividad, asignar el combustible al que verdaderamente lo va a consumir, vida útil del equipo.

Los Directores y Especialistas de las Unidades Presupuestadas plantean.

Todos los organismos encuestados proponen para mejorar la distribución del combustible que se tenga en cuenta la demanda que realiza cada organismo para garantizar el 100 % de las actividades, de igual forma entienden que se deben tener en cuenta todos los indicadores e índice de consumo que se necesiten para una buena planificación.

### **3.2.2-Fase de elaboración**

- Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.

En la planificación del combustible se satisfacen poco las necesidades de los organismos reconociendo que Salud y Comunales y el Poder Popular son los menos afectados, los mecanismos empleados para conocer el grado de satisfacción de necesidades no son lo suficientemente dinámicos para en medio de las limitantes adecuar la planificación con las prioridades y la existencia del preciado líquido, permitiendo que se hagan liberaciones a lo largo del mes, reconociendo que las existencias actuales no dan respuesta a las demandas reales y se realizan tareas adicionales afectado lo planificado. Las propuestas de mejora para la planificación están asociadas a la llegada en tiempo y acercar más la entrega a las demandas reales y al usar las tarjetas como vía de consumo, solicitan el cargado de estas a final del mes, para así evitar dificultades al inicio del mes siguiente y demás que estas se puedan cargar en los municipios respectivos, hoy no se tiene en cuenta indicadores fundamentales para la distribución tales como: pronósticos según el comportamiento histórico, población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de ellos, distancia entre la cabecera municipal y la cabecera provincial, cantidad de asentamientos así como los índice de consumo de las principales actividades productivas, realizándose una sola distribución mensual y evitando las liberaciones sistemáticas.

- Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.
  - El personal que labora la distribución no cuenta con las herramientas necesarias para enfrentar la planificación en las nuevas condiciones.

- El no desarrollo del trabajo multidisciplinario con dependencia y organizaciones que permitan de forma oportuna toda la información para la realización una correcta planificación.
- Limitante con el llenado de tarjetas.
- La formalidad en el desarrollo de las inspecciones.
- Realización de liberaciones por no tener en cuenta todas las variables a la hora de la planificación.
- No tener presente los pronósticos de series históricas.
- No contar un personal debidamente capacitado en cada unidad.

### **3.2.3-Fase de proyección**

#### **➤ Análisis del estado deseado.**

#### **El estado deseado**

Para la planificación del combustible en los próximos tres años, se deben lograr que los mecanismos para conocer el grado de satisfacción de necesidades en la distribución permita con el dinamismo y flexibilidad necesaria, adecuar la planificación y distribución con las prioridades y la existencia del preciado líquido, logrando la llegada en tiempo, de las cifras del plan operativo mensual teniendo en cuenta en la distribución los indicadores fundamentales tales como, población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de ellos, distancia entre la cabecera

municipal y la cabecera provincial, cantidad de asentamientos así como los índice de consumo de las principales actividades productivas, realizándose una sola distribución mensual y evitando las liberaciones sistemáticas. Para el logro de este estado deseado se necesita desarrollar adecuadamente un plan de acción, el cuál se encuentra previsto teniendo en cuenta todos los recursos necesarios, tanto financieros como materiales.

#### **➤ Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado.**

Objetivos para alcanzar el estado deseado:

**Objetivo 1** Realizar un diagnóstico teniendo en cuenta los siguientes elementos: pronósticos según el comportamiento histórico, población, producción, extensión

territorial, distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de ellos, distancia entre la cabecera municipal y la cabecera provincial, cantidad de asentamientos así como los índices de consumo de las principales actividades productivas, realizándose una sola distribución mensual y evitando las liberaciones sistemáticas.

**Objetivo 2** Lograr hacer la distribución con una planificación que contemple los siguientes elementos: pronósticos según el comportamiento histórico, población, producción, extensión territorial, distancia media entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de ellos, distancia entre la cabecera municipal y la provincial, cantidad de asentamientos así como índice de consumo de las principales actividades productivas.

**Objetivos 3** Revisar los mecanismos existentes en la actualidad en la Financiera FINCIMEX para la asignación y cargue de tarjetas magnéticas.

**Objetivo 4** Realizar las inspecciones de forma sistemática que permita comprobar el registro de entrada y salida del combustible, los índices de consumo del parque automotor para medir la Eficiencia Energética, comprobando además un control de las hojas de rutas y verificando las deficiencias en el llenado de las tarjetas, logrando que cuenten con las tablas de distancias así como los detalles de consumo de combustible por actividades.

**Estrategia 1-** Desarrollo de diagnósticos en la distribución del combustible teniendo en cuenta los siguientes elementos: pronósticos según el comportamiento histórico, población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de ellos, distancia entre la cabecera municipal y la cabecera provincial, cantidad de asentamientos así como los índices de consumo de las

principales actividades productivas, realizándose una sola distribución mensual y evitando las liberaciones sistemáticas.

Para el desarrollo de los planes de acción se cuenta con todos los medios tanto, materiales humanos y financieros para su realización y con la motivación de los implicados. Estos planes de acción están elaborados para que cada acción se desarrolle con las especificidades que permitan la derivación de otras acciones más específicas.

**Plan de acción.**

- Establecer un conjunto de indicadores económicos, geográficos y sociales que permitan realizar la distribución del combustible de una forma más justa.

Responsable: Dirección Economía y Planificación

Fecha: Abril 2007

- Realizar evaluaciones en cuanto al uso del combustible en las actividades más consumidoras (Salud, Comunales, Poder Popular)

Responsable: Comisión Municipal de Energía

Fecha: Trimestral

- Establecer índices de consumo reales para las principales actividades productivas.

Responsable: Dirección Economía y Planificación

Fecha: Abril 2007

**Estrategia 2-** Capacitación del personal que interviene en la distribución bajo las nuevas condiciones de distribución para que la planificación se realice teniendo en cuenta los indicadores planteados en la estrategia 1.

#### **Plan de acción.**

- Realizar un taller sobre la distribución del combustible donde se expongan los principales indicadores a tener presente en la planificación del líquido.

Responsable: Dirección de Economía y Planificación

Fecha: Marzo 2007

- Incorporar al proceso de demanda los indicadores que se establecen para la distribución del combustible.

Responsable: Dirección de Economía y Planificación

Fecha: Mayo 2007

- Exponer al Ministerio de Economía y Planificación y la Unión CUPE, así como a la Dirección Provincial del análisis realizado en relación a la distribución del combustible desde los municipios hasta las Unidades Presupuestadas.

Responsable: Comisión Provincial de Energía.

Fecha: Abril 2007

**Estrategia 3-** Realización de una investigación teniendo en cuenta el sistema establecido para el cargado de tarjetas en FINCIMEX y los mecanismos de pago de las asignaciones de combustible.

**Plan de acción.**

- Investigar sobre los mecanismos de pago establecidos con el objetivo de proponer nuevos sistemas que viabilicen esta situación.

Responsable: Comisión Globales de la Economía

Fecha: Enero 2007

- Realizar estudios de factibilidad para situar en cada municipio un Post de Carga que dinamice la entrega del combustible.

Responsable: Comisión Provincial de Energía

Fecha: Diciembre 2006

- Realizar sistemas de computación que permitan la ejecución rápida de las liberaciones del combustible y se tengan en cuenta a su vez los consumos históricos de estos portadores.

Responsable: Dirección Municipal de Economía

Fecha: Febrero 2007

**Estrategia 4-** Proyección de las inspecciones teniendo en cuenta las nuevas condiciones en que se desenvuelven las organizaciones, con el uso de instrumentos de medición que permitan con la mayor veracidad posible la toma de medidas correctivas y con ello la mejor distribución y uso.

**Plan de acción.**

- Realizar seminarios metodológicos a los energéticos de las entidades del Municipio.

Responsable: Comisión Municipal de Energía

Fecha: Enero 2007

- Realizar el montaje de un sistema computacional para el control de las existencias de combustible de las entidades desde las entidades hasta los Consejos de Administración Municipal y Provincial.

Responsable: Dirección Municipal de Economía

Fecha: Marzo 2007

### **3.2.4-Fase de Ejecución y Control**

#### **Valoración del procedimiento de cambio organizacional utilizado.**

Este procedimiento se ejecuta a la par de el diseño de la estrategia de planificación al interactuar con los directivos y trabajadores que ejecutan la distribución, se contempla en el mismo la capacitación en términos de planificación y distribución, comprobándose que las direcciones de Comunales, Salud y el Poder Popular son las que más se resistieron al cambio y dentro de ellas algunos directivos y especialistas. Con el personal que más se trabajó por su resistencia al cambio fueron los obreros. Por lo que fue necesario adoptar un grupo medidas de índole psicológicas y de convencimiento para que entendieran las realidades y con ello facilitaran los nuevos comportamientos, también se le asignaron tareas a estos, para que se implicaran y ganaran cultura hacia el cambio, se le dio una participación directa en la toma de decisiones, demostrándole que eran el ente fundamental del resultado, por lo que se necesitó que laboraran concientemente para que no alteraran los resultados finales. Realizando finalmente la supervisión y tomando las medidas correctivas correspondiente se comprobó que este personal superó la resistencia con la aceptación de la nueva propuesta.

### **3.3- Valoración de los beneficios del diseño e implementación de la estrategia de planificación de combustible en las Unidades Presupuestadas del municipio de La Sierpe.**

Dentro de los beneficios alcanzados al concluir este trabajo se encuentran.

Se logró un uso y distribución del combustible de acuerdo a las potencialidades a las características económicas y sociales del municipio. Realizando evaluaciones en las actividades más consumidoras.

- El combustible comenzó a distribuirse en el municipio de acorde a las características del territorio, demostrando las nuevas entregas que no existen deficiencias considerables en las Unidades Presupuestadas.

- Los organismos no presentan dificultades a la hora de realizar las actividades principales, por lo que cuentan con el combustible necesario para su desarrollo, además le tienen en cuenta el estado técnico de los equipos. .
- Se cuenta con niveles de combustibles previamente planificado para dar respuesta al aumento de tareas a ejecutar. Las actividades de la construcción tienen un respaldo de combustible contra los niveles de producción ya sea mantenimiento o una inversión.
- Comenzó a tener una diferenciación la actividad de servicio a raíz del calor de las tareas del Programa Energético., las construcciones, la industria local, se asegura por una asignación provincial teniendo en cuenta los planes.
- Cultura Municipal, aunque todavía no puede realizar todas las actividades porque el combustible no le es suficiente, se le entrega según los niveles de actividad que se planifican, pueden llevar las unidades artísticas a los asentamientos marginales, se le cubre en gran porcentaje lo planificado para los gustos y preferencias del pueblo.
- Las principales actividades de Salud Municipal se satisfacen a un porcentaje mayor que en la etapa anterior. Teniendo una respuesta aquellos programas que estaban deprimidos. Ver Tabla 3.5

Tabla Nro3.5 Relación del porcentaje de satisfacción de las actividades en salud.		
Actividades	% Etapa Anterior	% Etapa Actual
Ambulancia	53.0	40.4
Asistencia Médica	10.2	19.5
Turnos Médicos	10.6	4.6
Administración	6.5	8.2
Brigada Médica	9.6	11.3
Servicio	10.1	16

- La unidad Presupuestada de Poder Popular, cuenta con un combustible destinado al tiro de agua, actividades netas del gobierno como trabajo con delegados, etc.
- La Unidad Presupuestada de Comunales comenzó a recibir el combustible para las inversiones en los viales, mantenimientos constructivos, servicio necrológico de una forma estable. Logrando por esta variante mejorar los accesos de algunos de los poblados del territorio que estaban a punto de desaparecer.

Se comenzó a trabajar el procedimiento para el desarrollo de la estrategia de planificación del combustible, que dio las siguientes soluciones al problema planteado.

- Un pronóstico para la distribución del combustible que unido a otros indicadores permitió mejorar la planificación. una mejor planificación.
- Desarrollo de diagnósticos en la distribución del combustible teniendo en cuenta los siguientes elementos: pronósticos según el comportamiento histórico, población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de ellos, distancia entre la cabecera municipal y la cabecera provincial, cantidad de asentamientos así como los índice de consumo de las principales actividades productivas, realizándose una sola distribución mensual y evitando las liberaciones sistemáticas.
- Comenzaron a utilizarse todos los mecanismos establecidos para la detección de inconformidades desde la comisión municipal de energía hasta las visitas e inspecciones a los energéticos, Obteniendo de ellos importantes resultados.
- Se prepararon todos los energéticos del municipio, en materia de planificación, distribución y control
- Se calcularon todos los índices de consumo, priorizando las actividades mas consumidoras.
- Se le realizó la prueba del litro a más del 80 % de los equipos del Municipio.
- Comenzó a funcionar el Post de Carga de tarjeta en el municipio, como medida para agilizar este mecanismo el cual demoraba más de cuatro días.

Por todo lo antes expuesto planteamos que el municipio ha dado un paso positivo en el trabajo con los portadores energéticos, prueba de esto es el control gubernamental

realizado recientemente donde la gran mayoría de las unidades presupuestadas salieron satisfactorias.

### **Conclusión del capítulo**

1. Se diseñó e implementó la estrategia de planificación de combustible de las Unidades Presupuestadas en el municipio de La Sierpe.
2. El desarrollo de la estrategia de planificación permite una adecuada distribución del combustible, por lo que se demuestra unido a las apreciaciones anteriores el cumplimiento de la hipótesis trazada
3. Se logró alcanzar una adecuada distribución del combustible a partir de una correcta planificación utilizando los resultados obtenidos al evaluar cada indicador, teniendo en cuenta los pronósticos de las actividades.

## **Conclusiones.**

1. En el análisis de la bibliografía consultada llegamos a la conclusión que la estrategia de planificación, representa una herramienta de vital importancia en el desempeño socio-económico de las empresas.
2. La planificación y la distribución del combustible es concebida como elemento fundamental en los resultados finales de las organizaciones, sirviendo como punto de partida para los análisis de eficiencia en cualquier esfera de trabajo.
3. El soporte teórico – conceptual hace posible la ejecución de un procedimiento que sirva de base para diseñar e implementar la estrategia de planificación en las Unidades Presupuestadas de municipio La Sierpe para mejorar la distribución del combustible.
4. El procedimiento propuesto resulta factible, permitiéndonos ir desde el estado actual, sobre el objeto de estudio hasta la fase de ejecución y control.
5. El desarrollo de la estrategia de planificación permite una adecuada distribución del combustible en las Unidades Presupuestadas de Municipio, por lo que se demuestra unido a las apreciaciones anteriores el cumplimiento de la hipótesis trazada.

## **Recomendaciones.**

1. Que el presente trabajo se discuta en el Consejo de Dirección de la Dirección de Economía y Planificación del Poder Popular Municipal de La Sierpe.
2. Que se discuta la presente investigación en el Consejo de la Administración Municipal y se generalice la aplicación de la Estrategia de Distribución desarrollada a otros territorios con dificultades de planificación.
3. Que se realicen investigaciones similares en los Consejos de la Administración Municipales, para continuar perfeccionando la estrategia de distribución.
4. Que se presente en foros y eventos este trabajo investigativo, para posible publicación y mejoras a través de la crítica.
5. Realizar sistemas de computación que permitan la ejecución rápida de las liberaciones del combustible y se tengan en cuenta a su vez los consumos históricos de estos portadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Boston Consulting Group, 1970, Estrategia.

De la Vega Navarro, Angel, El Componente Petrolero en el Desarrollo y la Transición de México.

Doyle, M. (1989). Creando grandes cambios organizacionales. Traducido y editado.

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.

García Torres A: Planeación estratégica y Planeación tecnológica. Centro Universitario de Desarrollo. Santiago de Chile, 1990

González, L. (2001). La Consultoría Organizacional-Gerencial y el Consultor. En "Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional". Colectivo de autores del Centro de Estudios de Economía Cubana. Universidad de La Habana, Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 77-83.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.

Manganelli, R.L.; Klein, M.M. (1995). Cómo hacer reingeniería. Editorial Norma, Bogotá.

Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de las Empresas.

Morris, D.; Brandon, J.: (1994). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito a los negocios. McGraw Hill, Buenos Aires.

Obregón, C.; (1989). El Método de Interacción. Resumen. Serie: Teoría y Práctica de la Dirección, No. 002. Ediciones del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.

Peter F. Drucker. Planificación Estratégica.

Santesmases, Mestre, M. Marketing. Conceptos y Estrategias.

Seminario Nacional Taller sobre Planificación Estratégica.

Stoner, 1997 Planeación Estratégica.

William J. Stanton, Fundamentos de MKT, 1a Edición 2000

William M. Pride Marketing.