

# **Centro Universitario de Sancti Spíritus José Martí Pérez**

Facultad Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección

## **Tesis en la opción del grado de Master en dirección.**

**Título: Diseño e implementación de un procedimiento para la planificación corriente que permita una mejora en la eficiencia empresarial. Aplicación en la UEB servicios al transporte Sancti Espíritus.**

Autor: Ing. Mario Cesar Zayas Aguilar.

Tutor: Dr. c Osvaldo Romero Romero

Sancti Spíritus Julio 2006  
Año de la Revolución Energética en Cuba

**INDICE.**

**Pag.**

1	Resumen
2	Introducción
	Capitulo I. Marco Teórico Referencial de la investigación.

## **RESUMEN.**

El propósito de esta investigación es el diseño e implementación de un procedimiento para la planificación corriente que permita una mejora en la eficiencia empresarial. Aplicación en la UEB servicios al transporte Sancti Espíritus. Para ello se construyó el marco teórico referencial que se centró en una revisión y análisis de la bibliografía sobre planificación empresarial, planificación corriente y eficiencia. Se propone un procedimiento que enmarca cinco momentos claves para desarrollar el diseño.

- 1 Momento de diagnóstico
- 2 Momento de análisis
- 3 Momento de proyección
- 4 Momento de ejecución
- 5 Momento de control y retroalimentación.

A partir de entonces y valorando los catorce elementos de la planificación corriente previamente seleccionados implementamos el proceso para la planificación corriente en la entidad antes señalada.

Se valida la hipótesis de la investigación al existir un incremento en los niveles de eficiencia empresarial y se establecen conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que marcan la pauta futura de la investigación.

## **INTRODUCCIÓN.**

El mundo de hoy plantea grandes promesas e incertidumbres, con grandes oportunidades alrededor, las economías expanden sus mercados internos y su participación en los mercados internacionales, añadiéndoseles a estos la aparición de nuevas tecnologías.

Por otro lado también existen grandes problemas, el medio ambiente continua deteriorándose a causa de la contaminación y la situación financiera precaria se halla presente en la mayor parte de la población mundial.

La situación que presenta la economía nacional en los momentos actuales tiene características excepcionales en cuanto a la complejidad de los retos que enfrenta, así como el adverso panorama internacional en que se ve obligada actuar. En el nuevo escenario la ciencia y la innovación tecnológica desempeñan un papel decisivo como fuerza dinamizadora del crecimiento económico y del desarrollo social, dirigido a la consecución de los objetivos básicos de la economía nacional, brindando impactos claramente identificables y cuantificables. La problemática actual por la que atraviesan las empresas se puede resumir en los siguientes términos: una necesidad de mejorar la eficiencia.

El desarrollo de una empresa, cualquiera que sean sus características, dependerá en gran medida de su capacidad de proyección hacia el futuro, o sea de la consistencia de la estrategia que decida adoptar.

La UEB seleccionada para nuestro trabajo de investigación esta ubicada en el Municipio de Sancti-Spiritus, aunque por razones de cumplimiento del objeto social presenta instalaciones en el municipio de trinidad, su actividad fundamental es la captación de divisa para el funcionamiento del resto del transporte en la provincia. Entre sus servicios para cumplir sus objetivos se encuentra, el alquiler de taxis a turistas extranjeros y nacionales, la transportación de los trabajadores del polo turístico de trinidad, el carrociado, chapistería, pintura y tapicería de equipos automotores y la transportación de mercancías por camiones, aunque esta empresa cumple funciones que se reportan en moneda nacional. La Unidad Empresarial Básica de Servicio al Transporte tiene como nomina 302 trabajadores de los cuales 53 son mujeres, para el cumplimiento de lo planificado se cuenta con 179 obreros, 18 técnicos y 23 dirigentes. La estructuración de la empresa la mostramos a continuación.

- Dirección de la UEB.
- 2 Bases de autos.
- 2 Reconstructora.
- 1 Base de Omnibus.
- 1 Base de Camiones.
- 1 Taller de Servicio Público.

La UEB es lugar donde se resumen las actividades de los recursos humanos, Economía, Planificación, actividad técnica, actividad operativa (trafico), Protección física, abastecimiento y Comercial así como la Defensa entre otras actividades. Este tipo de dirección tiene personalidad jurídica, gestión económica, financiera, Organizativa y contractual.

Las bases de autos están ubicadas una en la cabecera provincial y la otra en el municipio de trinidad, tienen como función específica el movimiento de turistas en el país, lo que se coordina por medio de la agencia ubicada en trinidad y por la propia gestión de los choferes. Para el cumplimiento de esta actividad se cuenta con un parque de 42 equipos distribuidos en ambos municipios.

Las Reconstructoras instalaciones ubicadas, una en el municipio cabecera y la otra en trinidad lo que facilita la distribución de las actividades propias dentro de su objeto social; cuentan con un personal aunque escaso, calificado en las especialidades de carroceado, chapistería, pintura y tapizado de equipos automotores.

**Base de Omnibus:** Ubicada en el municipio de Trinidad, tiene como objetivo fundamental la transportación desde y hacia el polo turístico de los trabajadores que allí laboran, no obstante ofrece otras opciones para enriquecer los planes de producción en MLC. Cuenta con 14 Omnibus (DAF) para el servicio.

**Base de Camiones:** Ubicada en Sancti-Spiritus, cuenta con 12 equipos para sus funciones específicas, no tiene tanto peso en la recaudación de divisas, aunque va ganando espacio. Esta base se utiliza en la transportación de mercancías tanto del sector estatal como particular hacia y desde otras provincias.

**Taller de servicio publico:** Esta instalación ubicada en el municipio cabecera, presta servicios de Fregado, engrase, chapistería y pintura de equipos ligeros, soldadura, rectificación de block, mecánica ligera y tapicería, además de prestar servicios a los clientes del CEN previo contrato. Sus recaudaciones por lo general se ejecutan en moneda nacional.

#### **Situación Problémica:**

- No se somete a consideración de todos los trabajadores el Plan, de acuerdo las características Organizativa y administrativas de la entidad.
- La política inversionista desarrollada por la Entidad no ha contribuido ; incremento de la eficiencia.
- No se planifican y aplican consecuentemente un conjunto de medidas técnic Organizativa que aseguren la utilización de los portadores energéticos e función del cumplimiento en los planes de recaudación de c.u.c.

- No se analiza ni evalúa sistemáticamente la correspondencia, entre la producción o el servicio que se presta realmente y el consumo de los portadores energéticos, la economía y eficiencia con que fueron utilizados y la eficacia de las medidas que se tomaron.
- El tamaño de la empresa y las capacidades instaladas no están en correspondencia con los recursos disponibles
- No se ha realizado un estudio que defina si la entidad necesita de un redimensionamiento económico.
- Existe Falta de compromiso con la planificación.
  
- En el proceso de dirección no se utiliza el método de dirección por objetivos.

### **Problema**

Insuficiencias en el proceso de planificación que limita la eficiencia de la UEB servicios de transporte Sancti Spíritus

### **Variables.**

Independiente: Insuficiencias en la planificación corriente.

Dependiente: Eficiencia Empresarial.

### **Operacionalización de las variables.**

Independiente: Diagnóstico, análisis, proyección, ejecución y control de la planificación

Dependiente: Imagen corporativa, precio, posicionamiento en el mercado, infraestructura, eficiencia.

### **Objeto de investigación.**

Los procesos de planificación corriente

### **Campo de acción.**

El proceso de planificación corriente en la UEB Servicio al Transporte de la Empresa Provincial.

### **Objetivo general.**

Diseñar e implementar el procedimiento para la planificación corriente en la UEB Servicio al Transporte de la Empresa Provincial.

### **Objetivos específicos.**

- 1- Estudiar y analizar en la bibliografía existente todo lo relacionado con procesos de planificación, eficiencia empresarial y caracterizar la empresa objeto de investigación.
- 2- Elegir el procedimiento acorde al estudio y análisis de la literatura y las características de la empresa.
- 3- Fundamentar teóricamente el procedimiento elegido para el diseño e implementación del proceso de planificación.
- 4- Realizar el diseño del proceso de planificación en la UEB Servicio al Transporte de la Empresa Provincial de Transporte.
- 5- Implementar el diseño del proceso de planificación en la UEB Servicio al Transporte de la Empresa Provincial de Transporte.
- 6- Valorar los beneficios de la implementación del proceso de planificación.

### **Hipótesis**

Si se diseña e implementa un correcto proceso de planificación en la UEB Servicio al Transporte, entonces se logra una mayor eficiencia empresarial.

### **Resultados esperados.**

- 1- Contar con una herramienta para el proceso de planificación que conduzca las acciones de la UEB para hacerla más eficiente.
- 2- Crecimiento de la imagen corporativa.
- 3- Mayor Posicionamiento en el mercado.

### **Significación teórica.**

El estudio y análisis realizado de la bibliografía y el diagnóstico permitirá, fundamentar teóricamente el procedimiento metodológico para el desarrollo del diseño e implementación del proceso de planificación corriente.

### **Significación metodológica.**



Los pasos seguidos para el diseño e implementación del proceso de planificación corriente constituyen un aporte como procedimiento en la UEB de Servicio al transporte.

### **Significación práctica.**

La implementación del procedimiento para el proceso diseño e implementación de la planificación corriente permite afirmar la efectividad del mismo, logrando una mejora en la eficiencia empresarial.

### **Significación social.**

Radica en prestar un servicio de calidad, que permita la mejora en la eficiencia y con ello el aumento del ingreso en CUC para revertirlo en el servicio público de transportación.

### **Métodos y técnicas empleados.**

#### **Métodos.**

Histórico lógico

Inducción, deducción.

Análisis y síntesis

#### **Técnicas.**

Trabajo en grupo.

Observación

Entrevistas.

Análisis de la información.

## **Capítulo I: Fundamentación Teórica.**

### **INTRODUCCION.**

En este capítulo se profundizará teóricamente los aspectos relacionados en la bibliografía con respecto a la planificación y eficiencia, como parte inseparable en el desarrollo del procedimiento a diseñar e implementar y se en marcaran la pautas para tomar posición en lo referido a este tema.

#### **1.1- La planificación.**

##### **ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LA PLANIFICACIÓN**

**Proyectar el futuro en vez de padecerlo, o vivir el presente atento a las bifurcaciones. El orden que se fija en su estado actual firma su sentencia de muerte.**

Jesús Ibañez

Podemos suponer que el interés del hombre por conocer y dominar su futuro se remonta al comienzo de la misma humanidad. Desde tiempos ancestrales ha existido la preocupación por conocer de manera anticipada aquello a lo que nos deberemos enfrentar en los días por venir, para poder esquivar del destino los malos augurios, o bien, para tratar de tranquilizarnos con promesas y, de alguna manera, intentar disfrutar por adelantado lo que vendrá.

Esta motivación en el *Homo sapiens* esta dada por el deseo de controlar la forma en que se desarrollarán las actividades y acontecimientos de importancia, como pueden ser la organización social, la política, la economía y el mercado, los procesos eleccionarios, las "preferencias" de los consumidores, etc.. Podemos suponer que en un comienzo de la humanidad el hombre se valió de fenómenos naturales para "leer" su futuro inmediato, por ejemplo, relacionado con las actividades de caza. Las pinturas rupestres son prueba de esto. En las cuevas el hombre anticipaba, tal vez recordando experiencias pasadas, la buena caza dibujando ceremonialmente en las paredes la muerte de la presa. La existencia de los oráculos en la antigüedad es otro hecho que ejemplifica el deseo por controlar lo desconocido, lo inmanejable y temible. En ocasiones estos llegaban incluso a pronosticar la suerte de todo un país. En la actualidad nada de esto ha desaparecido; Mari del Carmen Siccardi en su artículo "*¿Se puede predecir el futuro?*" señala que

Al hablar de pronósticos enseguida conjuramos imágenes de mujeres frente a bolas de cristal o métodos poco confiables como los horóscopos en diarios. ¿Quiere decir esto que el hombre moderno no necesita ni busca ya controlar el futuro a través del presente?. ¡NO!. La diferencia estriba en el tipo de oráculos que social y culturalmente se nos permite validar.

En esto estoy de acuerdo con Siccardi, pero me parece que se debe hacer una distinción entre predicción y pronóstico (o entre programa y estrategia); mientras que el primero de estos términos se refiere a una antelación del futuro, es decir, a como será efectivamente el futuro, el segundo término nos habla de posibles escenarios para el futuro. Hoy en día los oficios de adivinos y pitonisas han probado ser tan fascinantes como desacertados, en más de una ocasión, el encuentro con la realidad se ha traducido en la desilusión de vaticinios incumplidos. De tal manera creo que la idea de planear en la actualidad sigue respondiendo a la inquietud lógica de la humanidad por conocer su futuro, aunque hoy en día se trate de un enfoque más activo que la simple espera de lo predicho. En lo puntual, lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho.

Con la planificación se trata y se cree, por tanto, que se está planeando el futuro en vez de padecerlo.

Planificar, sin duda, es una de las actividades características en el mundo contemporáneo, volviéndose cada vez más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien en saber dónde estamos.

Lo anterior ha hecho que tanto gobiernos como particulares destinen buena parte de sus energías y recursos a planear, lo cual ha ido desarrollando paralelamente una metodología cuya sofisticación ha crecido en complicación. No obstante, la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios en los que se busca finalmente obtener el mayor provecho posible. De este modo, el diagnóstico se realiza con el fin de conocer las tendencias históricas de un fenómeno y diseñar las perspectivas futuras para el mismo. De ahí el carácter táctico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, tal como se espera comúnmente, cambiar el destino a través de ella.

Metodológicamente, la planificación requiere que por cada objetivo se definan las acciones a realizar, se anticipen los problemas por resolver, se priorizen sus soluciones, se establezcan recursos y responsabilidades, y se diseñen medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear. Regularmente entonces la primera actividad de planificación se refiere a la creación de un *banco de proyectos* gestado como parte del diagnóstico. Esto corresponde a traducir los objetivos en tácticas específicas y aparentemente consistentes que representan acciones concretas para realizar. Sin embargo, los planes se debilitan, y debilitan la posibilidad de ejecutarse, cuando los *bancos de proyectos* no logran si siquiera ser lo que se espera, y se quedan siendo un catálogo de buenos deseos.

**Razón y pensamiento.** La planificación requiere, según lo dicho, de exhaustividad y totalidad; establece, tal como veremos más adelante, un cierre de certezas en un medio controlado. Las exigencias de exhaustividad y totalidad se relacionan con el argumento y demostración, encaminándonos directamente a la razón, raciocinio o racionalización. Lo opuesto, es el pensamiento, éste se refiere más bien a todo lo relacionado con la consciencia, con el acto de imaginar. El pensamiento nos transporta a lo inconcluso, a la racionalidad.

En este sentido, cuando George Perec se interrogaba sobre la relación que existe entre razón y pensamiento concluía que no es por la vía de los diccionarios que se puede lograr precisar la relación o diferencia entre ambos términos, sino que por medio de los adjetivos con los cuales se pueden acompañar dichos términos. "Un pensamiento puede ser emocionado, profundo, trivial o libre; la razón también puede ser profunda, pero además social, pura, suprema, inversa, de Estado o del más fuerte". He aquí una importante diferencia entre estos dos términos.

La razón tiene el afán de incluir todo, encerrándonos en el poder puro con rostro de ideología, Ciencia o Estado. El pensamiento, sin esfuerzo, siempre olvida algo, dejando abierta la cosa misma que piensa. Y es libre porque su misma profundidad o superficialidad contiene el germen de la imaginación inagotable, pero por sobre todo es libre porque reconoce en su apertura la necesaria humildad que significa el pensar. Cualquier pensamiento es sólo un momento dentro de una posibilidad mayor imposible de contener en un único espacio y tiempo. Es una estrategia, pues todo se modifica y cambia. Pensar, es en este sentido reconocer lo inacabado.

Ya sea a través de la razón (programa, plan) o del pensamiento (estrategia) lo que se persigue finalmente es conocer, y conocer en nuestro mundo es nombrar y reunir lo que se quiere conocer. Sin la enumeración y clasificación el mundo carece de referencias. Al pensar o razonar no se hace más que clasificar y ordenar. La razón ordenará el mundo para cerrarlo, el pensamiento para dejarlo abierto a nuevos pensamientos y clasificaciones. En este sentido si razón y pensamiento se pueden diferenciar por medio de adjetivos, también se pueden volver a unir a través de la enumeración y clasificación. ¿Puedo pensar sin

clasificar?, ¿cómo clasifico aquello que pienso?, ¿cómo pienso aquello que clasifico?; esto es un problema recursivo que no tiene solución lineal al igual que el del huevo y la gallina. Pensamiento y razón se articulan clasificando y ordenando al mundo por leyes "dos hemisferios, cinco continentes, masculino y femenino, animal y vegetal, singular plural, derecha izquierda, cuatro estaciones, cinco sentidos, cinco vocales, doce meses, veintinueve letras". Pensamiento y razón trazan mapas al asignarles nombres a las cosas que se desean informar. Pero esto "no funciona, nunca funcionó, nunca funcionará", ya que la relación entre la cosa que se desea informar y lo que se informa sobre ella es una transformación que exige una codificación, el mapa no es el territorio representado, ni el nombre la cosa nombrada. Lo cual obviamente no impide que continuemos durante mucho tiempo más clasificando a los insectos por el número de patas que poseen, o que establezcamos cuales son las tierras aptas y no aptas para un determinado cultivo, o que separemos a la población según su condición de actividad o no-actividad económica, o que planifiquemos el futuro según la situación actual, o que veamos el pasado desde la óptica del presente, o que asimilemos las microdiferencias a una identidad nacional. Todo esto y más lo seguiremos haciendo.

### **Propósitos de la planeación.**

**Protector.** Minimizar riesgos y reducir incertidumbre que rodean a los negocios y a las empresas.

**Afirmativo.** Elevar el nivel de éxito organizacional. **“Un plan erróneo puede afectar la salud de toda la organización”**

**Aglutinador.** Aunar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos de la empresa. Esto implica que un adecuado proceso de planeación lleva al establecimiento de estrategias.

### **Facilidades de las metas en la función planificación**

1-Guían nuestras acciones: Permiten atender la secuencia lógica de las mismas, observando los cambios internos y externos que se producen en el entorno. Facilitan que nuestras acciones no se produzcan productos del azar.

2. Enfocan nuestros esfuerzos: Permiten establecer prioridades y esto a su vez hacer un uso más racional de los recursos (T/D entre diferentes alternativas).
3. Ayudan a evaluar nuestros progresos en el camino hacia el logro de los objetivos trazados y sirven de base para realizar el control

### **Definiciones de planeación.**

- La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.
- Proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Implica conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar las diferentes acciones que pueden realizarse y escoger la mejor.
- Proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.
- Proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
- Es saber a dónde quiero ir. Es decidir con anticipación qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y quién deberá hacerlo.

### **Aspectos comunes.**

- Definición de metas.
- Medios idóneos para lograrlas.
- Implica tomar decisiones, prever el futuro, representar el futuro deseado.

### **Frases interesantes.**

- “Cuando un hombre no sabe a que puerto se dirige, ningún viento es apropiado”
- “Una visión de futuro sin acción es solo un sueño. Una acción sin visión de futuro carece de sentido. Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo”

Todo ello nos permite afirmar que la planeación es una función básica de la dirección por cuanto:

❖ Hace posible que se produzcan hechos que de otra forma no se producirían.

Todo plan que se elabore tiene que estar dirigido al logro de los propósitos y objetivos esenciales de la entidad.

### **¿Cuándo un plan es eficiente?**

Cuando contribuye al logro de los objetivos y metas con: menor costo, precio competitivo y calidad, reconocido por los clientes; así como la satisfacción del trabajador y/o colectivo laboral, etc.

### **Amplitud de la planeación**

**Cúspide:** Planes Estratégicos

**Mandos Intermedios:** Idem.

**Núcleo Operativo:** Planes Operativos

### **Jerarquía de los planes.**

- Propósito o Misión.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos, Reglas.
- Programas.
- Presupuestos.

### **Objetivos:**

- ❖ Orientar el trabajo, evitando la improvisación.
- ❖ Anticipar factores negativos.
- ❖ Base para la realización del control.
- ❖ Integrar acción hacia el logro de objetivos comunes.
- ❖ Construir un modelo futuro sobre el funcionamiento del objeto.

### **principios:**

- ❖ Asegurar el cumplimiento de los propósitos de la dirección.
- ❖ El plan no es un fin en si mismo, sino un medio para el logro de resultados.



❖ El plan debe ser exigente y retador, pero alcanzable.

Los ejecutores deben participar en la confección del plan

**Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, partiendo de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento de personal de dirección en función de los mismos**

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

## **1.2- Algunas reflexiones sobre la planificación estratégica**

Planificar es aproximarse al futuro desde el presente para conformarlo sobre la base de las ideas de las personas que participan, por eso, constituye una disciplina

integral, además de ser una función técnica y de dirección influida por las relaciones de producción del lugar y momento en que se realiza, así como una forma de expresión político-ideológica y cultural del contexto administrativo.

En nuestras organizaciones se presentan problemas de diversa índole al planificar entre los que sobresalen:

1. Es tarea de un número reducido de personas.
2. No existe una cultura de planificación institucional.
3. La actividad de dirección es marcadamente operativa y por lo general, dedica poco tiempo a proyectar a mediano y largo plazos.
4. El entorno no es analizado con profundidad y no siempre se evalúan las consecuencias, riesgos y efectos indeseados de los planes.
5. Predominan los elementos cuantitativos y las técnicas de elaboración, ejecución y control no siempre son las más adecuadas.
6. La relación entre la dirección por objetivos y los planes de trabajo no siempre es la debida, cuando ambos son sistemas de planificación.
7. El control se ejecuta, muchas veces, únicamente mediante reuniones, como seguimiento operativo de lo que se hizo.
8. Dificultad para movilizar la inteligencia y la creatividad del personal.

Es imposible dar un enfoque estratégico a la dirección sin una reflexión profunda que permita comprender los problemas, captarlos y dominarlos, porque no todo lo que le atañe aparece visible a simple vista y sólo se puede comprender mediante el análisis detallado. En ese empeño deben considerarse las relaciones y la debida distinción o conexión de los aspectos referidos a los recursos humanos, el régimen de trabajo, la concentración y la dispersión de los esfuerzos entre los que se encuentran: estrategia a seguir, sentido de la acción principal y las acciones secundarias, centralización-descentralización del mando, acciones proyectadas-operaciones de decisión rápida, niveles superiores-inferiores, cuadros-personal, tareas pasadas-actuales, tareas actuales- futuras, tareas dictadas por unas condiciones-por otras condiciones, entorno estable-inestable, etapas históricas. Sólo después de un análisis pormenorizado se está en condiciones de formarse un juicio; toma decisiones y elaborar el plan.

El proceso de conocimiento (estudio o diagnóstico) de una situación no sólo tiene lugar antes, sino también después de la formulación del plan. Desde el momento en que el plan se lleva a la práctica hasta que se alcanzan los objetivos, media otro proceso de conocimiento de la situación, es decir, el proceso de la aplicación del plan. En el cual es necesario comprobar de nuevo si el plan trazado en el proceso anterior corresponde a la situación real, pues si no corresponde plenamente, es necesario, a la luz de los nuevos datos, formar un nuevo juicio, tomar una nueva decisión y modificar el plan inicial con vistas a hacer que corresponda a la nueva situación. Pero ocurre que, en muchas ocasiones, el plan no es rectificado.

Para que las organizaciones sean sostenibles es necesario que tengan un plan o proyecto de desarrollo aceptado por los actores internos, usuarios, clientes y socios, con políticas, objetivos, estrategias y prioridades bien claras. Pero sólo tenerlo, no será ventaja para las organizaciones incapaces de ejecutarlo; lo cual sólo es posible si existe capacidad técnica, conceptual, metodológica, organizacional, gerencial y estructural, ganada a través de la planificación, la participación y el compromiso de los involucrados.

Puede inferirse que las acciones a realizar deben encaminarse a obtener un mayor rendimiento organizacional e individual (tanto en cantidad como en calidad) y más responsabilidad mutua y compromisos. Esto se logra con la realización de una planificación diferente, que aproveche las condiciones existentes y al personal capacitado para conducirla, y que se asuma como un proceso político, de labor conjunta, donde sobresalga la concertación de voluntades, el diálogo permanente, la formulación normativa y la previsión constante de resultados.

Muy importante resulta desarrollar alternativas para evaluar la eficiencia, efectividad y relevancia de la planificación a la luz de las corrientes contemporáneas de la administración y gerencia de proyectos. Para evitar que el plan se vuelva "camisa de fuerza" debe combinarse el privilegio de poder programar el desarrollo con la posibilidad de proporcionar respuestas rápidas a los problemas, posibilidades y situaciones nuevas. "... El mejor plan tiene que ser cambiado, porque lo que es

bueno en enero, muchas veces ya en junio no es bueno, porque pasó la vida y surgieron cosas nuevas" (Castro, F. 1987).

Todo dirigente experimentado debe conocer a la perfección las características de su organización (insumos, procesos, productos, personal y la resultante de todos estos factores) y de las organizaciones competidoras, así como las demás condiciones relativas a las condiciones políticas, económicas, sociales, jurídicas, ambientales, etc. Con esos elementos estará más seguro de sí mismo y tendrá mayores posibilidades de lograr los objetivos al dirigir las acciones y a resolver las contradicciones entre lo subjetivo y lo objetivo.

De la milenaria sabiduría china sobre el arte de la guerra llega la siguiente frase que permite sintetizar el interés del país por introducir un enfoque estratégico a la dirección: **“Un jefe... no puede pretender ganar la guerra traspasando los límites impuestos por las condiciones materiales, pero sí puede y debe esforzarse por vencer dentro de tales límites. El escenario de acción para un jefe... está construido sobre las condiciones materiales objetivas, pero en ese escenario puede dirigir magníficas acciones de épica grandiosidad...”**

El empeño que requiere determinar con precisión la orientación estratégica (opuesta a aventuras y al conservadurismo); descentralizar el mando; exigir disciplina; estimular la participación; e incorporar a todos los implicados posibles. Esto se basa en los principios de la función de planificación:

**Participación:** Importancia del proceso (capacitación, motivación, compromiso) sobre el plan.

**Jerarquización de objetivos:** Necesidad de diferenciar los objetivos programáticos o de largo plazo de los normativos o tarea para su operacionalización.

**Eficiencia, efectividad y eficacia:** Necesidad de maximizar los resultados y su relevancia por recursos invertidos.

**Coordinación:** Interdependencia entre las actividades que se realizan y los segmentos de dirección de la organización.

**Flexibilidad:** Posibilidad de modificar y ajustar lo planificado

**Continuidad:** Compromiso con la sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo. Es un proceso cíclico, permanente e interactivo.

**Integración vertical y horizontal:** Relación entre las diferentes unidades administrativas con los niveles gerenciales.

Cuando realice la planificación estratégica de su organización evite por todos los medios:

1. Pensar que no es necesaria.
2. Desarrollarla sin la participación de las personas que deben apoyarla para que funcione.
3. Ponerla en práctica sin lograr consenso.
4. Centrarse en problemas a corto plazo que pueden resolverse con rapidez y facilidad.
5. No considerar sus efectos en el sistema como un todo.
6. No considerar las transformaciones que deben producirse en las responsabilidades, las funciones y el papel de cada individuo.
7. Hablar demasiado, ser muy abstracto o general.
8. No cuestionar los supuestos, paradigmas e ideas vigentes.
9. Hacerla rígida o con dificultad para su evolución.
10. No involucrar a todos (de abajo, afuera, nuevos, etc.)
11. Abusar con el empleo de frases manidas.
12. No obtener retroalimentación o dejar de evaluar el proceso y corregir el rumbo.

### **El enfoque estratégico.**

Con la planificación estratégica no se busca sustituir la intuición de los dirigentes, ni hacer planes que sirvan para siempre. Se trata, en todo caso, de hacer una planificación flexible y continua, apoyada en acciones apropiadas.

Semejante forma de planificar debe producir éxitos a mediano y largo plazos, además de permitirles a los dirigentes demostrar su liderazgo oportunamente. Mientras, descarta la idea de ver la planificación restringida al deber ser, sin considerar la viabilidad de los planes, o él poder ser, reduciendo en lo posible la incertidumbre.

A partir de estas ideas y de otros insumos teórico-metodológicos surgen diferentes perspectivas de la planificación estratégica que pueden considerarse también escuelas de pensamiento, tales como la planificación situacional o la planificación del conflicto.

En las metodologías características de la planificación tradicional abundan los indicadores cuantitativos; su elaboración es relativamente rápida, de menor costo y la realiza un reducido número de personas.

Los planes estratégicos son, consecuentemente, más dilatados en el tiempo y costosos porque requieren un procedimiento de trabajo específico sobre la base de las características del lugar donde se realicen; utilizan informaciones cuantitativas y cualitativas, e involucran a múltiples actores.

Lo expuesto permite aseverar que la planificación es, generalmente, un proceso legítimo, de relativa eficacia y que goza de apoyo por mostrar su valor tanto a escala macroeconómica como institucional, aunque con diferentes definiciones y matices en su aplicación práctica.

El modelo propuesto integra planificación estratégica, táctica y operativa e incluye planificación, implantación, control y evaluación como partes de un mismo proceso, comprometidos a largo, mediano y corto plazos.

Los elementos antes resumidos conforman el enfoque estratégico, y fueron considerados al definir el procedimiento general de trabajo para promover el cambio y estimular el aprendizaje de nuevos métodos y técnicas. Al abordarlos de forma interdisciplinaria, es posible definir con exactitud las cuestiones en las cuales se debe invertir, privilegiando aquellas capaces de transformar otros factores.

Para diseñar el siguiente modelo de planificación se estudiaron los recogidos por la literatura. Las principales diferencias entre uno y otro modelo se concentran en torno al número de pasos y su contenido; los términos utilizados para definirlos; las acciones específicas a ejecutar y la ausencia de especificaciones de procedimiento detallado.

El modelo diseñado expone en detalles los objetivos, puntos de partida, tareas a realizar, resultados a obtener y se comentan las principales técnicas a utilizar. Asimismo, se consideran acciones tendientes a consolidar una cultura acorde con la imagen futura, y se incluye como parte de la planificación tanto el control y

evaluación como el sistema de reforzamiento. Consta de seis etapas con objetivos bien definidos, y sus resultados constituyen insumos de las subsiguientes, a lo largo de las cuales se debe fortalecer la cultura estratégica institucional.

Su exposición orienta el trabajo de modo que pueda ejecutarse por cualquier especialista conocedor de los métodos y técnicas específicas, aunque es deseable que participen sociólogos, psicólogos, economistas, ingenieros industriales e informáticos, entre otros. Además, por ser el hombre centro de todo el proceso, es, a la vez, su principal objeto de análisis y atención; y deben realizarse acciones tendientes a estimular su activa participación y creatividad (*Fernández, A. 1988*).

### **1.6- Planificación Corriente.**

El proceso de perfeccionamiento de la planificación tendrá como eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones de la economía.

#### **Principales Funciones de la Planificación.**

- ❖ Elaboración y puesta en práctica de estrategias sólidas que conciben que cambios realizar para llevar acertadamente a las empresas desde su posición de hoy a la de mañana.
- ❖ Anticipar las limitaciones que surgen o pueden surgir, que se oponen al crecimiento de las empresas, y estudia la forma de superarlas.
- ❖ Hacer posible el logro de los objetivos en forma económica, a través de la formulación de planes y presupuestos anuales eficientes.
- ❖ Permitir a las empresas verificar el progreso en el camino.
- ❖ Garantizar la integralidad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazos.

#### **Objetivos de la Planificación Corriente.**

- ❖ Lograr la eficiencia en las nuevas condiciones de la economía.
- ❖ La planificación constituya un instrumento de dirección básico que contemple los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos de forma integral.
- ❖ Trabajar en el plan de forma continua e ininterrumpida.

- ❖ Efectiva participación de las diferentes estructuras de la empresa en las tareas a desarrollar.
- ❖ Activa participación de los trabajadores en el proceso y perfeccionamiento de las asambleas.

### **Principales Características del Plan.**

- La Producción y los servicios.
- Inversiones.
- Presupuesto.
- Presupuesto en divisas.
- Flujo de caja.
- Portadores Energéticos.
- Eficiencia.
- Sistemas de indicadores.

### **1.3 Eficiencia Empresarial.**

La eficiencia empresarial está ligada a la planeación estratégica de la empresa, a que todo funcione acorde a lo previsto. Ello significa estar a tiempo en la producción, servicios y/o ventas. Aunque no es un credo, **la eficiencia debe traducirse en minimizar costos y maximizar utilidades.**

En la visión anterior caben interrogaciones. ¿El comprador, consumidor, cliente, etc., puede influir en los criterios de eficiencia empresarial? Una mercadotécnica respuesta dirá que sí, la realidad, regularmente indica que no es así. Se sabe que, por lo general, las previsiones ecológicas son bajas; muy poco se avanza en este sentido. Los fraudes empresariales castigan a clientes, usuarios y miembros de la propia empresa, v.g.: Enron. Frente a ello poco se ha hecho.

Parece haber llegado el tiempo de conjugar criterios de eficiencia administrativa con otros de eficiencia social, que contemplen necesidades de empleo, preservación ecológica, satisfacción al cliente; de otra manera, la Gran Empresa no se convierte, propiamente, en factor de bienestar social.

Eficiencia social es lograr que la tecnología ahorre esfuerzos de sujeto y, por su parte, éste logre articular efectos multiplicadores tecnológicos que abatan el



desempleo; esto requiere combinar la política con la economía y la cultura, con la ecología; términos centrales, no únicos, de una reconfiguración eficiente de La tendencia siempre mayor hacia la competitividad y la globalización de los mercados, exige que las empresas posean una elevada eficiencia, ya sean ellas de tipo industrial, terciario o comercial.

Más allá de sus dimensiones, del sector o de la tipología de pertenencia, las empresas de éxito han identificado en la propia organización logística un factor competitivo primario, capaz de aportar sensibles reducciones de los costes de gestión.

En particular, la correcta selección de los sistemas de almacenaje, actuando sobre conceptos importantes, por ejemplo, mano de obra y utilización de áreas dedicadas a ese fin, representa una irrenunciable oportunidad de mejora de la eficiencia empresarial. En ese sentido, se tienen en cuenta varios factores, entre los cuales destacan:

- la inserción más adecuada en la "cadena logística" empresarial;
- la exacta capacidad de almacenaje, determinada sobre las exigencias reales y específicas;
- La mayor reducción de las dimensiones, obtenida mediante la máxima explotación de los espacios ocupados;
- La modularidad y la fácil capacidad de expansión de los sistemas y equipos en función de las exigencias;
- la oportunidad de utilizar el nivel de automatización más apto para la aplicación;

La posibilidad de disponer de sistemas de gestión integrables, en distintos niveles, a los sistemas informáticos empresariales. .

## **NUEVO MODELO DE EFICIENCIA EMPRESARIAL**

La difusión de un nuevo estilo tecnológico implica también un conflictivo proceso de ensayo y error conducente a la creación de un nuevo modelo organizativo para el manejo de la empresa. Dicho proceso es extremadamente desigual y tiende a difundirse por imitación forzada bajo la presión de la competencia. Su naturaleza esta signada por las características de las nuevas tecnologías, especialmente por aquellos aspectos que más directamente determinan el salto cuántico en productividad frente a las practicas establecidas. En esta sección se exploraran algunos de los elementos ya visibles del nuevo modelo organizativo en difusión.

Es importante aclarar que este es un terreno bastante más movedizo que el técnico-económico. La forma final que asuma el modelo organizativo al nivel de la empresa estará profundamente influido por factores sociales y políticos. El marco general que presida el nuevo auge tenderá a favorecer una tendencias en detrimento de otras.

### **a) Sistematización: La empresa como red integrada**

El modelo de organización típico del paradigma anterior se basaba en una separación nítida entre la gerencia de planta y la gerencia administrativa. Y, dentro de cada una, la meta consistía en diferenciar claramente cada actividad para detectar cualquier forma de repetición rutinaria con miras a su automatización. Se trataba de un modelo de carácter fundamentalmente analítico, exigiendo enfocar la atención en las partes o elementos del proceso, para definir detalladamente tareas, puestos de trabajo, departamentos, secciones, responsabilidades y construir jerarquías complejas. El nuevo paradigma es intrínsecamente sintético y traslada el énfasis a las conexiones y los sistemas de interrelación con miras a la coordinación tecno-económica global.

A pesar de que muchas de las aplicaciones de la tecnología electrónica son generalmente denominadas "automatización", aquí se sugiere el uso del término "sistematización" para referirse a la nueva tendencia a fundir todas las actividades administrativas y productivas, de oficina o planta, de diseño o mercadeo, económicas o técnicas- en un solo sistema interactivo). Este término tiene la ventaja de desplazar la atención de la mera cuestión del equipo físico hacia un mayor énfasis en la naturaleza sistémica y los procesos de retroalimentación en el campo organizativo. En nuestra opinión este es el rasgo más distintivo del nuevo modelo de organización de la empresa en relación con el anterior.

De hecho, muchos de los fracasos en la introducción de equipamiento electrónico pueden tener su raíz en haberlos concebido erróneamente como un equipo mas, a ser introducido en la planta u oficina con un poco de entrenamiento, para continuar tal como antes pero preferiblemente mejor. En realidad no es posible cosechar los frutos que brinda la nueva tecnología sin una profunda transformación Organizativa tanto dentro de la empresa como en sus interconexiones con los suplidores y el mercado.

Esto no implica, por supuesto, que todas las actividades de la empresa deban ubicarse en un mismo espacio físico. Por el contrario, el poder y versatilidad de las telecomunicaciones aumenta los grados de libertad para la localización (incluso en lo que concierne a la ubicación física de cada individuo). La

consecuencia puede incluso ser una mayor dispersión geográfica, a medida que las aglomeraciones urbanas pierden su capacidad para brindar economías externas. Tampoco es necesario que la empresa sea una sola unidad. Si la vieja estructura corporativa era capaz de manejar operaciones multi-planta y multinacionales, la nueva infraestructura tecnológica permite el manejo eficiente de estructuras conglomeradas, gigantes, complejas, cambiantes y de cobertura mundial.

## **b) Adaptación "en línea" de la producción de mercado**

El concepto de sistematización se extiende fuera de la organización interna de la empresa e incluye la posibilidad de establecer, a un costo relativamente bajo, lazos de retroalimentación con el mercado para recibir información en tiempo real. Esta interconexión es la que confiere pleno sentido al potencial antes mencionado para flexibilizar la producción. La manera más fácil de dar una idea de como funciona este lazo es quizás a través de un ejemplo ilustrativo. Veamos entonces un caso en el volátil mercado de la moda.

La organización de Benneton, una empresa italiana considerada como una de las más exitosas compañías europeas en el área de la confección, esta constituida por una red flexible de producción y distribución. Por el lado del mercado tiene 2500 puntos de venta ubicados tanto en Italia como en el resto de Europa, equipados con cajas registradoras diseñadas especialmente, capaces de transmitir "en línea" información detallada sobre el tipo, talla y color de los artículos vendidos. Estos datos son recibidos y procesados centralmente para alimentar la toma de decisiones a nivel de diseño y producción. Allí, la flexibilidad de las plantas principales se complementa con una red de una 200 empresas pequeñas, bajo convenios de trabajo "a destajo", las cuales sirven de colchón para variaciones en términos de volumen. El sistema reduce a diez días el tiempo de respuesta a los cambios en el mercado, recortando drásticamente el nivel de inventarios .

Este potencial para establecer lazos confiables de retroalimentación con el mercado introduce profundos cambios en las practicas gerenciales. La planificación de la producción deja de ser una función periódica con alto margen de error para convertirse en un sistema confiable en adaptación constante "en línea", acoplando producción y mercados. Una de las consecuencias de esta transformación es el cambio de actitud con respecto a los inventarios. De haberse considerado como un margen de seguridad propio de una empresa eficiente, pasan a ser vistos como un peso muerto y como una fuente de costos a minimizar.

### **c) Centralización y descentralización**

Como hemos venido indicando, el nuevo paradigma tiende a la vez hacia lo gigante y hacia lo pequeño. Lo mismo se presenta en cuanto al modelo óptimo de control. El modelo que se va configurando cuestiona las burocracias jerarquizadas y las economías de agregación. El nuevo sistema ideal se basa en la conformación de redes descentralizadas con autonomía local, bajo coordinación central.

En el modelo precedente, mientras más compleja fuera la organización mayor era la proliferación de niveles intermedios de control. Hoy, dado el "software" apropiado, las computadoras pueden realizar las funciones de la tradicional gerencia media. Esto en sí mismo contribuye a un "achatamiento" del sistema de control y reduce la distancia entre la decisión y la acción. Pero, si el resultado fuera la hiper-centralización de la toma de decisiones, el potencial para la flexibilidad del nuevo sistema se perdería irremisiblemente. El rasgo esencial de los microprocesadores baratos es la capacidad para proveer "inteligencia distribuida" a bajo costo. Y ello, en términos organizativos, implica poder descentralizar la toma de decisiones. Para entender mejor lo que esto significa quizás sea útil hacer el paralelo con un sistema de "hardware". Veamos el caso de la evolución de los sistemas de control de tránsito:

En la época electromecánica, los sistemas de redes de los semáforos se programaban manualmente, uno por uno, para cambiar las luces a intervalos prescritos, según planes de control diseñados en la oficina central, en base a conteos esporádicos realizados a mano o mediante instrumentos. En los sistemas más avanzados de la primera generación de control computarizado, toda la información era recibida en un computador gigante provisto de complejos y costosos programas de procesamiento y de una pantalla gigante para visualizar el sistema de control de tránsito de la ciudad. Desde allí se tomaban las decisiones hiper-centralizadas. Hoy en día existen sistemas infinitamente más flexibles, basados en la ubicación de un microprocesador "inteligente" en cada semáforo. La información sobre flujos de tránsito en cada intersección se recoge en-linea, in situ, para que los semáforos puedan responder a la demanda. Entre intersecciones, en una zona o a lo largo de una vía, se establecen lazos de intercomunicación para la coordinación conjunta, la cual puede ser también establecida entre zonas, logrando una optimización interactiva aún mayor. En este contexto, la unidad central de "control" adquiere un rol supervisorio y de coordinación general, a cargo del diseño y evaluación de la red de inteligencia distribuida. Este tipo de sistema, aparte de ser muchísimo menos costoso y adecuado para instalación modular, es más eficaz y

confiable que el totalmente centralizado .

Teniendo en cuenta las obvias limitaciones de la analogía, este ejemplo permite ilustrar la idea en el terreno organizativo. Un sistema centralizado de toma de decisiones tendría que poder simular cada posible combinación de eventos con cada posible combinación de elementos, lo cual es sin duda una tarea engorrosa y casi imposible. Si una organización ha de ser diversificada y flexible para aprovechar todas las ventajas del nuevo potencial, tendrá probablemente que tender hacia una estructura flexible, interactiva, basada en unidades relativamente autónomas, enlazadas en sistemas en línea de coordinación adaptativa, bajo una gerencia estratégica dinámica.

Y el paralelo puede ir más lejos. Puesto que cada equipo individual puede ser provisto de "inteligencia", la coordinación central no es indispensable para lograr eficiencia en todos los casos y muchos mercados locales o nichos para bienes o servicios pueden ser cubiertos por empresas pequeñas independientes o por redes cooperativas. Mas aun, una mayor participación de los trabajadores, tal como ha sido puesta en practica más ampliamente en Japón pero también en algunos otros países industrializados, podría dar mejores resultados tanto humanamente como en términos de productividad. Tanto mas, dado que la nueva tecnología requiere trabajo en equipo, puestos de trabajo flexibles y calificaciones amplias multipropósito.

En términos organizativos, entonces, el nuevo paradigma combina tendencias tanto hacia la centralización como hacia la descentralización, hacia más control y hacia más autonomía, por lo cual la variedad de combinaciones posibles es muy amplia. La historia en este terreno será escrita por las fuerzas sociales, sobre el espacio abierto por el nuevo paradigma.

## **Capítulo II: Fundamentación del procedimiento para la implementación del proceso de planificación.**

### **INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo se pretende fundamentar un procedimiento lógico para el diseño e implementación de la planificación corriente, para la puesta en práctica en la UEB del servicio al transporte.

Para llegar a la propuesta del procedimiento que más adelante se explica, el autor utiliza distintas técnicas entre las que se destaca, el estudio e interpretación de los documentos normativos de planificación, la consulta a expertos, las entrevistas, y la observación.

### **PROCESO DE PLANIFICACION EMPRESARIAL.**

La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

La elaboración del plan y, por tanto, la planificación corriente, es un proceso único y continuo de integración entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo como etapas independientes entre si, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vista a emitir un documento es un error conceptual que limita el papel de la planificación.

La planificación, en general, y el sistema de planificación empresarial, en particular, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado **horizonte de planificación**, cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan empresarial) están sujetas a objetivos a mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidad y características propias del presente.

## **2.1- PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN CORRIENTE.**

A continuación mostramos los pasos para el diseño e implementación del procedimiento a aplicar en la planificación corriente dado en los 14 elementos fundamentales del plan, que se seleccionaron teniendo en consideración las mayores incidencias de los mismos en nuestra empresa, elaborado por el autor a partir del estudio bibliográfico, las consultas a especialistas y su experiencia como directivo.

- 1- MOMENTO DE DIAGNOSTICO.**
- 2- MOMENTO DE ANALISIS.**
- 3- MOMENTO DE PROYECCIÓN.**
- 4- MOMENTO DE EJECUCIÓN.**
- 5- MOMENTO DE CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN.**

Se fundamentarán teóricamente cada momento para los 14 elementos componentes del plan, que fueron escogidos oportunamente teniendo en cuenta el estudio de la bibliografía y las consultas a especialistas.

Los elementos a tener en cuenta para la fundamentación de la proyección deben estar estructurado de forma metodológica como aparece a continuación.

- 1- CARACTERISTICAS DEL PLAN DE LA EMPRESA.
- 2- EFICIENCIA.
- 3 - ANALISIS POR LOS COLECTIVOS LABORALES.
- 4- PRODUCCION Y LOS SERVICIOS.
- 5- INVERSIONES.
- 6- PLANIFICACION EN LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO Y SALARIO.
- 7- SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES.
- 8- PRESUPUESTO EN DIVISA.
- 9- PRESUPUESTO INGRESO Y GASTO (Plan Financiero).
- 10- FLUJO DE CAJA (EFECTIVO).
- 11- PORTADORES ENERGETICOS.
- 12- CIENCIA, TECNOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE.
- 13- DEFENSA.

## 14- PRESENTACION DEL PLAN POR LA EMPRESA

### 2.1.1 MOMENTO DE DIAGNOSTICO.

Para el desarrollo del diagnostico del proceso de planificación se tuvo en cuenta, la guía o procedimiento a seguir a tales efectos, considerando oportunamente las consultas a expertos en diferentes materias de la unidad en cuestión. Se procedió de igual manera a recopilar la información estadística de años anteriores y su comparación.

Falta la guía de diagnostico

### 2.1.2 MOMENTO DE ANÁLISIS.

Para el análisis de cada uno de los elementos seleccionados se consideró lo que en materia de bibliografía comprendía el marco teórico en cuestión y la experiencia de especialistas involucrados en estos menesteres, teniendo como premisas las debilidades en cada uno de ellos para su futura implementación.

**Eficiencia:** Este es el elemento central donde se interrelacionan cada una de las etapas del proceso de planificación y por consiguiente donde se resumen las deficiencias en el programa del plan de la empresa. Al existir deficiencias en la implementación de los pasos y ejecución del plan, la eficiencia alcanzada no es fruto de lo trazado sino de la espontaneidad quedando claro un vacío en la búsqueda de crecimiento de este aspecto.

**Los colectivos laborales:** Se presentará una total participación en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan por parte de los trabajadores, aportando sus experiencias, iniciativas y criterios que propicien el aumento de la eficiencia, en el proceso de elaboración del plan.

**Producción y o servicio:** Estarán claro por establecimiento los planes de producción o servicio a desarrollarse y sus perspectivas de crecimiento, profundizándose en las irregularidades de los procesos técnico- productivo, previéndose las insuficiencias en el suministro de insumo lo que mejorara la organización en los mantenimientos y reparaciones eliminando las paradas continuas en el trabajo. Lo que traerá consigo mayor satisfacción del cliente y aumento de la eficiencia.



**Inversiones:** Al existir una proyección estratégica y estudio de factibilidad, la empresa contará con un análisis científico para futuras inversiones y por lo tanto una evaluación económica suficiente, conociéndose las principales direcciones a seguir en conceptos de inversiones.

**Recursos laborales y salario:** Aspecto medular donde se trabajará en el completamiento de la plantilla y su preparación, la normación del trabajo y su control, el estudio de sistemas de pagos, donde se reflejará la motivación y esfuerzo de los trabajadores y una vertiginosa atención al hombre en función de sus valores y su sentido de pertenencia.

**Seguridad y salud de los trabajadores:** Buscar el alcance y profundidad necesario de los planes de consumo de los medios de protección individual por puesto de trabajo y su adquisición, así como los trabajos en maquinarias y locales para evitar riesgos y mejorar las condiciones de vida y trabajo.

**Presupuesto ingresos y gastos:** En este plan se realizará el balance de los ingresos y gastos, teniéndose en cuenta los elementos, que complementan el plan financiero y se orientaran las cifras para insumos de recursos materiales, estudio de mercado, inversiones, ciencia y técnica, presupuestos en divisas, etc, para evitar en el transcurso del año embotellamientos productivos y estancamiento en el desarrollo tecnológico de la empresa.

**Flujo de caja:** Es una de las secciones de mayor uso en la empresa y se ejecuta periódicamente en función de los pagos a realizar y los compromisos contractuales contraídos con clientes o proveedores.

**Portadores energéticos:** Este elemento es el del mas importancia por su escasez y por ser la materia prima fundamental del sector en cuestión, se analizará con la sistematicidad, rigor e integridad que se necesita para lograrse una eficiencia optima.

**Ciencia tecnología y medio ambiente:** Se trabajará en la planificación de la introducción de logros por generalización, se contará con un plan de ciencia e innovación tecnológica, para que exista una cartera de proyecto, además la empresa contará con las condiciones para lograr la categoría de reconocimiento ambiental.

**Defensa:** Los Planes para tiempo de guerra se realizaran en correspondencia con el aseguramiento que se ha alcanzado, presentándose la puntualización de

las demandas, además que estos planes se integraran al proceso de planeación general de la empresa.

**Presentación del plan por la empresa.** Este aspecto de vital importancia, se ejecutará anualmente por parte de las UEB ante la dirección de la empresa, poniéndose de manifiesto, las cifras analizadas previa discusión por parte de los colectivos y en correspondencia con la adecuación a cada instalación con que cuenta la UEB objeto del estudio, llegándose a un consenso en los incrementos de crecimientos de la productividad.

### **2.1.3- MOMENTO DE PROYECCIÓN.**

#### **Características del plan de la empresa.**

##### **Trabajos preparatorios:**

Como preparación del proceso de elaboración del plan estratégico para los próximos tres años y derivado de ello, las empresas actualizaran los planes de negocio y en particular, sus proyecciones a mediano plazo, sobre la base de los niveles de eficiencia proyectados, lo que les permitirá profundizar sobre el entorno previsible e iniciar la adopción de las medidas que sustenten su propuesta del plan anual.

Para lograr insertar la planificación anual con la establecida en la planeación estratégica es necesario a criterio de esta investigación tener en cuenta fundamentalmente la Misión, la visión y los valores compartidos, es por ello que se darán las apreciaciones al respecto.

##### **Misión.**

El término misión proviene del latín *mittere* que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término; propósito, derivado también de un vocablo del latín *proponere* que implica declarar.

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica. No obstante lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

Por tanto, lo recomendable es utilizar el término “ámbito de actuación” para las actividades no empresariales y el de “negocio” para estas últimas y tener claridad acerca de que al definir el propósito o finalidad socio-económica de la organización no se trata de describir las funciones, responsabilidades, tareas o líneas de productos actuales o segmentos de clientes, sino de precisar cómo asume o entiende la organización de forma abarcadora su responsabilidad con la sociedad y sus beneficiarios directos.

El término cliente se utiliza aquí en su sentido actual y más abarcador, es decir todas las personas o entidades para las cuales y por las cuales tiene razón de existir la organización, en primer lugar sus propios trabajadores que deben considerarse como clientes internos. No se trata entonces del viejo concepto capitalista que representaba sólo a aquellos a quienes se trataba de esquilmar o cuando menos manipular. Por ello, según las características propias de la organización, lo recomendable es emplear el término que más se utiliza en la práctica o mejor se avenga de acuerdo a los fines y tipo de actividad, llámense consumidores, pacientes, alumnos, públicos, población o cualquier otra denominación, hasta el degradado, o a menudo desvirtuado término de “usuario”. Lo importante es que quede claro su contenido y prime en él la firme convicción de que la entidad trabaja para ellos y existe por ellos.

El “concepto de ámbito de actuación o negocio” puede definirse a través de las interrogantes siguientes:

¿Qué tipo de necesidad entiende que debe satisfacer la organización?

¿A quién debe satisfacer? (segmento de la población o mercado)

¿Cómo? (¿Con qué tipo de tecnología o know-how lo hará?)

La misión debe singularizar a la organización, hacerla diferente de otras entidades de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines.

Lo esencial de la misión radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

### **Problemas y dificultades en la práctica.**

- ◆ No reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.
- ◆ Carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
- ◆ Ignoran tanto a los clientes externos como a los internos.
- ◆ Descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo.
- ◆ Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

### **Una buena misión debe:**

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- ◆ Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- ◆ Ser motivadora para el colectivo.
- ◆ Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- ◆ Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- ◆ Ser original, única.
- ◆ Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

### **Visión.**

Es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Su raíz etimológica es **vidire** expresión latina que quiere decir ver a lo lejos.

La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

Algunos autores identifican la visión con un sueño descrito en presente. Si bien es cierto que los sueños son la causa de que las cosas grandes se hagan realidad, al mismo tiempo, hay que ser realistas y soñar con los pies en la tierra, porque de lo contrario, la visión puede devenir en pura quimera o enteleguía, no creíble ni siquiera por los que la construyen.

Una forma de atenuar lo anterior es realizar previamente el diagnóstico estratégico, pero ello es altamente cuestionado por los que consideran que esto mata o al menos limita el proceso creativo de generación de la visión. De manera que lo recomendable es siempre tener presente la realidad objetiva y no olvidar nunca que todo proceso creativo incluye tanto la fase de generación de ideas como la de evaluación de éstas.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

La visión puede suponer un cambio en el concepto de negocio actual o simplemente buscar una mayor ambición dentro del mismo negocio o ámbito de actuación.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en gran medida, de la visión que expresa lo que deseamos alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

¿ A dónde queremos llegar en el año tal?

¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?

¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

### **Problemas y dificultades en la práctica**

- ◆ Son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar, lo que les resta toda la credibilidad incluso al proceso mismo de planeación estratégica.
- ◆ No expresan ningún tipo de cambio cualitativo para la entidad, son “más de lo mismo”
- ◆ No precisan el horizonte de su elaboración o éste es tan corto que a simple vista se reconoce su falta de viabilidad.
- ◆ Prima una orientación interna, obviando el entorno.
- ◆ No brindan una dirección que exprese una aspiración de cambios para el futuro.

### **Una buena visión debe:**

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ◆ Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- ◆ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ◆ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ◆ Fomentar el compromiso con el futuro.
- ◆ Ser motivadora y retadora para el colectivo.

### **Valores**

Para trabajar los Valores en la Dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de

introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo social determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto es enseñada a los nuevos miembros.

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. **Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.**

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

### **Como diseñarlos:**

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión de la organización, por lo hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el

discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
4. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
5. Deben ser definidos en primera persona del plural.
6. Deben ser potenciables mediante capacitación.
7. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
8. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
9. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
10. Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Los “Valores Compartidos”, como forma de actuación, deben ser acompañados por aquellas “Normas” que caracterizan qué significan para una organización en particular aquellos valores que se han decidido jerarquizar. El Valor Calidad no tiene el mismo significado, ni las mismas normas o reglas de conducta para ser alcanzado en una Empresa de Calzados, que en un Hotel de 5 estrellas, que en una Empresa de Servicios Comunales, o en un Organismo Central de la Administración de Estado. Los teatros de operaciones son cambiantes y los actores también, por lo que las “reglas de conductas” difieren y hay que definir las como tal.

A manera de ejemplo se presentan algunos ejemplos de “Valores Compartidos” y sus Normas de una empresa imaginaria que trabaja la actividad de computación.



## **Nuestros Valores Compartidos:**

**PROFESIONALIDAD:** (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás)

“Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente”.

En esta etapa del trabajo han de abordar un conjunto de acciones, entre ellas:

- El análisis del cumplimiento de la Resolución Económica del V Congreso del Partido y las acciones a ejecutar para alcanzarlas.
- El examen de la eficiencia económica alcanzada y las medidas que deben adoptar para su incremento sostenido, incluyendo el reordenamiento de la producción y el redimensionamiento empresarial, de manera que las tareas relacionadas con el aumento de la eficiencia sean el objetivo principal del plan y el punto de partida para su elaboración.
- El análisis de los estados financieros y las medidas para mejorar los resultados alcanzados, así como para mejorar la calidad y oportunidad de la contabilidad.
- Las conciliaciones con sus clientes y suministradores que requieran para la correcta fundamentación de su propuesta del plan, así como establecer la política de suministro a aplicar para garantizar el abastecimiento adecuado y evitar interrupciones innecesarias. Estos resultados servirán para la concertación de los contratos económicos.
- El examen de los logros de I programa Científico- Técnico y del Movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica, precisando aquellos con posibilidad de incorporar en el año planificado.
- La realización de los estudios de apoyo que les encomiende el nivel superior, así como otros que le sean necesarios.

- La actualización de otras proyecciones a mediano plazo de que dispongan.

Como continuidad del proceso iniciado en la fase preparatoria, el nivel empresarial confecciona su propuesta de plan anual, considerando de requerirse, la actualización de la proyección estratégica, los resultados de los trabajos preparatorios; las derivaciones del control del plan del año en curso, los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos firmados y que comprenden el periodo planificado, así como las indicaciones específicas que haya podido recibir de su organismo.

La definición de los niveles de actividad a corto plazo está estrechamente vinculada con el incremento de la eficiencia y la disponibilidad y utilización racional de los portadores energéticos, los recursos materiales y la fuerza de trabajo, constituyendo estos últimos factores limitantes.

En la definición de las proyecciones a corto plazo de los niveles de actividad también influyen elementos vinculados con la gestión económica, como es el entorno en que se expresan las operaciones de compra y venta, es decir si son realizadas directamente o a través de otra entidad o escala superior; si se tiene posibilidad de elección de suministros a partir de su capacidad adquisitiva o si los mismos le son asignados; si posee fuentes propias de financiamiento, y otras referidas al real grado de autogestión operativa con que cuente.

Durante el proceso de elaboración del plan anual empresarial se realizarán las siguientes valoraciones, que deben fundamentarse en la presentación de la propuesta:

- Análisis de la eficiencia considerada en la propuesta, fundamentada mediante indicadores generales y propios de cada una de las actividades. La gestión en general de la empresa no puede sustentarse en deterioro en relación con el año precedente o con la tendencia de los últimos años para aquellas actividades en que esto resulte aconsejable. Para ello se considerará:
  - Correlación positiva entre la variación de la productividad del trabajo y del salario medio de los trabajadores.
  - Reducción del costo por peso de ventas al compararse contra periodos anteriores, salvo casos muy justificados en los que deberá elaborar una fundamentación económica detallada.

- Disminución del costo (gasto) en divisas por peso de ventas en divisa contra periodos anteriores, con una evaluación similar al punto anterior.
- Reducción del índice de consumo físico de portadores energéticos para las principales producciones y servicios de la entidad, calculado por el total de la energía consumida por cada unidad física, así como de la intensidad energética en valor (divisas), calculada por el total de energía consumida por cada unidad de valor.
- Elevación de las ventas y utilidades del periodo respecto al anterior. En aquellos casos en que por razones justificadas no sea posible deberá, siempre incrementarse la eficiencia de la organización empresarial.
- Examen de la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos. Análisis de la eficiencia en el uso del capital de trabajo, y en particular en lo que atañe a las cuentas por cobrar y pagar e inventarios
- Valoración del cumplimiento de las Directivas Específicas emitidas por su organismo.
- Perspectiva del mercado externo e interno, este último en ambas monedas. Análisis del comportamiento de los principales niveles de actividad, en particular de aquellos que constituyen producciones y servicios seleccionados. Examen de las relaciones ínterempresariales que puede establecer o perfeccionar para potenciar las exportaciones e incrementar su efectividad económica.
- Fuente de financiamiento en divisas de las producciones y servicios consideradas, precisando: recursos generados por la propia entidad, financiamiento central, créditos netos u otros.
- Evaluación de la utilización de las capacidades productivas o de servicio, incluyendo, cuando proceda, su redimensionamiento.
- Caracterización del plan de inversiones y su eficiencia, con énfasis en su financiamiento en divisas y en moneda nacional.

El nivel empresarial tiene la obligación de realizar las conciliaciones con sus clientes y suministradores y concertar los contratos económicos para concretar los objetivos productivos y de servicio que considera en su plan. En los contratos

que suscriba deben estar claramente definidos los derechos y obligaciones de las partes y demás condiciones inherentes al mismo (cantidad, calidad, precio, plazos de entrega, condiciones de embalaje y transportación etcétera).

En este periodo, las empresas han de elaborar planes de contingencia, complementarios al plan anual empresarial, en los que prevean la respuesta probable a posibles acontecimientos que afecten la ejecución de la proyección elaborada.

### **Eficiencia:**

Su incremento es el objetivo básico de la planificación y el punto de partida de la propuesta del plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la planificación de los niveles de actividad, recursos, inversiones, etc. Deben realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia. Por ello, el análisis del proceso técnico- productivo de la entidad tiene que tomar, como elemento esencial, las soluciones más racionales y eficientes a las tareas económicas y productivas encomendadas.

En consecuencia, puede afirmarse que el aspecto básico de la eficiencia empresarial es el estudio integral e interrelacionado, en cada una de las etapas del proceso de planificación, de los factores técnicos, organizativo, económicos y sociales que influyen en los resultados finales de la actividad de la entidad.

La evaluación de la eficiencia en la empresa debe establecerse a partir de:

- El análisis del nivel técnico - Organizativa de la producción o servicio.
- El examen de la utilización de los medios de producción.
- Utilización de los activos fijos.
- Utilización de los objetos de trabajo.
- El análisis de los recursos laborales y el salario.
- El examen de la producción o servicio y su realización.
- El análisis del costo de producción.

### **Análisis por los colectivos laborales:**

En las actuales condiciones en que se perfeccionan los cambios en los métodos de planificación y gestión encaminados a una mayor descentralización en la precisión de las metas y los recursos para su aseguramiento, la participación de

los trabajadores es un elemento de suma importancia en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan y el presupuesto, tanto en el orden político como económico, por lo que es imprescindible profundizar en su organización y desarrollo, para lograr su efectividad.

Este proceso se organizará sobre las siguientes bases:

- La participación de los trabajadores se orientará por la CTC y los sindicatos correspondientes de acuerdo con los organismos y entidades.
- Se flexibilizará la participación de los trabajadores en la elaboración del plan teniendo en cuenta las características de cada instancia y entidad.
- El **aspecto central** a discutir en cada lugar es la **eficiencia económica** a alcanzar y la utilización más racional de los recursos disponibles así como su control.
- Los criterios y medidas que contribuyan a elevar la eficiencia se incorporarán al plan de las entidades. En cada lugar, la administración estará responsabilizada con incluir los criterios en el plan y explicar a los colectivos laborales las variantes que pudieran diferir de las propuestas formuladas por los trabajadores en el proceso de aprobación del plan.
- Las administraciones y los sindicatos prestarán especial atención a la participación de los trabajadores en la propuesta de plan de aquellas entidades económicas que desempeñen un papel principal en producciones y servicios priorizados de la economía y que cuentan con recursos e insumos.

### **Producción y los servicios.**

Abarca lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad (calidad, organización de la producción, utilización de las capacidades, etc.), aunque solo tenga que reportar a la organización superior una nomenclatura mas reducida. Como regla, los incrementos de los niveles de actividad deben obtenerse por vía intensiva, única alternativa para el desarrollo.

Las principales tareas a ejecutar son:

- Exámenes de los indicadores específicos de eficiencia de la actividad, incluyendo la calidad de la producción o servicios. Precisión de las acciones a seguir para su mejoría, considerando los resultados, según corresponda, en las restantes secciones del plan.

- Necesidad y posibilidad de incrementar la calidad de la producción o servicio y de las materias primas, materiales y demás insumos empleados en ella. Medidas técnico – Organizativa requeridas para ello.
- Necesidad de sustitución de productos y servicios e introducción de nuevas producciones con mayor valor agregado o servicios de alta calificación. Diversificación.
- Análisis de la demanda existente (Estado, Población Defensa, sus clientes, la exportación y la sustitución de importaciones, la producción intermedia e inversiones con medios propios), y los trabajos d mercadotecnia (Previsiones de venta). Posibilidad real técnica y Organizativa para satisfacerlas con calidad a tiempo y a precio competitivo. Comparación con las capacidades de producción o servicios de que sé dispondrán.
- Confección del plan de producción o servicios en unidades físicas, y proyección del nivel de ventas.
- Precisar (o suscribir, según sea el caso) los contratos económicos con los clientes para garantizar la realización de la producción.

Se calculan los requerimientos de recursos materiales y naturales necesarios para asegurar los niveles de actividad proyectado, para lo cual debe: evaluar las normas de consumo y cartas tecnológicas, según corresponda, comprobar su validez, actualizar las que sean necesarias y definir las tareas y medidas de ahorro a ejecutar; efecto de la introducción de los resultados de los programas e investigaciones sobre la sustitución de materias primas y materiales, examen de los desechos tecnológicos y su reducción, así como el posible destino de los mismos, incluyendo su reciclaje; análisis y validación de las normas de inventario y el ciclo de rotación y determinación de los niveles de inventario; examen de los inventarios de productos ociosos y de los de lento movimiento y establecimiento de las vías para su más rápida liquidación o minimizarlos, respectivamente; El estudio del sistema de registro y control de los recursos materiales y medidas a adoptar para evitar su desvío; Requerimientos de maquinaria y equipos; Precisión de las necesidades de consumo, por tipo de producto, sobre la base de las normas actualizadas, precisión del aseguramiento con los suministradores a través de los contratos económicos, priorizando la compra de productos nacionales siempre que cumpla los requerimientos de calidad y competitividad; y determinación de los recursos monetarios (en divisas y moneda nacional)

necesarios para la adquisición de los activos circulantes y su programación en el tiempo.

Se planifican también, los recursos destinados a los planes de Ciencia, tecnología y medio ambiente, Defensa, Inversiones, Seguridad y salud de los trabajadores y el mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo.

### **Inversiones.**

Abarca todas las fases de la evaluación económica, la creación, ampliación, modernización, puesta en explotación y asimilación de los fondos básicos con el objetivo de incrementar la calidad de la producción y los servicios, aumentar su eficiencia y ampliar o mejorar las capacidades existentes, según sea el caso.

Deben planificarse, también, las reparaciones capitales y el mantenimiento, a pesar de que este último no es propiamente una inversión.

Este plan lo integran el Plan de preparación de inversiones y el Plan de ejecución de inversiones. En su confección debe partirse de los análisis realizados a partir de la proyección estratégica, así como de los estudios de factibilidad aprobados y el financiamiento de que se disponga.

El plan de preparación de las inversiones incluye todo proceso de preparación, fundamentación y aprobación de los objetivos inversionistas, según se establece en el Reglamento del proceso inversionista y sus principales objetivos son:

- Garantizar la elaboración en tiempo y con la calidad requerida de los estudios de factibilidad y toda la documentación necesaria para asegurar la eficiencia de las inversiones.
- Asegurar los recursos necesarios para la confección de la documentación preparatoria de las inversiones.

El plan de ejecución de las inversiones tiene entre sus principales objetivos:

- Precisar el volumen de los gastos de inversión requeridos, así como su estructura tecnológica. Elección de la tecnología a adquirir.
- Garantizar que las capacidades a poner en explotación aseguren las tareas de la entidad.
- Determinar y evaluar el volumen de inversiones en ejecución y la eficiencia del proceso inversionista.

- Valorar los resultados económicos finales del proceso inversionista.

Las principales tareas a ejecutar en la confección del plan inversionista son:

- Análisis de la necesidad de incrementar los niveles de actividades y calidad, la sustitución de productos o servicios y la incorporación de otros nuevos, en correspondencia con la demanda previsible.
- Exigencia de aumentar la eficiencia económica del proceso de producción y servicios.
- Introducción de resultado de investigación y de nuevas tecnologías. Examen de la tecnología instalada y nivel de satisfacción de la demanda que se logra.
- Análisis del nivel de utilización de las capacidades y los fondos básicos, causa de su baja utilización y medidas a adoptar para incrementarlas. Acciones para eliminar los puntos de estrangulamiento (cuello de botella) y mejorar la organización del flujo productivo.
- Estudio de forma de cooperación de la producción o en la prestación del servicio con otras entidades para reducir o eliminar el proceso inversionista.
- Estudio de los plazos de ejecución requerido, el rendimiento de la inversión y demás indicadores de eficiencia de las inversiones.
- El análisis de la fuerza de trabajo requerida y su calificación, tanto para la ejecución, en caso que corresponda, como para la puesta en explotación y asimilación de la inversión, así como la organización del proceso.

### **Planificación en la organización de trabajo y salario.**

Agrupar el análisis, medidas de organización del proceso, estructuras, plantillas, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos, eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, la atención al hombre, estudios de sistemas de pagos y estímulos, actualización de los reglamentos de evaluación del desempeño, idoneidad, los planes de capacitación en nuevas tecnologías y conocimientos requeridos para alcanzar los objetivos productivos que se propone la entidad.

Las tareas principales en la elaboración de este plan son:



- El incremento de la productividad del trabajo, punto de partida para la elaboración del plan de empleo y salario, a partir de: la elevación del nivel tecnológico de la productividad, el perfeccionamiento de la dirección y organización de la producción y el trabajo; la normación del trabajo; la atención al hombre y el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo; el análisis de las formas de participación de los trabajadores en la dirección y gestión empresarial, su efectividad y medidas para mejorarla; la variación del volumen y estructura de la producción o servicio; el redimensionamiento de capacidades; la puesta en explotación de las nuevas capacidades, mecanización y automatización del proceso y la asimilación de nuevas tecnologías. Especial atención debe prestársele al estudio, detección y control de las reservas existentes para el aumento de la productividad del trabajo.
  
- Considerando el resultado del trabajo anterior, se planifica la necesidad de trabajadores, por categoría ocupacional, que debe garantizar la más racional y eficiente utilización de la fuerza de trabajo y la reducción de los gastos de trabajo vivo. Se examinarán los posibles trabajadores disponibles por cambios en el proceso productivo y las medidas de redimensionamiento, en los casos que procedan y se determinarán las acciones a seguir con los trabajadores que no resulten necesario. Precisión de las necesidades complementarias de trabajadores y aquellos a contratar para los periodos de actividad pico, garantizando la óptima utilización de las contrataciones por tiempo indeterminado, en los casos que correspondan. También debe tenerse en cuenta la adecuada calificación o recalificación para asimilar nuevas tecnologías o producciones.
  
- La planificación de salario de los trabajadores, a partir de mejorar la correlación entre la variación de la productividad del trabajo y el salario medio de los trabajadores. En todo ello se examinarán las condiciones que requieran crearse para la aplicación del sistema de pago y estímulos más efectivos y racionales. Se ha de tener presente que no procede planificar salario por sobrecumplimiento.

Se relaciona, prácticamente, con las restantes secciones del plan: La eficiencia, en cuanto al empleo más racional de la fuerza del trabajo y las medidas para su consecución; el plan de producción y servicios, mediante el aseguramiento de los recursos laborales para cumplir las tareas productivas y el nivel más racional del empleo de la fuerza de trabajo; el plan de ciencia y tecnología, debido a que la elevación del nivel técnico de la producción, el perfeccionamiento de las tecnologías y los procesos productivos, la aplicación de los resultados de los distintos programas científico y la ejecución de las investigaciones y desarrollos y su aplicación contribuyen al incremento de la productividad y requieren de niveles superiores de calificación; las inversiones por vía de garantizar el personal con la formación técnico- profesional requerida con la puesta en marcha de nuevas capacidades y la recalificación del existente para la asimilación de nuevas tecnologías, a la par que estas inciden sobre el aumento de la productividad del trabajo; la seguridad y salud de los trabajadores, dada su relación directa con este recurso; el estado de resultado planificado; y el presupuesto en divisa(en los casos que correspondan) y el plan financiero, dadas las proporciones existentes entre el crecimiento de la productividad del trabajo y el salario medio, cuya adecuada correlación contribuye a la reducción de los costos de la entidad.

### **Seguridad y salud de los trabajadores.**

Se establecen las medidas a estudiar o en ejecución para evitar accidentes y preservar la vida y la salud de los trabajadores, entre los que se encuentran: la actualización (o elaboración) de las normas de consumo de los medios de protección individual por puesto de trabajo, la adquisición de los medios de protección, los trabajos en maquinarias y locales para evitar riesgos y mejorar las condiciones de vida y trabajo.

Las principales tareas a ejecutar para la elaboración de este plan son:

- Análisis de las causas de los accidentes ocurridos y recomendaciones de medidas a adoptar.
- Identificación y evaluación de los riesgos, de acuerdo a las características de la entidad y niveles de riesgos; acciones a seguir para eliminarlos.
- Revisión del estado de aplicación de las normas de seguridad de carácter general establecida y elaboración o actualización de las empresariales que se

requieran, de acuerdo a las características técnico- productivas de la entidad y niveles de riesgos.

- Planificación de los medios y equipos de protección individual, definición de las prioridades en su adquisición, distribución e instalación según las posibilidades materiales y financieras.
- Programa de chequeo medica pre-empleo y periódico en las ocupaciones que lo requieran. Control higiénico sanitario.
- Determinación de las vías y métodos de capacitación en función de las medidas de seguridad y salud en el trabajo.
- Costos de las medidas de seguridad y salud en el trabajo.
- Elaboración del programa de trabajo anual para el control de riesgos.

### **Presupuesto en divisa.**

Es el reflejo del plan económico de la entidad en su expresión financiera en divisas.

En la evaluación de las divisas y la adopción de decisiones no se consideraran solo los cobros y pagos del periodo planificado, sino los ingresos y gastos en divisas, los compromisos pasados y futuros de la entidad y los recursos inmovilizados, si los hubiera, por lo que es necesario que refleje el movimiento de las cuentas por cobrar y pagar, los inventarios, los créditos y pagos de deudas que se prevén ejecutar en el periodo, los recursos para inversiones, las provisiones o reservas y el nivel de la deuda vencida y la que vence en el periodo que se proyecta.

El presupuesto en divisas lo confeccionan las empresas que operan en esa moneda, total o parcialmente, mostrando todas las fuentes de que dispondrán para el periodo planificado y los destinos que proponen para ellas, bien sean los que generan o que le asignan. Además, cuando corresponda, mostraran el aporte en divisas y los destinos que propone para el mismo.

En el caso de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial tendrán en cuenta para su elaboración lo establecido en la carta circular 01/2002 del Ministro de Economía y Planificación.

El presupuesto en divisas se caracteriza por el aumento favorable de la relación entre ingresos y gastos con relación al año anterior que origine el aumento de los aportes netos.

En la estructura de los ingresos se potenciara el incremento de las exportaciones y su diversificación con la introducción de nuevos productos con mayor valor agregado y servicios de alta calificación, como resultado de una política comercial que posibilite la ampliación e incorporación a nuevos mercados.

En la estructura de los gastos se reducirá, progresivamente, el componente importado de las producciones y servicios como resultado de una correcta política de sustitución de importaciones.

### **Presupuesto ingreso y gasto (plan financiero).**

Consiste en un balance de los ingresos y gastos (Con independencia de la moneda en que se ejecuten), donde se detallan todas las fuentes de ingresos y acumulaciones monetarias, y los egresos, según los destinos de utilización de los medios financieros. Incluye, también, las relaciones en la redistribución a través de los vínculos financieros que se establecen entre la unidad con la organización superior y el organismo que la atiende, con las instituciones del sistema bancario (créditos requeridos, reintegro, deuda, pago por intereses) y con el presupuesto del estado.

Por su naturaleza, el plan financiero ocupa un espacio central en el proceso de planificación, en estrecha relación con las restantes secciones del plan, a saber: con la eficiencia, porque al definirse esta como la relación entre los resultados y los gastos, influye en última instancia en los ingresos netos de la entidad, lo que constituye el punto de partida del plan financiero; con el plan de producción y los servicios, porque la producción de valores de uso es la necesaria para la realización y, por tanto, para asegurar los ingresos primarios de la entidad y, de otra parte, porque el plan financiero debe garantizar el financiamiento necesario para asegurar las tareas del plan de producción y servicios; con la determinación de los portadores energéticos y los recursos materiales porque es el plan financiero el que da respuesta a las fuentes de financiamiento para asegurar el flujo ininterrumpido de materias primas y materiales para el proceso productivo, así como el mantenimiento de los límites programados de inventarios; con el plan de inversiones, porque el plan financiero resuelve las fuentes de financiamientos que aseguran la ejecución de los objetivos inversionistas; con el plan de empleo y salario, porque una parte de los medios monetarios que reciben los trabajadores se forma a cuenta de fondos descentralizados a disposición de las entidades; con

los planes de mercadotecnia, ciencia, tecnología y medio ambiente, defensa, al considerar los recursos financieros necesarios para cumplir los objetivos y tareas proyectados en los mismos; y el presupuesto en divisas, al ser el plan financiero el resumen de toda la actividad económica de la entidad y abarcar ambas monedas.

### **Flujo de caja (efectivo).**

Aun cuando no es propiamente una sección del plan, la elaboración del flujo de caja se realizará por toda entidad económica, como parte del proceso de planificación. Consiste, básicamente, en la previsión de los futuros ingresos y pagos de la organización empresarial durante un periodo determinado, tomando en consideración los términos y condiciones establecidas en los contratos económicos. Constituye una herramienta ágil y operativa de trabajo de gran importancia para la adopción de decisiones por la dirección.

Permite: Conocer la disponibilidad de efectivo y su superávit o déficit en un periodo dado; Proyectar y realizar, oportunamente, los cobros y pagos; Prever la necesidad de un préstamo y definir sus plazos de depreciación con un mínimo costo; y determinar la posibilidad de financiación de las operaciones corrientes, la compra de activos fijos o las inversiones.

El flujo de caja se formalizará en un documento o estado por tipo de moneda con que opere la entidad. Su planificación, análisis, control y actualización se realizara con la periodicidad que requiera la organización económica para seguir, con la suficiente precisión, la marcha de su liquidez y sus variaciones.

### **Portadores energéticos.**

Dadas las peculiaridades de la energía y su alto costo es conveniente diferenciar su planificación, que se estructura en la planificación de su producción y la planificación del consumo. Cada organismo de la administración central del estado y consejo de la administración provincial, definirá la nomenclatura para el examen de la eficiencia, atendiendo la rama y actividad en cuestión.

El balance energético desempeña un importante papel en la planificación energética de la entidad, en el que se incluirán todos los tipos de energía que produce e insumo llevados a una unidad común de referencia convencional, en el que se deben considerar, entre otros: la energía eléctrica y térmica, los

combustibles y las fuentes nuevas y renovables. Esto permite valorar la mayor efectividad y racionalidad energética y determinar las acciones a emprender para incrementarla, a partir del análisis de la sustitución de un tipo de portador por otro, de acuerdo a las peculiaridades tecnológicas de la empresa, el examen de las potencialidades empleo de uno u otro portador y su efecto conjunto sobre el balance y la eficiencia de la empresa.

En general, en la planificación del consumo de portadores energéticos es válido lo explicado para la planificación de los requerimientos de recursos materiales. Es importante que en su planificación debe considerarse, además, la introducción de los logros del programa científico- técnico, el programa de desarrollo de fuentes nacionales de energía y las medidas del PAEC, entre otras.

### **Ciencia, tecnología y medio ambiente.**

Las principales tareas de la planificación de la ciencia y tecnología deben estar orientadas a la rápida introducción de los resultados del programa, del plan de generalización de los logros y la elevación de la eficiencia económica de la actividad, por lo que tienen que propender al incremento del nivel técnico de la producción, de su calidad y organización, al ahorro material, la reducción del costo, el incremento de la productividad, la elevación y diversificación de las exportaciones y la sustitución de importaciones.

Tareas principales:

- La planificación de las investigaciones científicas y los trabajos de desarrollo.
- La modernización y el perfeccionamiento tecnológico, introducción de nuevos procesos, mecanización y automatización.
- El desarrollo de nuevos productos y sustitución de los obsoletos. Sustitución de materias primas por otras más eficientes.
- La elevación de la calidad, incluyendo el mejoramiento del diseño.
- La planificación de los trabajos de normalización, metrología y control de la calidad.
- La proyección de las medidas para perfeccionar la dirección y organización de la producción.
- La programación de compra y venta de patentes.

**Defensa:**

Comprende todo lo relacionado con la satisfacción de las necesidades de la defensa para situaciones excepcionales y para tiempo de paz, así como de la defensa civil, como la única vía de alcanzar los objetivos previstos en interés de la defensa sus necesidades se conciliará y compatibilizaran con los objetivos de tiempo de paz. Es necesario que las organizaciones empresariales integren el análisis y despeje de las necesidades de la defensa al proceso general de planificación, en el que se evaluarán las posibilidades de satisfacerlas, incluyendo lo indicado en la carta del Ministro de Economía y Planificación de 27 diciembre de 1999 y se elaboraran los planes para tiempo de guerra, en correspondencia con el nivel de aseguramiento que se alcance.

Se realizarán las tareas que se requieran para cumplimentar lo establecido en la resolución conjunta No 1 MEP-MFP-MNFAR que norma la planificación y aseguramiento de las necesidades materiales y financieras relacionadas con la ley No 75 de la defensa nacional.

Las tareas de terminación y satisfacción de la demanda para la defensa se rigen por el procedimiento y calendario que ponga cada año en vigor el MEP.

El resultado de los análisis de la satisfacción de las necesidades de la defensa deberá considerarse en los planes de producción, empleo y salario, inversiones, en la determinación de las necesidades de los recursos materiales, el presupuesto en divisa y el plan financiero, entre otros.

**Presentación del plan por la empresa.**

Las organizaciones de direcciones empresarial y empresa en lo que a cada una le corresponda, brindaran a los organismos la información establecida de las indicaciones específicas para la elaboración del plan y presupuesto para el próximo año.

Cada director de empresa defenderá su propuesta de plan y presupuesto ante su organismo. Se analizara el cumplimiento general de las indicaciones y directivas aprobadas por el gobierno, el MEP, el MFP y el organismo y se aprobará la propuesta de proceder.

### **2.1.3 MOMENTO DE EJECUCION.**

Para el desarrollo de este momento se consideró oportuno convocar la experiencia y conocimiento de los especialistas de cada de los establecimientos con que cuenta la UEB, teniendo como consulta la bibliografía al respecto.

**Eficiencia:** Estará enmarcada con la reducción del costo de producción, aumento con relación a etapa anterior de la producción o servicio y aumento significativo de la productividad y con ello la utilidad.

**Los colectivos laborales:** Se prestará especial atención a la participación de los trabajadores en la propuesta del plan en las diferentes instalaciones de producciones y servicios, teniéndose como aspecto central a discutir la eficiencia económica.

**La producción y los servicios:** Se realizaran los planes dejando claro los respaldos financieros, para garantizar la compra de insumos así como piezas de respuesto u otros necesarios para el flujo productivo y continuidad de la vida económica de la UBE.

**Las inversiones.** Se realizaran en función de la proyección estratégica y factibilidad económica, priorizando los sectores de más fácil recuperación, logrando con ello un aumento de la disponibilidad técnica, aumento de la productividad e incremento de la eficiencia mejorando la imagen corporativa.

**Los recursos laborales y el salario:** Hacer una proyección de puestos de trabajos en flujograma, para la capacitación y completamiento de los puestos necesarios, implantándose un sistema de pago y estimulación, buscando un incremento de la productividad, disminución de los costos y calidad de la producción.

**Seguridad y salud de los trabajadores:** Hacer un levantamiento de las insuficiencias de los medios de protección individual por puesto de trabajo, así como de las labores a realizar para mejorar las condiciones de vida y trabajo por instalaciones y reflejarlas en los planes a corto y mediano plazo, para de esta forma contar con el financiamiento necesario.

**Presupuesto, ingresos y gastos:** Se determinaran las cifras por elemento y partidas, ajustadas a las condiciones de cada establecimiento y se plasmaran en



el plan teniendo como base el aumento de la productividad, aumento de la rentabilidad, disminución de los costos, mayor presencia en el mercado y mejor imagen corporativa.

**Flujo de caja:** Este se realizará en un documento por tipo de moneda, con que se opere en función de la periodicidad que se necesite.

**Portadores energéticos:** Se procederá de forma tal que los consumos de portadores estén en el rango de los indicadores Litros/ Km., Peso ingreso/ Km., KWH/ producción, fijando los mismos y buscando su mayor eficiencia y logrando una intensidad energética con crecimiento.

**Ciencia tecnología y medio ambiente:** Se detallará en los planes los logros más significativo y se introducirán en correspondencia del presupuesto planificado, logrando involucrar todas las partes, se presentaran los proyectos de la cartera con las necesidades específicas y análisis cuantitativo de los mismos, buscando un posicionamiento en el mercado. La capacitación y puesta en vigor de una política medio ambiental se tomaran en cada lugar dentro de la estrategia del establecimiento hasta lograr la categoría de reconocimiento ambiental.

**Defensa:** Desde tiempo de paz se conciliarán todas las demandas necesarias, así como la acumulación de las reservas por la nomenclatura actualizada, puntualizando los planes de la defensa civil y la guerra, integrando estos a los planes financieros de la empresa con el pleno desempeño de los colectivos laborales.

**Presentación del plan por la empresa.** Se efectuará entre los meses de julio y agosto del año en curso.

### **2.1.5 MOMENTO DE CONTROL Y RETROALIMENTACION.**

Independientemente que se explica en los 14 elementos de la planificación corriente asumida por el autor, se considera como vía de control permanente los siguientes:

- Despachos decenales.
- Contactos operativos.
- Consejos de dirección.

**Eficiencia:** Se revisará mensualmente cada aspecto del plan, analizándose por cada establecimiento los indicadores plan y su real acumulado, siguiendo el comportamiento de los mismos periódicamente, teniéndose como base el comportamiento decenal para poder corregir, cualquier desviación del mismo.

**Por los colectivos laborales:** Las Administraciones y los Sindicatos en función de los calendarios previos, chequearán la participación flexible de los trabajadores a la discusión de las propuestas de plan, en cada centro laboral, teniendo consigo pruebas de ellas, buscando el compromiso personal de cada uno de ellos y el sentido de pertenencia de los trabajadores en forma general.

**La producción y los servicios:** Se chequearán mensualmente los ingresos y gastos por establecimientos, analizándose las producciones y servicios así como sus posibles interrupciones por falta de insumos u otros renglones, tratando en todo momento de conservar en acumulado lo planificado de inicio.

**Las inversiones:** Este aspecto será de un seguimiento mensual su análisis se realizará trimestralmente, para evaluar el desempeño de la inversión.

**Los recursos laborales y el salario:** Este elemento se chequeará en consejos de dirección, asambleas de trabajadores y análisis de la producción en cada establecimiento, permitiendo corroborar todos los meses el comportamiento de crecimiento o no de la productividad.

**Seguridad y salud de los trabajadores:** Se evaluará mensualmente por los establecimientos dentro de los presupuestos de gastos planificados y se creará una comisión de conjunto con los sindicatos para verificar su cumplimiento.

**Los presupuestos, ingresos y gastos:** Estos planes serán chequeados decenal, mensual, trimestral, semestral y anualmente en diferentes tipos de consejos y nivel de ejecución, comprobándose el nivel de eficiencia en cada una de las etapas vencidas.

**Flujo de caja:** Se realizará con la periodicidad que requiera la organización económica para seguir, con la suficiente precisión, la marcha de su liquidez y sus variaciones.

Las Comisiones de caja y divisa lo revisarán y aplicarán en los períodos que se necesite su utilización en los pagos o inversiones, disponibilidad de efectivo, en la compra de activos fijos y en las inversiones.

**Portadores energéticos:** Este es un aspecto de chequeo diario con una evaluación Lts/Km., \$/Lts.Km y KW/H decenal y mensual donde se corrijan los

cumplimientos e incumplimientos en los parámetros que se establecerán en los planes.

**Ciencia tecnología y medio ambiente:** Su ejecución se revisará mensualmente como aspecto primordial, por el potencial de desarrollo que tiene implícito y por ser una posibilidad de fortaleza para los que administran.

**Defensa:** Esta actividad se chequeará periódicamente por la propia UEB y presenta un ciclo de comprobación por los órganos de la economía y las FAR.

**Presentación del plan por la empresa.** Este será presentado por el Consejo de dirección, Sindicato y PCC y los resultados se le comunicarán de forma definitiva a los trabajadores.

### **CONCLUSIONES.**

Se ha logrado fundamentar un procedimiento lógico, que permite la implementación de la planificación corriente, a partir de los elementos propiamente seleccionados.

## **CAPÍTULO III: Implementación del proceso de planificación.**

### **3.1- MOMENTO DE DIAGNOSTICO.**

#### **Diagnostico, Proyección, Ejecución, Control y Retroalimentación del proceso de planificación.**

En este capítulo se reflejarán los momentos de implementación del diagnóstico, proyección, ejecución, control y retroalimentación de cada uno de los elementos, que para nosotros y que basados en las metodologías, se tienen en cuenta en la planificación empresarial, mostrándose en la parte final la forma ideal hacia donde pretendemos llegar en cada uno y como implementarlo, para su eficiencia y utilización por parte de los que dirigen nuestra empresa.

Se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y metodologías para el subsistema de planificación dentro del perfeccionamiento empresarial, como se explica en el capítulo anterior.

- a)- El área de planificación de la Unidad es atendida por un técnico, el cual posee aceptable conocimientos de esta materia y juega su papel como centro de coordinación y de organización del proceso, interrelacionando e integrando las secciones del plan.
- b)- El Plan tiene como objetivo central, el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones de la economía. Es dirigido, analizado y controlado por el Consejo de Dirección de la Unidad. En el mismo se definen la participación y responsabilidad de cada unidad Organizativa y áreas funcionales, en las tareas a desarrollar. Las diferentes áreas funcionales, así como las unidades de base, tienen definidos sus indicadores claves, que permitan planificar y medir su nivel de actividad y la eficiencia de la gestión.
- c)- El proceso de planificación en la Unidad se realiza con una aceptable calidad y efectividad, Teniendo como objetivo central el logro de la eficiencia, pero no siempre se oye el criterio de las unidades.
- d)- En el proceso de dirección se utiliza parcialmente el método de dirección por objetivos. La Empresa baja a la UEB las cifras de producción a alcanzar. Estas cifras técnico económicas de la UEB las desglosan por Unidades, procediéndose a ejecutar el mismo después de analizar la posibilidad real de lograrlo. Mensualmente se controla el cumplimiento del Plan.
- e)- Cumplir el Plan es el objetivo supremo a alcanzar con sus correspondientes indicadores y cada área fija las metas en función de resultados medibles y rendimientos concretos, especificando las fechas para su cumplimiento, los responsables y ejecutantes. La actividad de control del Plan que se desarrolla entre los jefes de las diferentes áreas y por el Consejo de Dirección tiene una aceptable calidad, no siendo igual por los trabajadores.
- f)- Existen herramientas analíticas, bases normativas o sistemas de apoyo disponibles en la actualidad, como es la información estadística acumulada en

la UEB para la planificación y desglose trimestral de las distintas secciones del Plan.

- g)- La política inversionista desarrollada por la Entidad no ha contribuido al incremento de la eficiencia. Para la aprobación de cada inversión se elabora y exige el estudio de factibilidad económica determinándose entre otros indicadores el periodo de recuperación de la misma.
  
- h)- En la Unidad no existe un programa de medidas para el uso más eficiente de los portadores energéticos. No se utilizan índices de consumo para el cálculo de los mismos, y no se dispone de un plan de ahorro.
  
- i)- El tamaño de la Unidad y las capacidades instaladas no están en correspondencia con los recursos de que dispone, las limitantes fundamentales residen en la obtención de clientes para las Reconstructora y algunos materiales especializados. No han sido definidas que producciones o servicios serán posibles y necesarios incrementar, cuales mantener a los actuales niveles y cuales corresponde disminuir o suprimir temporalmente o definitivamente. En los últimos meses se ha iniciado un proceso de redimensionamiento al incrementar a la UEB nuevas instalaciones y actividades, lo cual amplía el nivel de actividad de la misma.
  
- J)- La Unidad, como se ha expresado en el cuerpo del informe, realiza varias actividades productivas, la reconstrucción de ómnibus, bases de taxis y ómnibus, pero no tiene elaborado un análisis técnico de las capacidades de las mismas.

k) Los principales problemas detectados en el Subsistema de planificación son:

De carácter interno:

- 1- Falta de dominio de algunos cuadros intermedios de la planificación.
- 2- Falta de compromisos con la planificación
- 3- No vincular el plan a los objetivos concreto de los trabajadores.

### De carácter externo.

- 1- El plan no tiene un aseguramiento material garantizado.
- 2- No se protege por parte de la empresa los recursos necesarios para la continuidad productiva de la UEB en cuestión.
- 3- Imposición de crecimientos en elementos del plan sin tener un orden ascendente lógico (ver anexos)

Para la realización de los aspectos relacionados con las características del plan de la empresa se creo un grupo de trabajo con el director al frente el cual sesionó para definir los aspectos que a continuación relacionamos.

La UEB Servicio al transporte Sancti Spiritus lugar de aplicación de este procedimiento tiene como.

#### **Mision:**

Garantizar la transportacion de cargas y pasajeros en condiciones optimas de seguridad rapidez y confort en moneda nacional y extranjera. Brindar el servicio de reconstruccion de omnibus traslado de cargas y mercancías con la rapidez y calidad necesaria contando para ello con buena profesionalidad de su capital humano y la infraestructura que permite ofrecer productos y servicios competitivos y de calidad.

#### **Vision:**

Somos una entidad independiente economica y administrativamente capaz de satisfacer las necesidades de transportacion de cargas y pasajeros de todo el territorio con trabajadores estables altamente estimulados y con adecuados salarios acorde con sus resultados en fase de crecimiento y mejora continua, que brinda un servicio de calidad y con adecuadas condiciones para desarrollar su trabajo altamente informatizados con las normas ISO certificados en todos sus servicios, buenas comunicaciones y adecuados medios de transporte.

#### **Valores Compartidos:**

- Profesionalidad.

- Honradez.
- Honestidad.
- Sencillez.

**Factores claves de éxito:**

Modernización del equipamiento tecnologico y la ifraestructura.

Implantación del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Estabilidad de los suministros.

Mejora del finaciamiento y estimulación a los trabajadores.

**Áreas de resultados claves**

- 1- Técnica
- 2- Recursos humanos
- 3- Abastecimiento
- 4- Economía
- 5- Calidad
- 6- Operaciones
- 7- Protección Física
- 8- Defensa

**3.2-MOMENTO DEL ANALISIS.**

**Eficiencia:** Este es el elemento central donde se interrelacionan cada una de las etapas del proceso de planificación y por consiguiente donde se resumen las deficiencia en el programa del plan de la empresa. Al existir deficiencias en la implementación de los pasos y ejecución del plan, la eficiencia alcanzada no es fruto de lo trazado sino de la espontaneidad quedando claro un vacío en la búsqueda de crecimiento de este aspecto.

**Análisis por los colectivos laborales:** Se presenta una total ausencia en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan por parte de los trabajadores, no aportando sus experiencias, iniciativas y criterios que propician el aumento de la eficiencia, en el proceso de elaboración del plan.

**Análisis producción y o servicio:** Aunque esta claro por establecimiento los planes de producción o servicio a desarrollar y sus perspectivas de crecimiento,

no se profundiza en las irregularidades del proceso técnico- productivo, existen insuficiencias en el suministro de insumo lo que trae consigo una mala organización en los mantenimientos y reparaciones y paradas continuas en el trabajo. Esto trae consigo insatisfacción del cliente y pérdida en la rentabilidad.

**Análisis inversiones:** Al no existir una proyección estratégica y estudio de factibilidad, la empresa no cuenta con un análisis científico para futuras inversiones y por lo tanto la evaluación económica es insuficiente, aunque se conozca las principales direcciones a seguir en conceptos de inversiones.

**Análisis recursos laborales y salario:** Aspecto medular donde se manifiestan disímiles de deficiencias, presentándose los mayores en el completamiento de la plantilla y su preparación, la normación del trabajo y su control, el estudio de sistema de pagos, donde se refleja la motivación y esfuerzo de los trabajadores y una defectuosa atención al hombre en detrimento de sus valores y el sentido de pertenencia.

**Análisis seguridad y salud de los trabajadores:** Los planes de consumo de los medios de protección individual por puesto de trabajo y su adquisición, así como los trabajos en maquinarias y locales para evitar riesgos y mejorar las condiciones de vida y trabajo, no tienen el alcance y profundidad necesario, careciéndose de estos en la mayoría de los establecimientos.

**Análisis presupuesto ingresos y gastos:** En este plan se realiza el balance de los ingresos y gastos, no teniéndose en cuenta algunos elementos, que complementan el plan financiero y se orientan cifras para insumos de recursos materiales, estudio de mercado, inversiones, ciencia y técnica, presupuestos en divisas, etc, que provocan en el transcurso del año embotellamientos productivos y estancamiento en el desarrollo tecnológico de la empresa.

**Análisis flujo de caja:** Es una de las secciones de mayor uso en la empresa y se ejecuta periódicamente en función de los pagos a realizar y los compromisos contractuales contraídos con clientes o proveedores.

**Análisis portadores energéticos:** Este aspecto es uno de los que mas se chequea por su escasez e importancia y donde más se analizan los indicadores, aunque no con la sistematicidad, rigor e integridad que se necesita para lograr una eficiencia optima en cada indicador.

**Análisis ciencia tecnología y medio ambiente:** Nuestra empresa muestra grandes debilidades en la planificación de la introducción de logros por



generalización, no se cuenta con un plan de ciencia e innovación tecnológica, no existe una proyección con la cartera de proyecto, además la empresa no cuenta con las condiciones para lograr la categoría de reconocimiento ambiental.

**Análisis defenza:** Los Planes para tiempo de guerra se han realizado en correspondencia con el aseguramiento que se ha alcanzado, presentándose deficiencias en la puntualización de las demandas, además que estos planes no se han integrado al proceso de planeación general de la empresa.

**Análisis presentación del plan por la empresa.** Este aspecto de vital importancia, se ejecuta anualmente por parte de las UEB ante la dirección de empresa, poniéndose de manifiesto la imposición de cifras sin análisis previos de capacidades y posibilidades, lo que desmotiva su ejecución.

### **3.3 MOMENTO DE PROYECCION**

**Proyección:** La planeación de cada uno de los aspectos esenciales en la vida económica de la empresa con elevado nivel de interrelación, buscando incrementar la productividad y disminución de los gastos, así como el ajuste a un presupuesto en función de la dimensión de la empresa y objetivos precisos.

**Proyección:** Lograr la participación de los trabajadores como elemento de suma importancia en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan y el presupuesto de cada establecimiento y empresa en general.

**Proyección:** A partir de la definición de los planes por establecimiento y su posible crecimiento relativo, planificar los gastos en insumo necesario y suficiente para responder a la producción, servicio y reparación de equipos. Mejorando la imagen corporativa y la competitividad.

**Proyección.** Tener realizada una proyección estratégica de la empresa y factibilidad económica para la planificación de las inversiones, partiendo de las necesidades d posicionamiento e imagen de mercado.

**Proyección:** Establecer una estructura Organizativa con su respectivo flujo tecnológico de producción, donde se pongan en practica sistemas de pago capaces de estimular al hombre hacia estos puestos de trabajo para el completamiento de la plantilla y una atención al hombre que consolida su permanencia.

**Proyección:** Poseer los medios de protección individual por puesto de trabajo y mejorar las condiciones de vida y trabajo en cada instalación a corto y mediano plazo.

**Proyección:** Contar con un plan financiero capaz de agrupar en su contenido, todas las particularidades que en materia de estrategia la empresa desee desarrollar en el plazo de la planificación y que se interrelacionan en sus diferentes elementos del plan.

**Proyección:** Conocer a través de este la disponibilidad de efectivo y tener el déficit o superávit en un periodo dado. Saber con este el momento oportuno para solicitar créditos para la compra de activos u otras inversiones.

**Proyección portadores energéticos:** Planificar los gastos para el consumo de portadores energéticos específicos por establecimiento teniendo en cuenta los planes de producción e indicadores de consumo por equipo logrando una mayor rentabilidad.

**Proyección ciencia tecnología y medio ambiente:** Lograr una planificación de la introducción de los logros mas significativos con respaldo financiero para un incremento de la productividad y mejoras continuas de la tecnología. Insertarnos en un plan de ciencia e innovación tecnológica ajustado a nuestras dimensiones y lograr la categoría de reconocimiento ambiental a mediano plazo estableciendo los pasos para ello.

**Proyección:** Satisfacer las necesidades de la defensa para situaciones excepcionales y para tiempo de paz, así como la defensa civil, como única vía de alcanzar los objetivos previstos y la compatibilización con los objetivos desde tiempo de paz.

**Proyección.** El director de la UEB, defenderá su propuesta de plan ante la dirección de la organización superior para su aprobación en primera instancia, donde participaran especialistas y dirigentes invitados, se le prestara especial atención a los indicadores directivos como expresión de la voluntad gubernamental, y en el análisis primara la búsqueda de la eficiencia como elemento primordial.

### **3.4- MOMENTO DE EJECUCION.**

**La eficiencia:** Estará enmarcada con la reducción del costo de producción, aumento con relación a etapa anterior de la producción o servicio y aumento significativo de la productividad y con ello la utilidad.

**Análisis por los colectivos laborales:** Se prestara especial atención a la participación de los trabajadores en la propuesta del plan en las diferentes instalaciones de producciones y servicios, teniéndose como aspecto central a discutir la eficiencia económica.

**La producción y los servicios:** Realizar los planes dejando claro los respaldos financieros, para garantizar la compra de insumo así como piezas de respuesto u otros necesarios para el flujo productivo y continuidad de la vida económica de la UBE.

**Las inversiones.** Se realizaran en función de la proyección estratégica y factibilidad económica, priorizando los sectores de más fácil recuperación, logrando con ello un aumento de la disponibilidad técnica, aumento de la productividad e incremento de la eficiencia mejorando la imagen corporativa.

**Los recursos laborales:** Hacer una proyección de puestos de trabajos en flujograma, para la capacitación y completamiento de los puestos necesarios, implantándose un sistema de pago y estimulación, buscando un incremento de la productividad, disminución de los costos y calidad de la producción.

**Seguridad y salud de los trabajadores:** Hacer un levantamiento de las insuficiencias de los medios de protección individual por puesto de trabajo, así como de las labores a realizar para mejorar las condiciones de vida y trabajo por instalaciones y reflejarlas en los planes a corto y mediano plazo, para de esta forma contar con el financiamiento necesario.

**Del presupuesto, ingresos y gastos:** Se determinaran las cifras por elemento y partidas, ajustadas a las condiciones de cada establecimiento y se plasmaran en el plan teniendo como base el aumento de la productividad, aumento de la rentabilidad, disminución de los costos, mayor presencia en el mercado y mejor imagen corporativa.

**Flujo de caja:** Este se realizara en un documento por tipo de moneda, con que se opere en función de la periodicidad que se necesite.

**Portadores energéticos:** Se procederá de forma tal que los consumos de portadores estén en el rango de los indicadores Litros/ Km., Peso ingreso/ Km.,

KWH/ producción, fijando los mismos y buscando su mayor eficiencia y logrando una intensidad energética con crecimiento.

**Ciencia tecnología y medio ambiente:** Se detallara en los planes los logros mas significativo y se introducirán en correspondencia del presupuesto planificado, logrando involucrar todas las partes, se presentara el proyecto de la cartera con las necesidades especificas y análisis cuantitativo de los mismos, buscando un posicionamiento en el mercado. La capacitación y puesta en vigor de una política medio ambiental se tomara en cada lugar dentro de la estrategia del establecimiento hasta lograr la categoría de reconocimiento ambiental.

**Defensa:** Desde tiempo de paz se conciliaran todas las demandas necesarias, así como la acumulación de las reservas por la nomenclatura actualizada, puntualizando los planes de la defensa civil y la guerra, integrando estos a los planes financieros de la empresa con el pleno desempeño de los colectivos laborales.

**Presentación del plan por la empresa.** Se efectuara entre los meses de julio y agosto del año en curso.

### **3.5- MOMENTO DE CONTROL Y RETROALIMENTACION.**

**EFICIENCIA:** Se revisara mensualmente cada aspecto del plan, analizándose por cada establecimiento los indicadores plan y su real acumulado, siguiendo el comportamiento de los mismos periódicamente.

**Por los colectivos laborales:** Las Administraciones y los Sindicatos en función de los calendarios previos, chequearan la participación flexible de los trabajadores a la discusión de las propuestas de plan. En cada centro laboral, teniendo consigo pruebas de ellas.

**La producción y los servicios:** Se chequearan mensualmente los ingresos y gastos por establecimientos, analizándose las producciones y sus posibles interrupciones por falta de insumos u otros renglones.

**Las inversiones:** Este aspecto es de seguimiento mensual y un análisis cada trimestre, para evaluar el desempeño de la inversión.

**Los recursos laborales y salario:** Este aspecto se chequeara en consejos de dirección, asambleas de trabajadores y análisis de la producción de cada establecimiento.

**Seguridad y salud de los trabajadores:** Se evaluara mensualmente por establecimiento dentro de los presupuestos de gastos planificados y se creara una comisión de conjunto con los sindicatos para verificar su cumplimiento.

**Los presupuestos, ingresos y gastos:** Estos planes serán chequeados decenal, mensual, trimestral, semestral y anual en diferentes tipos de consejos y nivel de ejecución.

**Flujo de caja:** Las Comisiones de caja y divisa lo revisaran y aplicaran en los periodos que se necesite su utilización pagos o inversiones.

**Portadores energéticos:** Este es un aspecto de chequeo diario con una evaluación decenal y mensual donde se corrijan las posibles desviaciones en consumo y donde se pongan al descubierto los cumplidores y no cumplidores.

**Ciencia tecnología y medio ambiente:** Por el potencial de desarrollo que tiene implícito y por ser una debilidad de la empresa, se chequeara su ejecución mensualmente como aspecto primordial del consejo de dirección y técnico-asesor.

**Defensa:** Esta actividad se chequeara periódicamente por la propia y presenta un ciclo de comprobación por los órganos de la economía y las FAR.

**Presentación del plan por la empresa.** Este será chequeado por el Consejo, Sindicato y PCC y su aprobación se le comunicara de forma definitiva a los trabajadores

### **3.6- Beneficios de la implementación del proceso de planificación.**

Después de realizada la planificación y comenzada su ejecución y retroalimentación, se puede apreciar resultados que permiten valorar el alcance de su implementación a través del nivel de eficiencia alcanzado y para ello describimos a continuación los resultados que desde un inicio esta investigación se ha trazado.

### **3.6.1- Contar con una herramienta que conduzca las acciones de la Empresa a mayores resultados y hacerla más eficiente.**

Al constar la UEB con un instrumento de planificación, que integre los aspectos productivos, económicos, financieros y sociales, se han potenciado los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con un nivel de eficiencia, que aun no es lo esperado, pero comparativamente se denota mejoría con iguales periodos anteriores, además de lograrse una mayor participación de los trabajadores en la implementación de los planes.

Esta herramienta reconoce el carácter político del proceso de implementación, de la forma de la organización, de los valores y la cultura de la organización, así como los recursos disponibles para su ejecución, nos ha permitido ver quienes somos realmente como organización, comparándonos con otras similares, nos posibilita saber hacia donde dirigirnos en cada etapa y momento del tiempo, contando con una constante retroalimentación y cuáles son los recursos con que contamos y los que nos faltan para lograr los objetivos trazados de inicio, las posibilidades y potencialidades de cada una de las instalaciones, conociendo detalladamente el déficit de personal calificado por esfera, el equipamiento en el que tendremos que invertir y la capacitación de los operarios y trabajadores por cada sector de la UEB.

Como instrumento, la planificación nos ha posibilitado, tener un control estricto de cada uno de los objetivos trazados y en la medida en que hemos avanzado en la puesta en práctica de esta metodología nos percatamos de la forma en que fijamos nuestros objetivos y bajo que principio se ha desarrollado, teniendo incluso que corregir en algún momento lo planificado, pues como era costumbre estos nacían del vórtice de la empresa sin tener en cuenta los criterios y condiciones de los lugares en los que se dará cumplimiento a los mismos, por lo que aunque se ha mejorado considerablemente en este aspecto, no es menos cierto que se ha tenido que abortar en alguno de ellos por no constar con la precisión, flexibilidad, participación, realismo y objetividad que se requiere. Dentro de la metodología ha implementado como herramienta indispensable para el desarrollo sostenido del transporte, el plan de negocio es un documento fundamental para el empresario que se hace necesario para mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto. Nuestra organización está involucrada en varios proyectos tanto de inversiones como de importaciones a

partir de los cuales mejoraran las condiciones financieras de nuestra empresa, nos hemos percatado en el propio proceso, que no se ha trabajado de forma lógica en este tipo de plan por lo que en algún momento nos hemos visto imposibilitado de respaldar un pedido de crédito y no hemos tenido la claridad a la hora de presentar una oferta de compra venta, hemos fracasado en algunos negocios, donde no se ha tenido la claridad de la factibilidad de la idea, por lo que nos hemos proyectado realizar estos planes sustentando las propuestas estratégicas comerciales, de operaciones y recursos humanos. Destacar que si bien en los aspectos financieros y económicos la empresa ha ido teniendo resultados concretos, es posible por planes realizados a partir de flujos de caja sin tener una proyección correcta, referente a los planes de negocio y marketing, donde a partir de esta investigación y con la aplicación de esta herramienta pudimos corroborar debilidades en el ámbito de la planificación, con las cuales venimos trabajando proyectándonos hacia un futuro de mayor éxito.

Al constar la UEB con un instrumento metodológico que indique cada paso en la implementación de la planificación de forma integradora, ha podido consolidar de forma general el trabajo y mejorado sus servicios, teniendo la posibilidad de contar de manera planificada con mayores niveles de materias primas, materiales y herramientas de trabajo. Renovara paulatinamente su parque de equipo a partir del 2005, como también ha posibilitado la mejora de las condiciones de trabajo de los obreros(destacándose el reforzamiento alimentario, vestuario, así como los sistemas de pagos y estimulación). Todo lo cual se ha traducido en un mayor aporte en la recaudación de divisas, una consolidación en el mercado de las transportaciones turísticas, posibilitando enfrentar las amenazas del mercado, mejorando la competitividad.

El incremento de la eficiencia es uno de los objetivos de la planificación y como aspecto básico de la eficiencia empresarial, la interrelación entre cada una de las etapas del proceso en cuestión es la que lo define. El proceso de investigación nos posibilitó el estudio de cada concepto básico planificado, su ejecución y resultado, demostrando en algunos casos rigidez y falta de objetividad en su implementaron, negándole a la UEB la posibilidad de obtención de resultados claros y concretos y obligando a la misma a sortear aspectos poco convencionales para obtener la eficiencia para la cual estaba diseñada en ese periodo. Si bien es cierto que nuestra unidad creció su eficiencia de forma general

como detalle posteriormente, no es menos cierto que se denota una mala planificación en algunos indicadores y a los cuales me referiré en lo adelante como aspecto positivo y como experiencia de nuestro trabajo investigativo.

**Producción Mercantil:** En el año 2003 se obtuvo un real de 1677.2 MP para un 145 % de cumplimiento respecto al plan, planificándose para el 2004 2177.0 MP llegándose a la cifra de 2186.2 MP para el 100.4 %. Se observa un acercamiento lógico a las potencialidades de la unidad en el momento de fijar los planes.

**Utilidad o Ganancia:** En el año 2003 se cerró con 52.3 MP de un plan de 190.2 MP para un incumplimiento del 27.5 % respecto al plan e incluso para un 38.3 % con respecto al real 2002. No obstante, a todos los antecedentes estadísticos, para el 2004 se planificaron 342.3 MP llegándose solo a la cifra de 61.9 MP, para un 18.1 % de incumplimiento, sin embargo se creció en un 18% con relación al real del año anterior.

En la tabla a continuación se muestran comparativamente los resultados obtenidos a partir de lo planificado realmente y lo que pudo haber sido una planificación siguiendo los patrones de crecimiento por estadísticas de años anteriores de la propia unidad.

INDICADORES	REAL 2003	PLAN 2004	POSIBLE PLAN 2004	REAL 2004	%CUMPLIMIENTO PLAN 2004	%CUMPLIMIENTO POSIBLE PLAN 2004
PRODUCCION BRUTA.	1.677	2.177	1.76108	2.1862	100.4	124.13
PRODUCCION MERCANTIL.	1.677	2.177	1.76108	2.1862	100.4	124.13
COSTO POR PRODUCCION MERCANTIL	0.74	0.63	0.77	0.906	143.7	117
UTILIDAD GANANCIA	52.3	342.3	55.0	61.9	18.1	112.5
COSTO SALARIO	0.501	0.47	0.52	0.509	106.8	97.8



VALOR AGREGADO							
COSTO PESO	PO	0.972	0.866	0.97	0.97	112.7	100.0

El proceso de planificación y la interrelación entre cada una de las etapas, ha traído aparejado un nivel de crecimiento en la eficiencia, reflejándose en nivel técnico organizativo alcanzado, donde se especifican indicadores claves para cada actividad en específico, se fijan los gastos en fichas de costos por trabajos realizados, así como viajes ejecutados, disminuyendo los mismos en algunos renglones de máximo interés, sobre todo en lo energético. También se ha logrado contratar el servicio en función de las capacidades instaladas y en correspondencia con el personal directo a la producción, todo lo cual ha posibilitado aumentar la producción mercantil en 30% en el 2004 respecto al 2003 lo que equivale a 509000 \$, se creció en los ingresos en MLC en 61800 \$ lo que representa un 10%, la utilidad respecto al mismo año creció en un 18%, el costo por peso de producción se mantuvo en 0.97 C. En este orden También se ponen de manifiesto el crecimiento de los ingresos por litros de combustible consumidos y contra kilómetros recorridos, lo que manifiesta un aumento de un 10% en el orden general de la intensidad energética comparativamente.

### **3.6.2- Crecimiento de la imagen corporativa.**

De los sectores mas deprimidos económicamente en los últimos 14 años se encuentra el transporte, que en igual periodo a sufridos innumerables cambios organizativos, tratando en todos los momentos de encontrar una nueva forma de desarrollo y sostenibilidad. En la década del 80 todas las inversiones se acometían centralmente por el estado a través de los sistemas de importaciones que funcionaban, lo que permitía trabajar por una satisfacción social creciente y con resultados coherentes.

La trágica caída del campo Socialista en los años 90 obligó al país a rediseñar su economía, por lo que a nuestro ministerio a partir de entonces se le imposibilitó económicamente asumir las inversiones por lo que la Provincia tenía que buscar

alternativas de financiamiento en MLC con el propósito de autofinanciarse su desarrollo, lo que representaba paralizar los decrecimientos en los principales indicadores y sustentar un desarrollo a partir de los recursos e ingresos que se alcanzaran.

Luego de darse los primeros pasos y estabilizar algunos ingresos a partir de formulas elementales en un mercado totalmente desconocido, se comenzaron a explotar algunas potencialidades donde contábamos con infraestructura y personal calificado a tales efectos, para lo cual teníamos que diseñar una nueva imagen.

En abril del año 2002 y por acuerdo del Consejo de la Administración Provincial se creó La UEB de Servicio al Transporte que partía de una nueva reestructuración acometida en el ámbito provincial, con el objetivo de crecer en la satisfacción social y al cliente, con un objeto social muy comprometido y con mayores exigencias.

La creación de esta unidad tenía como propósito fundamental la búsqueda de financiamiento en MLC para cubrir nuevas inversiones (compra de autos, omnibus, tecnologías etc.) y para la manutención del transporte provincialmente, independientemente del aporte a nuestro ministerio fijado en aproximadamente el 20% de la recaudación total. Conceptos nuevos se ponían de manifiesto en el sistema de administración, dígame flujo de caja, flujo financiero marketing y planeación estratégica entre otros, Sin que nuestro personal estuviese preparado totalmente para ello.

Del año 2002 a la fecha en curso hemos avanzado notoriamente, sin que estemos totalmente complacidos con el roll de nuestra unidad.

La planificación oportuna y eficiente nos ha dado la posibilidad de comprar equipos con tecnología y confort para la asistencia al turismo y la adquisición de omnibus para la transportación de los trabajadores del turismo, se ha logrado consolidar en el polo de trinidad un mercado del que extraemos nuestros mayores resultados, teniendo para ello que competir con lideres en este tipo de negocio, la oferta de un producto con una relación precio calidad, seriedad y profesionalidad nos ofrecen imagen y prestigio.

En los dos últimos años nuestra estructura corporativa se ha modernizado, creándose para ello agencias de viajes, se construyeron tiendas para la venta de piezas, alternativas en la reconstrucción de omnibus y autos, para lo cual se ha

invertido en medios y tecnologías. Los nombres como Cuba-Taxi y Trinitrans son parte del producto que ofrecemos y que hoy nos sustentan.

### **3.6.3- Mayor posicionamiento en el mercado.**

En el epigrafe anterior se trato a grosso modo la evolucion estructural de lo que es hoy la "UEBT SERVICIO AL TRANSPORTE", El crecimiento a la imagen corporativa como resultado a mediano plazo de la planificacion de inversiones en equipos, tecnologias, preparacion de los recursos humanos y modernizacion de instalaciones, posibilito el incremento de las gestiones financieras, apoyadas fundamentalmente por un nuevo concepto, los estudios de mercado, que se sustentaron en lo fundamental en nuestras potencialidades y como tal en nuestras fortalezas, digase transportacion de turistas y reconstruccion de equipos, asi como la creacion y puesta en funcionamiento de tiendas para la venta de partes y piezas de respuestos entre otros.

El elemento planificacion como forma organizativa para dar respuesta a los recursos necesarios en las inversiones que se pusieron de manifiesto y para los proyectos venideros, a sido un eslabon de importanciatotal, lo que no quiere decir que ha sido perfecto, pero a posibilitado un desarrollo en espiral, de los negocios ouestos en preactivas hasta entonces. Hoy somos una empresa que exhibe un producto de mayor calidad que hace años atrás y que por lo tanto dicho producto es mas adquirido, por un cliente cada dia mas exigente en el servicio que se le presta.

El crecimiento de los ingresos en divisas valorados en la relacion 2003/2004 en 61.8 MP nos indica, que nuestra posicion va mejorando en el mercado en que estamos inmerso. Nuestro servicios al turismo se han diversificado en tipo y modelo de equipos, pudiendo cubrir mayores demandas y exigencias, la modernizacion de instalaciones, preparacion del personal complementan la calidad del producto que ofrecemos y por logica mas solicitado.

Hoy como resultado de nuestras gestiones transportamos el 100% de los trabajadores del turismo en trinidad y ofrecemos igual servicio a otras instalaciones en la provincia, Transportamos el 90 % de los turistas que llegan al polo por medios propios, regresandolos a la capital y varadero como destinos fundamentales, incluyendo tambien otros lugares como viñales en P. Del Rio y Cayo coco en ciego Avila. Nuestra entidad tiene restricciones que no le permiten

la entrada a hoteles y aeropuertos por lo que se limita nuestra competencia dentro del sector de turismo.

La creación y puesta en funcionamiento de tiendas para la venta de partes y piezas de equipos del transporte, también ha consolidado nuestro prestigio en el mercado, ofreciéndose una variedad de mercancía originales por marca y modelo.

Por diferentes circunstancias y reordenamiento al nivel central, hemos tenido que abandonar algunos mercados ya conquistados, teniendo que potenciar los hoy existentes para la consolidación de nuestra economía

## **CONCLUSIONES.**

- 1- El estudio y análisis de la bibliografía existente relacionada con procesos de planificación y eficiencia empresarial permite argumentar el marco teórico referencial.
- 2- El diagnóstico del estado actual del proceso de planificación en la UEB Servicio al Transporte de la Empresa Provincial de Transporte, permite junto al estudio bibliográfico realizado hacer la propuesta y fundamentación del procedimiento para la planificación corriente.
- 3- La realización del diseño e implementación del proceso de planificación en la UEB Servicio al Transporte de la Empresa Provincial, orienta el trabajo evitando los riesgos, reduce las incertidumbres y minimiza los contratiempos que rodean a los negocios y a las empresas
- 4- Los beneficios de la implementación del proceso de planificación en su primera fase validan el cumplimiento de la hipótesis planteada.

## **RECOMENDACIONES.**

- 1- Continuar la implementación del proceso de planificación corriente con el objetivo de perfeccionarlo en función de cada una de las unidades empresariales
- 2- Proponer a la Empresa provincial de Transporte transmitir los resultados de este proceso a otras entidades para lograr su generalización.
- 3- Presentar la implementación realizada en los eventos del sector.

## **Bibliografía:**

- 1- El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Colectivo de Autores.
- 2- Hernández Pérez, G. D. (1999) Competitividad y éxito: Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial cubano. Apuntes para conferencia magistral en Diplomado de Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- 3- Hernández Sampieri, (1997): "Metodología de la Investigación"
- 4- Porter, M. (1986) Estrategia competitiva. Editorial CECSA. México.
- 5- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
  
- 6- Arguin, G. La planeación estratégica en las universidades. Gerard Arguin. 1988.
- 7- Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
- 8- Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
- 9- Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
- 10- Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
- 11- Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.

- 12- Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996.
- 13- Cantera, J. Estrategia de los Recursos Humanos, Revista Capital Humano, España, Mayo, 1994.
- 14- Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior. Enfoque, dirección y planificación estratégica. Compendio de artículos. Fermín O. Rodríguez González y Sonia Alemany Ramos. 1998.
- 15- Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
- 16- Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
- 17- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
- 18- Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
- 19- Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 20- Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
- 21- Folleto Gerencia Empresarial y publicaciones periódicas del centro de coordinación de estudios de dirección del MES, No.2 Setiembre. 1997.
- 22- Folleto del Ministerio de la Industria Básica. La importancia del factor humano en el desempeño de la Empresa. Mayo. 1999.
- 23- García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
- 24- García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
- 25- Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
- 26- Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996

- 27- Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 28- Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
- 29- Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
- 30- Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 31- Jean, Meyer. Objetivos y Estrategia de la Empresa.
- 32- Lanford, H, W. Previsión Tecnológica y Planificación a Largo Plazo.
- 33- 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 34- Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
- 35- Métodos de trabajo en grupo, (compendio). Ministerio de la Agricultura, 1998.
- 36- Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
- 37- Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
- 38- Portuondo Vélez Angel L. - ¿ Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿ Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 39- Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
- 40- Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México



- 41- Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
- 42- Choo, Chun Wei, *La organización inteligente*, Oxford University Press, México, 1999.
- Martinelli, José María, coordinador, *Las políticas públicas en el nuevo sexenio*, UAM-I, México, 2002.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México, 1999.
- Pleffer, Jeffrey, *Nuevos rumbos en la teoría organizacional*, Oxford University Press, México, 2000.
- 43- S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- 44- Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
- 45- Veguería, Món, Luís. Dirección estratégica. Enero, 1998.
- 46- Welhrich. H. Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Heinz Wechrich. 1990.
- 47- Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
- 48- Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.

**ANEXOS.**