

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

## TRABAJO DE DIPLOMA


*Título: Procedimiento para el control, registro y planificación del combustible en el Consejo de Administración Provincial de Sancti Spíritus.*

*Autora: Martha Lidia Molina Romero*

*Tutor: MSc Ireneo Tribicio Curbelo*

*Junio 2011*





*“Es nuestro deber ir descubriendo en qué aspecto podemos fortalecer y perfeccionar lo que estamos haciendo para lograr un incremento constantemente en la eficiencia de la gestión económica de las empresas y de la economía en su conjunto.”*

*Fidel Castro Ruz*

## **Resumen.**

El objetivo del presente trabajo consiste en el desarrollo de una estrategia de distribución que garantice un adecuado control, registro y planificación del combustible, desde el Consejo de Administración Provincial hacia los Consejos de la Administración Municipal. Se emplearon técnicas como la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas, así como el trabajo en grupo y la observación.

Se desarrolla un procedimiento de cambio organizacional donde se implican un grupo de especialistas y directivos, los que se entrenaron como agentes de

cambio. Según el procedimiento utilizado, se identificó el Estado Actual en que se encuentra la organización, lo que se logró con la realización de un diagnóstico, además de la visión del Estado Deseado al que aspira llegar la organización en el futuro, obtenida como resultado del estudio de las encuestas y entrevistas. Con los Objetivos y Estrategias se proponen los planes de acción que deberá seguir la empresa para lograr transitar del “Estado Actual” al “Estado Deseado”. Esperamos que la aplicación sistemática de las estrategias de distribución desarrolladas coadyuve al adecuado control, registro y planificación del combustible.

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I: Fundamentación Teórica</b> .....	4
1.1 Comportamiento del petróleo a nivel mundial.....	4
1.1.1 El Oro Negro cubano.....	5
1.2 Bases de la planificación en Cuba.....	6
1.2.1 La planificación en las empresas y la subordinación local.....	7
1.3 Definiciones de Distribución.....	9
<b>Capítulo II: Desarrollo de una estrategia de distribución del combustible que permita un adecuado control, registro y planificación del mismo, desde el Consejo de Administración Provincial hacia los Consejos de Administración Municipales, en la provincia de Sancti Spiritus</b> .....	11
2.1 Distribución, control y planificación del combustible. Características del territorio.....	11
2.2 Desarrollo de la estrategia de distribución del combustible.....	14
2.3 Los beneficios hasta la fecha de la estrategia de distribución.....	19
2.4 Disminución de la asignación de combustible.....	21
2.5 Caracterización de la actividad de transporte .....	24
<b>Conclusiones</b> .....	28
<b>Recomendaciones</b> .....	29
<b>Bibliografía</b>	30

## Introducción.

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

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

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

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

El petróleo nacional y el gas que lo acompaña es el responsable, principalmente, de la generación de más del 90.0 por ciento de la electricidad en el país. Otros

destinos son la industria del cemento, que se obtiene en su totalidad con crudo nacional, así como más del 20.0 por ciento de la producción de níquel. Otras pequeñas cantidades se destinan a la producción de asfalto.

Al mismo tiempo que la extracción de petróleo en territorio cubano se incrementa, se han ido acondicionando todas las instalaciones del país para que sean capaces de producir y refinar este crudo. Hoy están listas para generar el 100 por ciento de la electricidad con crudo nacional, no obstante se trabaja en algunas termoeléctricas para aumentar sus posibilidades de asimilar un crudo aún más pesado, (de 1 400 santiestock), lo cual redundaría en mayor beneficio para la economía nacional al disminuirse el solvente para su preparación. Hasta el momento se empleaba para este proceso el diesel importado a muy altos precios, pero desde el pasado año Cupet comenzó a sustituirlo por la nafta extraída de la refinación, lo que ha permitido ahorrar más de 20 millones de dólares en el año.

El objetivo fundamental de la planificación del combustible constituye hoy un problema mundial, lo cual se refleja también en Cuba y de manera específica en nuestra provincia, pues no existen métodos que garanticen una adecuada planificación del combustible particularmente del Consejo de Administración Provincial hacia los Consejos de Administración Municipales.

La planificación de la energía se fundamenta en el suministro de los portadores energéticos que demanda el desarrollo económico y social de un país, velando por un uso eficiente de los mismos; es por esto que se hace necesario una planificación que permita una optimización del balance de los portadores energéticos.

#### Problema científico

En estudios realizados se comprobó que la provincia Sancti Spíritus, no cuenta con métodos, procedimientos y técnicas con una base científica que sirvan como herramientas a utilizar en el control, registro y planificación del combustible para su distribución hacia los diferentes Consejos de Administración Municipales, no se tienen en cuenta indicadores que permitan un control, registro y planificación adecuada de los combustibles de los diferentes Consejos de la Administración

Municipales además con frecuencia el combustible no es distribuido de acuerdo a las necesidades y posibilidades, causando inquietudes en los Consejos de Administración Municipales.

Cada uno de estos problemas incide negativamente en la gestión operativa y financiera de la entidad. Es evidente que hasta tanto no se realice una estrategia de distribución para la planificación de forma adecuada, los problemas antes planteados no podrán contrarrestarse. Es por ello que se propone:

Objetivo general.

Ordenar la distribución de los combustibles con parámetros que permiten contribuir de algún modo a la revolución energética que libra nuestro pueblo, posibilitando un mayor control, registro y planificación de los mismos desde el Consejo de Administración Provincial hacia los Consejos de Administración Municipales, en la provincia de Sancti Spíritus.

Las valores teóricos, metodológicos y prácticos expresadas en el documento escrito presentado; ratifican la importancia, utilidad y acertada decisión del desarrollo de la investigación así como demostrar la factibilidad al poder implementar el procedimiento para el desarrollo de la estrategia de distribución del combustible permitiendo un adecuado control y planificación hacia los Consejo de Administración Municipales de la provincia de Sancti Spiritus

Objetivos específicos.

- Revisión y análisis de la bibliografía relacionada con estrategia de control, registro y planificación y distribución del combustible.
- Diagnosticar la situación de control, registro, planificación y distribución del combustible en la provincia de Sancti Spíritus.
- Desarrollar una estrategia para mejorar el control, registro y planificación del combustible.
- Valorar los beneficios del desarrollo de la estrategia.

## **Hipótesis.**

Si se desarrolla una estrategia de distribución del combustible, entonces se logra una adecuada planificación desde el Consejo de Administración Provincial hacia los Consejos de Administración Municipales, en la provincia de Sancti Spiritus.

## **Capítulo I: Marco Teórico.**

Se hace una valoración del comportamiento del petróleo a nivel mundial y su comportamiento en Cuba y la provincia.

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

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



sistema económico mundial centrado enteramente alrededor del oro negro. En efecto, las reservas conocidas se concentran principalmente en Oriente Próximo (65.0 por ciento de las reservas mundiales).

El petróleo representa hoy el 40.0 por ciento del consumo total de energía en el mundo. Cualesquiera que sean las innovaciones aportadas al sistema de producción, el petróleo seguirá siendo durante los próximos 30 años la primera fuente de energía primaria.

### **1.1. 1 El Oro Negro cubano.**

Como un mineral de origen generalmente marino, compuesto por distintos tipos de hidrocarburos, se califica al petróleo, llamado también Oro Negro.

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

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

Desde principios de la década del 50 la prensa local de Sancti Spíritus anunciaba: "Jatibonico tiene petróleo" <sup>(1)</sup>. El patrimonio oral de la zona cuenta que cierto campesino encontró una piedra extraña y se la mostró a Evelio Echemendía, empleado del central, hombre emprendedor que buscó algunos conocedores y artesanalmente comenzó las pesquisas. Por ese camino se convirtió en un considerable adinerado, luego de años de investigación y perforación. En 1953, se reconocía la existencia de una veta en la zona, que en sus inicios arrojaba alrededor de 300 barriles diarios.

<sup>1)</sup> Borrego, Mary Luz. – Fidel en Jatibonico [en línea]. / Mary Luz Borrego y Rafael Daniel, Periódico Escambray (Cuba), 2009. (Citado el 16 de enero de 2009) Disponible en Internet: <http://www.escambray.islagrande.cu/Esp/ss/EFidel.htm>

En esa época, los técnicos norteamericanos afirmaban categóricamente que en Cuba no existía petróleo, sin embargo, en Jatibonico, por aquellos tiempos perteneciente a la antigua provincia de Camagüey, comenzaba a hablarse de "una rica veta petrolera" <sup>(2)</sup> y se perforaban pozos rústicos que desde 1954 despertaron el voraz apetito de la Cuban Canadian Petroleum Company, la cual adquirió la mitad de las acciones de una de las empresas operadoras.

El valioso ejemplar del periódico Revolución, donado al museo de la localidad por el jatiboniquense Rolando del Rey, reseñaba con tintes esperanzadores el suceso: "Jatibonico se ha convertido en el centro geográfico de Cuba desde el viernes a la una de la tarde, cuando surgió de las entrañas de la tierra una columna de petróleo de 50 pies de altura. A partir de ese momento la atención de los cubanos se ha vuelto hacia la pequeña población (...) en una ansiosa espera por conocer el desarrollo de los trabajos que allí se efectúan..." <sup>(3)</sup>

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

Las primeras variantes de plan fueron elaboradas en Cuba en 1960. Trabajaban en ellas técnicos cubanos, latinoamericanos, así como europeos. Entre los extranjeros que en aquel momento participaban dando su apoyo a los primeros pasos en la actividad de planificación, se encontraban economistas tan distinguidos como Juan Noyola y Michel Kalecki.

<sup>(2)</sup> Borrego, Mary Luz. – Fidel en Jatibonico [en línea]. / Mary Luz Borrego y Rafael Daniel, Periódico Escambray (Cuba), 2009. (Citado el 16 de enero de

2009) Disponible en Internet: <http://www.escambray.islagrande.cu/Esp/ss/EFidel.htm>

<sup>(3)</sup> Centro Visión Yayabo.- Cuando Jatibonico fue la capital petrolera de Cuba.[en línea]. / Centro Visión Yayabo, Cuba (2005). (Citado el 11 de enero de 2009) Disponible en Internet: <http://www.centrovisión.cu/evocaciones/Ejatibonico281122.htm#1>.

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

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

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

Los momentos anteriores marcaron la evolución de la economía y la planificación en Cuba.

### **1.2.1- La planificación en las empresas y la subordinación local.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3- Definiciones de Distribución.**

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

que, ocasionalmente, incluye el traslado de materias primas desde las fuentes de suministro hasta la línea de producción.

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

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

**(Stanton, 2000)**

Es un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen al sitio en que se puede tomar posesión de ellos y utilizarlos.**(Frye, 1999)**

**Capitulo II: Desarrollo de una estrategia de distribución del combustible que permita un adecuado control, registro y planificación del mismo, desde el Consejo de Administración Provincial hacia los Consejos de Administración Municipales, en la provincia de Sancti Spíritus.**

2.1- Distribución, control y planificación del combustible. Características del territorio.

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

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

La planificación y distribución de los combustibles en el territorio ha transitado por varias etapas, desde aquellas donde las Direcciones de Economía y Planificación respondían por el balance íntegro de la provincia, incluyendo los

diferentes OACE, hasta la actualidad, donde básicamente se responde por el combustible perteneciente a las entidades del CAP y aquellas actividades rectoradas por los Gobiernos en cada territorio.

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

La aprobación de las cifras indicativas que emite el Ministerio de Economía y Planificación, se ha realizado por cifras históricas que recibió en algún momento cada provincia y son las que se fijaron sobre bases generales para la realización de nuevas distribuciones; en las mismas no se han tenido en cuenta las características de cada provincia o territorio en cuestión, que podían ayudar a la justeza en la planificación, el sistema era flexible y podía incumplirse las cifras planificadas, desviándose hacia otros destinos.

En este procedimiento la Dirección Provincial no se sentía responsable de sus dependencias municipales y el control sobre las cifras asignadas y el combustible consumido requería para la realización del mismo la visita a entidades pues no existía otra forma para ello, con lo que se observaban indisciplinas en los consumos de combustible al ser una de las entidades mayores consumidoras la administradora de los servicentros, desviando las cifras planeadas para su consumo.

La provincia a lo largo de estos años ha presentado dificultades relacionadas con las asignaciones de combustible para las actividades del CAP, las que han sido analizadas reiteradamente. Se han tomado un conjunto de medidas relacionadas con este tema por parte del Consejo de la Administración, reorganizándose un grupo de actividades entre las que se encuentran Transportes Escolares, Distribución de Productos Alimenticios, Materiales de la Construcción, entre otros.

La labor que desde el año 2005 han estado desarrollando los Trabajadores Sociales en el país ha conllevado a una revolución en la distribución y planificación de los combustibles, cambiando radicalmente los mecanismos existentes hasta esa fecha.

Desde noviembre del 2005 comenzaron a desplegar su labor en nuestra provincia, tarea que arrojó un incremento significativo en las ventas en efectivo de combustibles, llegando a alcanzar un incremento de 2,65 veces por encima de lo realizado en igual período sin la presencia de ellos.

Este trabajo conllevó un reordenamiento de la distribución de los combustibles, llegándose a eliminar la mayoría de las pistas internas de los OACE y OLPP del territorio, pasando a realizar la comercialización de los mismos las Cadenas de Servicentros CIMEX y CUBALSE, eliminándose además los vales bono y pasando cada organismo a la tarjeta magnética, mecanismo que conlleva a un mejor control de los combustibles.

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

En nuestra provincia el proceso de solicitud de las cifras de combustibles para enfrentar las tareas mensuales, se centra en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, a través de la cual se realizan las demandas mensuales hasta los 10 primeros días del mes anterior.

Esta solicitud se realiza por las entidades provinciales y las Direcciones Municipales de Economía y Planificación, fundamentando las principales tareas a desarrollar.

Una vez que se tienen estas necesidades se confecciona la demanda de la provincia, enviándose la misma a la Empresa Refinadora "Sergio Soto" del municipio Cabaiguán, que es el eslabón de enlace con la Unión CUPET,



analizándose la misma con el Ministerio de Economía y Planificación, que es el encargado de realizar las asignaciones en los días finales del mes.

Este proceso enfrenta varias dificultades que conspiran contra el desarrollo de las actividades de las entidades del Poder Popular por las características propias de las mismas hacen más difícil el proceso de solicitud y asignación de los niveles de combustibles necesarios, por lo que justifica más aún la necesidad de un análisis minucioso de este importante tema y el establecimiento de una estrategia de trabajo para la solución del mismo.

El combustible asignado actualmente no garantiza el cumplimiento de las tareas a realizar en cada mes, excepto Salud y Comunales, que al ser organismos priorizados por el gobierno no presentan dificultades. El resto de los organismos presentan serias dificultades con el combustible, Educación a pesar de ser priorizado por el gobierno, solo garantiza el Abastecimiento de alimentos, base material de estudio y bienes con el combustible que les asignan. De igual forma se encuentran muy deprimidas las actividades del transporte público, Comercio y Servicios, las construcciones, la industria local, asegurando que el combustible asignado es insuficiente para cubrir las necesidades.

## **2.2- Desarrollo de la estrategia de distribución del combustible.**

El desarrollo de la estrategia se realiza con la participación de un número de directivos y trabajadores de la Dirección Provincial de Economía y Planificación, los que se entrenan como agentes de cambio y facilitan el desarrollo de la estrategia aportando sus experiencias e iniciativas.

Los directivos de planificación en los municipios, señalan:

- El combustible no es distribuido en el municipio de acorde a las características del territorio, presentando insuficiencias de Gasolina y Diesel.
- Gran aumento de tareas a ejecutar, adicionales en ocasiones, y no contamos con los niveles de combustible previstos, por no haberlos

planificado. Mal estado técnico de los equipos, lo que hace que se consuma mayor cantidad de combustible de lo asignado.

- En la provincia la distribución del combustible ha ido mejorando. Esta distribución a lo largo del tiempo se ha realizado por el comportamiento histórico, que fue mostrado teniendo en cuenta algunos criterios que hoy no se conocen en su totalidad, por lo que deben analizarse varios aspectos que tienen que ver con cada territorio, como lo es su población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y provincial, así como la distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos, etc.

Los parámetros a considerar para una correcta distribución del combustible son: las características económicas, geográficas, sociales y políticas de cada territorio, así como la distancia entre la cabecera municipal y provincial, distancia entre cabecera municipal y cada uno de los asentamientos, cantidad de asentamientos, índices de consumo físico, kilometraje recorrido, entre otros.

Los directivos de planificación de los municipios consideran:

- Que se realice por un índice o características que logren la igualdad y que se tomen en consideración los criterios de los territorios siempre que se realicen con argumentos sólidos.
- El número de parque de equipos, índice de consumo, kilometraje recorrido.
- Se debe tomar en cuenta para una correcta distribución de combustible, base de cálculo de las actividades a realizar, de acuerdo al estado técnico del equipo y los kilómetros a recorrer, respaldar aquellas actividades de gobierno y económicas que respondan a los intereses del organismo.

- Tener en cuenta los índices de consumo por actividad, asignar el combustible al que verdaderamente lo va a consumir.

➤ **Definición y Análisis del estado actual.**

El estado actual en la distribución del combustible es que satisface poco las necesidades de los organismos reconociendo que Salud y Comunales son los menos afectados. Los mecanismos empleados para conocer el grado de satisfacción de necesidades no son lo suficientemente dinámicos para en medio de las limitantes adecuar distribución con las prioridades y la existencia del preciado líquido, permitiendo que se hagan liberaciones a lo largo del mes, reconociendo que las existencias actuales no dan respuesta a las demandas reales y se realizan tareas adicionales, afectando lo planificado.

**Momento de proyección.**

➤ **Análisis del estado deseado.**

El estado deseado para la distribución del combustible en los próximos tres años, debe, entre otras cuestiones, lograr que los mecanismos para conocer el grado de satisfacción de necesidades de distribución, permitan con el dinamismo y flexibilidad necesarios, adecuar la distribución de acuerdo a las prioridades y a la existencia del preciado líquido, logrando la llegada en tiempo de las cifras del plan operativo mensual. Se deben tener en cuenta en la distribución indicadores fundamentales tales como: pronóstico según el comportamiento histórico, población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de ellos, distancia entre la cabecera municipal y la cabecera provincial, cantidad de asentamientos, así como los índices de consumo de las principales actividades productivas, realizándose una sola distribución mensual y evitando las liberaciones sistemáticas. Establecer el proceso de contabilización y control a través de la Carta Circular No. 8/2000.

Hoy se encuentra en fase de preparación la aplicación de la experiencia del municipio de La Palma en Pinar del Río en el municipio de Fomento, la que deberá comenzar en el próximo año 2008.

### **Objetivos para alcanzar el estado deseado:**

**Objetivo 1:** Realizar un diagnóstico teniendo en cuenta los siguientes elementos: pronósticos según el comportamiento histórico, población, producción, extensión territorial, distancia entre la cabecera municipal y los distintos asentamientos propios de cada uno de los municipios, distancia entre la cabecera municipal y la cabecera provincial, cantidad de asentamientos, así como los índices de consumo de las principales actividades productivas, realizándose una sola distribución mensual y evitando las liberaciones sistemáticas.

**Objetivo 2:** Revisar los mecanismos existentes en la actualidad en la Financiera FINCIMEX para la asignación, control y registro del combustible.

**Objetivo 3:** Realizar inspecciones sistemáticamente que permitan comprobar el registro de entrega y salida del combustible y los índices de consumo del parque automotor, para medir la Eficiencia Energética, comprobando además un control de las hojas de rutas y verificando las deficiencias en el llenado, logrando que cuenten con las tablas de distancias así como los detalles de consumo de combustible por actividades.

### **➤ Estrategias**

#### **Estrategia 1:**

Para el desarrollo de los planes de acción se cuenta con todos los medios, tanto materiales humanos y financieros como con la motivación de los implicados. Estos planes de acción están elaborados para que se desarrolle con

las especificidades que permitan la derivación de otras acciones más específicas.

**Plan de acción.**

- Establecer un conjunto de indicadores económicos, geográficos y sociales que permitan realizar la distribución del combustible de una forma más justa.
- Realizar evaluaciones en cuanto al uso del combustible en las actividades más consumidoras (Salud, Comunales, Vivienda)
- Establecer índices de consumo reales para las principales actividades productivas y controlarlos estrictamente en el modelo 5073.

**Estrategia 2:**

Se realizara una investigación, teniendo en cuenta el sistema establecido para el proceso de contabilización y control del combustible, así como los mecanismos de pago de las asignaciones de combustible.

**Plan de acción.**

- Investigar sobre los mecanismos de pago establecidos con el objetivo de proponer nuevos sistemas que viabilicen esta situación.
- Tener en cuenta el sistema establecido en FINCIMEX para el uso y control del combustible.
- Cumplimentar lo establecido en la Carta Circular No. 8/2000 relacionado con el proceso de contabilización y control de los combustibles a través de las tarjetas magnéticas.

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

### **Estrategia 3:**

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

### **Plan de acción.**

- Realizar una propuesta de guía metodológica de inspecciones, teniendo en cuenta los nuevos cambios ocurridos en el proceso, y donde se recojan los principales documentos legales sobre el uso y control del combustible y las tarjetas magnéticas.
- Realizar seminarios metodológicos a los energéticos de las entidades del CAP, una vez que se cumpla la acción 1.
- Realizar el montaje de un sistema computacional para el control de las existencias de combustible de las entidades del CAP.

### **Momento de Ejecución y Control**

El control, como fase importante del desarrollo de la estrategia, se desarrolla de forma sistemática.

El control podemos representarlo entonces como un triángulo donde cada uno de sus lados constituye un elemento imprescindible del mismo, o sea:

- Lo que debiera ser (el plan, la idea o el propósito que se tiene).
- Lo que es o lo que fue (el comportamiento real, lo que sucedió).
- La acción consecuente (derivada de comparar los dos anteriores).

➤ Realización de los controles.

Los controles se realizarán de forma sistemática y logrando la aplicación de la administración itinerante. Estos de forma resumida son:

- Inspecciones
- Despachos
- Conciliaciones
- Reuniones mensuales de análisis del plan de combustible
- Consejos de dirección

### **2.3- Los beneficios hasta la fecha de la estrategia de distribución.**

El desarrollo de la estrategia de distribución, a diferencia de otros trabajos sobre el tema, se llevó a cabo al mismo tiempo que se fue implementando un grupo de acciones, las cuales permitieron evaluar sobre el terreno las definiciones que se planteaban en la ejecución del trabajo.

Entre las principales acciones que se han ejecutado, una vez desarrollada la estrategia, tenemos:

- Discusión en Consejo de Dirección ampliado con los Directores Municipales de Economía y Planificación de las cuatro estrategias.
- Realización del Taller Provincial Energético con la participación de las entidades de la subordinación local.
- Elaboración de la guía metodológica para la inspección del combustible, adaptándola a las nuevas condiciones de la distribución y planificación.
- Determinación de los índices de consumo de las actividades productivas.

Todas estas acciones han permitido que el gobierno cuente con una mayor disponibilidad de combustible (aún insuficiente), por lo que puede enfrentar con mayor holgura las tareas necesarias y establecer planes de medidas para el ahorro del combustible que sean objetivos.

Se han realizado evaluaciones a un grupo de actividades de mayor consumo, en las cuales se han realizado ajustes sin afectar niveles de

actividad, como lo es el caso de la transportación escolar, salud y actividades productivas entre otras.

Los niveles de satisfacción de los gobiernos municipales se han elevado, al poder disponer de niveles de combustible que se ajustan a los niveles de actividad de cada territorio.

Se han utilizado con resultados satisfactorios en la distribución del combustible las existencias reportadas en los modelos estadísticos 5073, lo que ha permitido distribuciones más justas.

Se lleva a cabo un registro adecuado de las pérdidas en el proceso de almacenamiento y manipulación de los combustibles, además de un estricto control teniendo en cuenta el sistema establecido en FINCIMEX para control del combustible, consumo por cada entidad y tarjeta magnética.

#### **2.4 Disminución de la asignación de combustible en los últimos años.**

Las dificultades con el combustible se agravan al disminuirse para el próximo año 2008 las asignaciones en un 20.0 por ciento, incluyendo entre ellas la energía eléctrica, mientras que un grupo de actividades lo que tienden es a elevar sus niveles productivos, hoy se presentan las mayores afectaciones en la actividad del transporte y sobre todo en la gasolina portador que con las asignaciones actuales presenta serias dificultades, en casi todas las actividades sobre todo el Transporte, Deporte, Salud, entre otros.

A continuación se muestran los consumos promedios de los portadores en varios períodos.

<b>Indicadores</b>	<b>1992/1993</b>	<b>1994/2000</b>	<b>2001/2009</b>	<b>2010 (Estimado)</b>
Gasolina	3,65	4,61	4,83	3,50
Diesel	4,80	5,76	6,80	6,30*
Fuel Oil	2,10	4,10	3,47	1,96
Prod.Mercantil. (MMP)	33,0	48,2	69,2	67,9



Fuente: Modelos 5070 y 5073 del SIEN

\*A partir de Junio del 2010 se sustituyo la mezcla por diesel.

- ➡ A pesar de incrementarse el consumo promedio anual tanto en gasolina como diesel en el período 1994/2000 el crecimiento medio anual se mantuvo en cero para la gasolina y con una tasa negativa para el diesel.
- ➡ Entre los años 2001/2009 se mantienen los incrementos del consumo promedio anual, sin embargo el crecimiento medio anual es negativo con tasas de 1.2 y 0.9 por ciento para la gasolina y diesel, respectivamente.
- ➡ Los niveles de producción mercantil que alcanza las entidades del CAP se incrementan desde 33,0 millones de pesos, hasta 69,2 millones de pesos, existiendo un posible decrecimiento en el 2010 hasta los 67,9 millones de pesos.
- ➡ Los principales servicios sociales han tenido un incremento en sus niveles de consumo al incrementarse la vitalidad de las instalaciones de salud, educación, deportes, comunales, entre otras, las que reciben un mayor aseguramiento y se han incrementado en la mayoría de ellas los equipos automotores tales como ambulancias, carros fúnebres, autos ligeros para la salud, entre otros.
- ➡ Durante el año 2001 la provincia alcanza los 32.5 millones de pasajeros transportados en ómnibus públicos, alcanzando después de esta cifra los niveles más altos en 1996 con 19.2 millones de pasajeros, en el año 2009 esta cifra solo alcanza los 12,8 millones de pasajeros. Por otra parte de ómnibus escolares en el propio año 1991 solo se alcanzaba la transportación de 4,8 millones de pasajeros, la que se ha incrementado sustancialmente alcanzando en el año 2009 la cifra de 12,6 millones de pasajeros.
- ➡ La Circulación Mercantil Minorista de 261.9 millones de pesos que se alcanza en el año 1996, en el 2009 esta cifra alcanza los 601,5 millones de pesos.

- ➡ En el Sector de la Educación los niveles de actividad en los últimos año se han incrementado lo que se muestra en los siguientes indicadores:

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Curso 99/2000</b>	<b>Curso 2009/2010</b>
Becados	MU	14.5	16.6
Escuelas	U	556	578
Personal Docente	MU	7.2	10.2
Matrícula	MU	85.9	107.5
Seminternos	MU	17.5	39.0

Por todo ello creemos que debe de analizarse las cifras asignadas al Poder Popular sobre todo en los portadores gasolina y electricidad, las que requieren en el primer caso de un incremento por encima de las cifras que hoy se asignan, que permitan garantizar al mínimo indispensable, sobre todo de la actividad del transporte, por lo que solicitamos 285.0 toneladas de gasolina y mantener el mismo plan de diesel que recibimos actualmente 410.0 toneladas.

### **1. COMERCIO Y GASTRONOMÍA. CIRCULACIÓN MERCANTIL**

	<b>Estimado Directiva</b>	<b>Percápitas (pesos)</b>		<b>Directiva 2008 (MMP)</b>	<b>Direcciones de</b>		<b>Comercio</b>
		<b>2010</b>	<b>2008</b>		<b>TEXTIL</b>	<b>USO PERS</b>	
<b>PROVINCIA</b>	<b>2010</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>				
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>597,9</b>	<b>1289</b>	<b>1521</b>	<b>729,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>728,6</b>

Según las cifras planificadas en el mes de julio se preve para el año 2008 niveles de circulación mercantil ascendentes a 608.9 miles de pesos, cifras que se elevan a 728.6 millones de pesos, un 19.6 por ciento por encima de las cifras propuestas por la provincia, las que son aceptadas teniendo en consideración las argumentaciones recibidas por el MINCIN y el Ministerio de Economía y Planificación, además de ser hoy una necesidad para la provincia si tenemos en

cuenta que al concluir el mes de octubre del 2010, los ingresos y gastos monetarios de la población muestran un saldo emisor de 12.7 millones de pesos. Cifra inferior a la de igual periodo del año anterior en 97.6 millones de pesos y la liquidez monetaria acumulada crece con relación al inicio del año en 70.3 millones de pesos determinado en un ciento por ciento a cuenta del ahorro ordinario. Con relación a igual período del pasado año crece su disminución en 114.6 millones de pesos.

## 2.5 Caracterización de la actividad de transporte subordinada al OLPP como alto consumidor de combustible.

Como parte del proceso de control del plan 2010 se han evaluado los resultados de la ejecución de la actividad de transporte, realizándose un estimado de los indicadores fundamentales que conforman la actividad; teniendo como base la ejecución real hasta el mes de noviembre y el estimado de diciembre, también se tomó en cuenta la asignación de combustible, el estado técnico de los equipos, la situación del transporte por ómnibus públicos y la de autos en el territorio.

La empresa Provincial de Transporte estima concluir el año con un nivel de producción mercantil de 14 253.8 miles de pesos, inferior a lo planificado en un 6.0 por ciento -909.4 miles de pesos-, este incumplimiento está determinado por las actividades de: ómnibus y autos, fundamentalmente, que han sido las más afectadas por la disminución en la asignación de combustible, que al cierre de año pudiera representar 2 034.6 miles de pesos de ingresos dejados de percibir.

Lo anterior hace, que el valor agregado se incumpla alrededor de un 58.0 por ciento -690.2 miles de pesos-, aún cuando se calcula una reducción del gasto material y de los servicios recibidos de terceros.

### **Situación del Combustible (Ómnibus y Autos)**

- Ómnibus

Para la actividad ómnibus se asignaron en el año un total de **337.2** toneladas de gasolina, de ello correspondieron al primer semestre 160.0 y al segundo 177.2 toneladas, respectivamente. Durante el transcurso del 2010 el servicio de transportación por ómnibus públicos ha mantenido una situación muy difícil agravada aún más en los primeros seis meses, toda vez que las entregas no aseguran el mínimo vital para el funcionamiento de la actividad de ómnibus públicos, priorizándose en primer orden la actividad de transporte escolares y tratando de garantizar en la medida posible la apertura y cierre de línea en el servicio interurbano, en los casos de las rutas desde la cabecera provincial a los municipios y viceversa, también con frecuencias de un viaje semanal en muy pocas rutas del Plan Turquino, reforzándose esta situación en el último trimestre, en tanto el servicio rural se encuentra casi totalmente paralizado.

En diesel se entregaron durante el transcurso del año **595.3** toneladas, 2.7 menos que en el 2009, siendo aún insuficientes los volúmenes asignados.

- Autos

Los niveles de gasolina distribuidos para el 2010 responden a **131.1** toneladas, pudiéndose solamente brindar un restringido nivel de servicios dirigidos a las instalaciones hospitalarias provinciales, entre los que se encuentran: recogida de enfermos, traslado de enfermos con tratamiento de hemodiálisis, traslado de pacientes con altas médicas residentes en poblados y comunidades del territorio, y el traslado de guardias médicas. Unido a esto, se le ha dado también respuesta de apoyo a tareas significantes como: actividades de la Batalla de Ideas, Operación Patria y Operación Tributo, entre otras.

### **Disponibilidad de Financiamiento en MLC**

El plan de **ingresos propios** en MLC del sector del transporte para el año 2010, subordinado al CAP, asciende a 530.0 MCUC. Se proyecta cerrar el año con ingresos en el orden de los 632.8 MCUC, para un crecimiento del 19.4 por

ciento, fundamentado por las actividades que durante el año registraron mayores resultados como: autos, talleres, comercialización y ómnibus.

En los **destinos** se prevé culminar el 2010 con un nivel de gastos en MCUC de 482.8, siendo lo planificado 498.0 MCUC, los mismos han estado destinados a gastos de atención al hombre, compra de accesorios y piezas de repuestos, materiales de oficina y enseres, entre otros. El **índice de gastos por peso de ingresos** prevé una reducción de 17.7 centavos al cierre del año con respecto al plan.

### **Incorporación de Equipos**

Aunque para el año 2010, la Empresa Provincial de Transporte no planificó incorporación de equipos, en el primer trimestre del año se recibieron tres ómnibus marca DAF, concebidos para la transportación de trabajadores del turismo. En el último trimestre del año estos equipos pasaron para una entidad nacional rectorada por el MITRANS.

### **Viajes Perdidos y Pasajeros dejados de transportar**

No obstante a las restricciones y el déficit de combustible para la transportación de pasajeros por ómnibus se experimentó un ligero incremento con respecto al 2009, teniendo en cuenta las alternativas y opciones más favorables en la utilización de los equipos con el fin de poder atenuar ligeramente las dificultades que originan esta problemática, toda vez que en el mes de diciembre se ha puesto en práctica el reforzamiento en el servicio de transportación de ómnibus del Plan Turquino, donde solamente se encontraban trabajando algunas rutas las más fundamentales, producto al comportamiento de la situación del combustible, principalmente, gasolina y se decidió priorizar todas las rutas con frecuencia diaria de apertura y cierre de viajes en el mes de diciembre, el servicio rural se encuentra prácticamente paralizado.

El plan de total de pasajeros transportados por ómnibus refleja un crecimiento del 8.3 por ciento con respecto al año anterior, incide la transportación del servicio urbano y la de medios alternativos, que lo hacen en un 24.6 y 10.2 por ciento, en ese orden.

Por otra parte, el plan total de viajes realizados por ómnibus prevé un incremento del 4.6 por ciento en relación al año precedente.

De forma general se han dejado de transportar en el año 588.1 miles de pasajeros por ómnibus, 358.3 por combustible y 229.8 por otros recursos.

Del mismo modo se han perdido en el año 11.2 miles de viajes realizados por ómnibus, de ello, 6.9 corresponden a problemas del combustible, y 4.3 obedecen a otras causas.

La transportación de pasajeros por medios alternativos ha favorecido mucho a la población en la provincia, lo que se evidencia con la proyección de un 10.2 por ciento de crecimiento con respecto al año anterior, cuando lo ejecutado hasta noviembre demuestra que se han trasladado por estos medios 53 527.4 miles de pasajeros y se espera terminar el año transportando alrededor de los 60407.9 miles de pasajeros.

Los puntos de embarque brindan gran apoyo, que aunque no se incluyan dentro de los medios alternativos, sino que se analizan por separado, los mismos constituyen un alivio a la población. Hasta noviembre se trasladaron por esta vía 5 696.1 miles de pasajeros, y se proyecta finalizar el año con niveles en el orden de los 6 213.9 miles de pasajeros. Se pronostica un decrecimiento del 15.5 por ciento en relación al año anterior en la transportación de pasajeros por autos.

**Tipos de servicio. Cantidad de rutas establecidas**

De las **151** rutas establecidas en la provincia, cuatro corresponden al servicio urbano, 147 al interurbano, de ello, 23 pertenecen al Plan Turquino-Manatí. Se encuentran en servicio **82**, cuatro para el servicio urbano y 78 para el interurbano, y de las 23 existentes para el Plan Turquino, 18 están trabajando, lo que significa que solamente el 54.3 por ciento de los equipos se encuentran activos.

De los **195** viajes promedio semanales programados, para el servicio urbano, se estima al cierre de diciembre realizar unos **100** viajes como promedio. De los **398** programados en el servicio interurbano se prevé como promedio los realizados sean **347**, y en la modalidad del plan Turquino con una programación semanal de **144** viajes se estima se ejecuten alrededor de **135**.

### **Conclusiones.**

1. La búsqueda bibliográfica y el análisis de la misma, garantizan el basamento teórico de la investigación y permiten la apropiación de conocimientos y procedimientos, fundamentales para validar y desarrollar la estrategia de distribución.
2. El diagnóstico realizado da los elementos imprescindibles para el estudio del Estado Actual y la conformación del Estado Deseado, y reafirma la insuficiencia de la distribución de combustible desde el Consejo de la Administración Provincial hacia los Consejos de la Administración Municipales.
3. La interpretación de los instrumentos empleados demuestran la necesidad de desarrollar estrategias que viabilicen el tránsito desde el Estado Actual hasta el Estado Deseado.

4. El desarrollo de la estrategia de distribución permite un adecuado control y planificación del combustible, por lo que se demuestra, unido a las apreciaciones anteriores, el cumplimiento de la hipótesis trazada.
5. En la provincia no se recibe la cantidad de combustible necesario para garantizar los niveles productivos de algunas actividades impidiendo satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de la población.
6. En ocasiones no se tiene en consideración las orientaciones de los especialistas para asignar los niveles de combustible necesarios.

### **Recomendaciones.**

- Que el presente trabajo se discuta en el Consejo de Dirección de la Dirección de Economía y Planificación del Poder Popular Provincial de Sancti Spíritus.
- Que se discuta la presente investigación en el Consejo de la Administración Provincial y se generalice la aplicación de la Estrategia de Distribución desarrollada a otros territorios con dificultades de planificación.
- Que se realicen investigaciones similares en los Consejos de la Administración Municipales, para continuar perfeccionando la estrategia de distribución
- Que se presente en forum y eventos este trabajo investigativo, para posible publicación y mejoras a través de la crítica.
- Que se correspondan los incrementos de niveles productivos de las diferentes actividades con el respaldo de combustible que se asignara a la provincia.



- Que se enfatice el análisis por los especialistas del índice de consumo lógico para el incremento de producción que se prevé por cada actividad.

### **Bibliografía.**

- Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
- Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
- Borrego, Mary Luz. – Fidel en Jatibonico [en línea]. / Mary Luz Borrego y Rafael Daniel, Periódico Escambray (Cuba), 2009. (Citado el 16 de enero de 2009) Disponible en Internet: <http://www.escambray.islagrande.cu/Esp/ss/EFidel.htm>
- Centro Visión Yayabo.- Cuando Jatibonico fue la capital petrolera de Cuba.[en línea]. / Centro Visión Yayabo, Cuba (2005). (Citado el 11 de enero de 2009) Disponible en Internet: <http://www.centrovisión.cu/evocaciones/Ejatibonico281122.htm#1>.
- Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
- \_\_\_\_\_: - Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
- Frye, Robert.- Estrategias básicas de Marketing. / Robert Frye, 1996.
- García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
- Guevara, E. – Conferencia en el ciclo Economía y Planificación de la Universidad Popular. / Ernesto Guevara, Filosofía, (Cuba) 2000. (Citado el 23 de enero de 2009). Disponible en Internet: <http://www.filosofía.cu/che/chet5b.htm>
- Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivo. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico “Las Ciencias Sociales de Cara al 2000”, Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.

- López Coll, A. – Notas sobre el proceso de planificación en Cuba. / Armando López Coll y Armando Santiago. Revista Economía y Desarrollo, La Habana, Número 29, jun. 1975.
- Morales Agüero, J. - ¿Hay petróleo en Cuba?. / Juan Morales Agüero, REDENERG, (Cuba) 2003. (Citado el 23 de enero de 2009). Disponible en Internet: <http://www.energia.inf.cu/mayo.htm>
- Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
- Nair, S. – El petróleo. [en línea]. / Samir Nair, El Economista de Cuba, (Cuba) 2003. (Citado el 20 de enero de 2009). Disponible en Internet: [http://www.economista.cubaweb.cu/2003/nro198/198\\_433.html](http://www.economista.cubaweb.cu/2003/nro198/198_433.html)
- Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Rodríguez Alemañy, S. - Una mirada al mundo petrolero actual. [en línea] / Sonia Rodríguez Alemañy. Economía. (Cuba) 2003. (Citado el 20 de enero de 2009). Disponible en Internet: <http://www.nnc.cubaweb.cu/2003/nro198/198433.html>
- Stanton, William J.- Fundamentos de Marketing. / William J. Stanton, 1995.
- Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
- Weihrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Weihrich. 1990.

## Anexos

### UM: Tm

<i>Situación del Combustible</i>	<i>Recibido h/ Trimestre Analizado 2009</i>	<i>Plan año 2010</i>	<i>Recibido h/ Trimestre Analizado 2010</i>
Ómnibus y Autos			
Diesel	598.0	-	595.3
Gasolina	479.0	-	468.3

### UM: MCUC

<i>Disponibilidad de Financiamiento en MLC</i>	<i>Plan Total año 2010</i>	<i>Recibido h/ Trimestre Analizado 2010</i>
Subsidios	-	-
Ingresos Propios	530.0	632.8
<b>Total</b>	<b>530.0</b>	<b>632.8</b>

<i>Incorporación de Equipos</i>	<i>Acumulado h/ trimestre analizado</i>	
	<i>Plan del año 2010</i>	<i>Real Ejecutado</i>
Ómnibus DAF	-	3
Autos	-	3

UM: M Viajes, M Pasajeros.

	Acumulado h/ trimestre analizado	
	Por Combustible	Por otros recursos
<b>Viajes Perdidos</b>	6.9	4.3
Pasajeros dejados de transportar	358.3	229.8

<i>Tipo de Servicio</i>	Cantidad de rutas Establecidas	De ellas: En servicio	Viajes Prom. Semanales programadas	Viajes Prom. Semanales realizados
Urbano y Suburb.	4	4	195	100
Interurbano	147	78	398	347
De ello: Plan Turq.	23	18	144	135

#### PUNTO ADICIONAL

	UM	Período acumulado que se analiza	
		<u>Real 2009</u>	<u>Real 2010</u>
<b>Ómnibus (1)</b>			
Vehículos prom. existentes	Uno	325	310
Urbano y suburbano		11	4
Interurbano		184	176
De ello: turquino-manatí		23	23
Escolares		130	130
Vehículos prom. trabajando	Uno	209	212
Urbano y suburbano		4	4
Interurbano		115	100
De ello: turquino-manatí		23	18
Escolares		90	90
Pasajeros	Mpas	75324.2	81569.9
Urbano y suburbano		401.1	499.8
Interurbano		11748.8	11983.8
De ello: turquino-manatí		481.6	511.1
Escolares		8380.0	8678.4
Medios alternativos		54794.3	60407.9
Viajes	Mv	364.8	381.4

Urbano y suburbano	8.2	18.4
Interurbano	169.1	170.1
De ello: turquino-manatí	8.9	9.6
Escolares	187.5	192.9

**Autos (2)**

	143	143
Vehículos prom. existentes		
	100	95
Vehículos prom. trabajando		
	1687.9	1425.9
Pasajeros transportados		