



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA.**

**Título:** Propuesta de un procedimiento integrador para la planificación empresarial en la Empresa “Victoria de Girón”.

**Autor:** Nurian Peña Alfaro

**Tutor/Tutores:** Msc. Alfredo Santana González

**Consultantes:** María Mercedes García Acosta  
Rafaela Omelia Darias Pino

**Matanzas**

**2022**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, Nurian Peña Alfaro, declaro ser la única autora de esta tesis y autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, y a la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”, a darle el uso que considere necesario al mismo.

---

Firma

*Nota de aceptación*

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Institución

---

Nombre del presidente del tribunal

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres por ser los mejores del mundo, por apoyarme y sacrificarse ya que sin ellos yo no podría estar en este momento. A mi hermana por estar siempre conmigo en las buenas y las malas. A mi familia que es la base de mi vida y a mi marido que ha sido testigo de toda esta trayectoria desde el principio.

## **AGRADECIMIENTOS**

***Para mi madre, mi padre, familiares,  
tutor y compañeros de estudio,  
así como, para los profesores  
que me formaron en estos años.***

No tengo palabras para expresar la gratitud que siento por todos ellos, por su decisión, colaboración y sacrificio asumidos para lograr este reto, asumiendo todas las consecuencias, que han sido muchas, pero sobre todo por el apoyo brindado a lo largo del camino andado.

A mis padres Maricelis y Alexeis que día a día convivieron esta etapa de mi vida, mostrándome como siempre su apoyo y cariño, sin ello no hubiera sido posible el logro alcanzado.

A mi tutor Alfredo Santana Gonzales, por el apoyo brindado en la realización de este proyecto, quien me ha permitido disfrutar de sus dones y talento.

A mis profesores que durante toda la carrera, que de una manera u otra han hecho posible este sueño con su sabiduría, paciencia y amor por su trabajo.

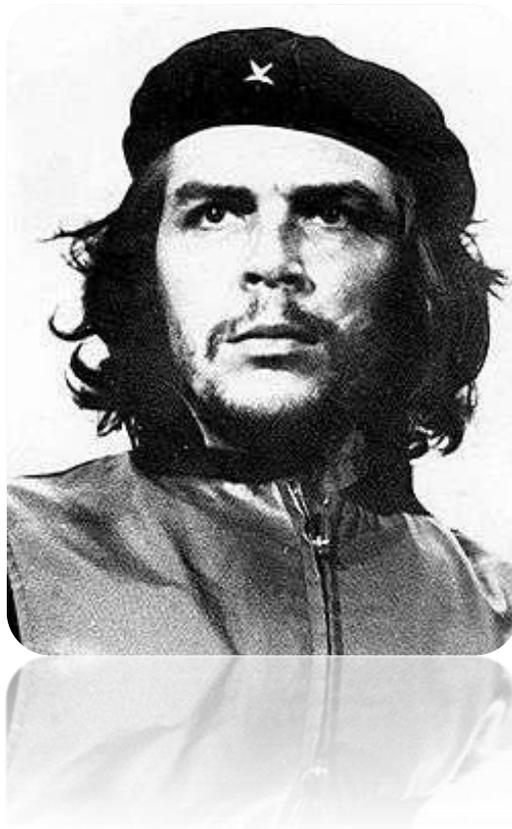
No es posible terminar estos agradecimientos sin mencionar a los colegas de estudio que estuvieron siempre presentes, tanto en los momentos felices como en las adversidades.

**A todos muchas gracias y les estaré eternamente agradecido.**

## **PENSAMIENTO**

“La Planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin, a sintetizar y dirigir la economía hacia su meta, la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad socialista”

Ernesto Che Guevara



## **RESUMEN**

Obtener un procedimiento integrador basado en las principales fases para la correcta planificación y contribuir con esto al mejor desempeño de la organización, a partir del diagnóstico estratégico de la entidad, de manera que facilite lograr un mayor grado de eficacia en la gestión empresarial es el tema que aborda la presente investigación. La planificación está en función del progreso humano sostenible y considera de modo integral sus dimensiones. Entre estas se destacan la social, la ética, la política, la económico-financiera, jurídica, socio demográfico, comunitario, territorial, formativo-cultural y científico-tecnológico. Brinda especial atención a la protección de grupos vulnerables y a la reducción de las desigualdades entre sectores de la población. También la protección, conservación y uso racional de los recursos y el medioambiente.

En la planificación del desarrollo económico y social son situados en un primer plano la formación, calificación y gestión integral del potencial humano, así como el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias, con una visión que asegura a corto y mediano plazos el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Palabras claves:** Planificación, empresa, planificación empresarial

## **SUMMARY**

To obtain an integrative procedure based on the main phases for the correct planning and to contribute with this to the best acting in the organization, starting from the strategic diagnosis of the entity, so that it facilitates to achieve a bigger grade of effectiveness in the managerial administration it is the topic that approaches the present investigation. The planning is in function of the sustainable human progress and it considers in an integral way its dimensions. Among these, they stand out the social one, the ethics, the politics, the economic-financial, artificial, demographic, community, territorial, formative-cultural and scientific-technological partner. It offers special attention to the protection of vulnerable groups and the reduction of the inequalities among the population's sectors. Also the protection, conservation and rational use of the resources and the environment.

In the planning of the economic and social development they are located in a first plane the formation, qualification and integral administration of the human potential, as well as the paper of the science, the technology and the innovation in all the instances, with a vision that assures to short and medium terms the execution of the strategic objectives.

**Key words:** Planning, company, integrative procedure

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Principales conceptos de planificación .....	6
1.2 Conceptos de empresa y planificación empresarial.....	15
1.2.1 Concepto de empresa.....	15
1.2.2 Planificación Empresarial.....	18
1.3 La planificación en Cuba.....	21
1.4 Base legal vigente sobre planificación en Cuba .....	22
1.5 Planificación y organización de la empresa .....	23
CAPÍTULO II Caracterización del objeto de estudio. Propuesta de la metodología de planificación.....	24
2.1 Caracterización de la empresa .....	24
2.2 Presupuesto teórico y metodológico del procedimiento propuesto .....	36
2.3 Metodología propuesta para el desarrollo de la investigación. ....	37
2.3.1 Fase I. Génesis.....	37
2.3.2 Fase II. Parámetros y componentes del procedimiento para la planificación empresarial. ....	40
2.3.3 Fase III. Evaluación del procedimiento propuesto .....	40
2.3.4 Fase IV. Implementación y Control.....	41
CAPITULO III Aplicación de la metodología de la investigación para el diseño del procedimiento para la planificación empresarial.....	43
3.1 Fase I: Génesis.....	43
3.2 Fase II. Parámetros y componentes del procedimiento para la planificación empresarial. ....	43
2.3.3 Fase III Evaluación del procedimiento propuesto .....	58
2.3.4 Fase IV. Implementación y control.....	59
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍAS .....	62
ANEXOS .....	65

## **INTRODUCCIÓN**

En los momentos actuales en que se mueve la economía internacional y específicamente la cubana, dotada además de particularidades especiales por el régimen social en el que se desarrolla; es de máxima prioridad la búsqueda de alternativas que permitan elevar a un nivel superior la gestión de las empresas, no enfocado en la gestión misma, sino, con la vista puesta en el desempeño y los resultados de la organización.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La eficiencia en las entidades parte de una correcta planificación de sus actividades, esto se muestra en la elaboración de la planificación empresarial. Se propone iniciar el proceso de manera correcta, desde la planeación estratégica de la entidad hasta la confección de los planes técnicos económicos, lo más apegado a la realidad de la organización y su entorno, trabajando en base objetiva, sustanciales y veraces, con datos y estimaciones de acuerdo a las bases productivas conciliadas y sostenidas en recursos financieros, materiales y humanos.

Las bases generales del perfeccionamiento empresarial en la empresa estatal cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Estas definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales encharcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación. La empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

En aras de profundizar en la investigación se parte de la revisión documental (Actas de los Consejos de Dirección del año 2021, Informe resumen del estado de la entidad discutido en Enero 2022, Planes aprobados 2021 y 2022, Informes de

la ejecución y cumplimiento del Plan 2021, Contratación de las obras para los planes 2021 y 2022, Planeación estratégica y Expediente de Perfeccionamiento Empresarial), la consulta a expertos y el intercambio con el personal de la entidad, donde se evalúan dos vertientes de la investigación:

- La primera soportada en lo regulado en la base legal vigente (Resolución 276/2003 del Ministerio de Economía y Planificación, Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial y el Decreto 281/2007 Consejo de Ministros, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” Modificado por los Decretos 284/10, 323/14 y 334/17 todos del Consejo de Ministros), más las indicaciones del Órgano Superior de Dirección al cual pertenece la entidad caso de estudio.
- En segundo lugar las insuficiencias que se detectan: carencias en la conformación del plan 2021 (sufre tres modificaciones sustanciales en cuanto a volúmenes de producción y otros indicadores), no cuentan con un procedimiento integrado para la planificación (poseen instrucciones y métodos fragmentados para las diferentes fases de esta), no participan de manera activa todas las áreas implicadas, ni cuentan con análisis efectivos de los renglones que integran el plan, así como la planificación se realiza mayormente sobre índices y no sobre necesidades basadas en los presupuestos por obras y estadísticas de consumo, también se detectan insuficiencias en el cumplimiento de los planes sobre todo a nivel de UEB, problemas organizativos que han provocado paralizaciones de obras e incumplimientos de la planificación técnica.

Según los lineamientos del Octavo Congreso del Partido los lineamientos de la Política Agropecuaria son:

- 116. Garantiza nuevos servicios bancarios de financiamiento al sector agropecuario y crear un fondo con el apoyo del presupuesto del Estado y una visión de fomento de la actividad. Se establecerán prioridades para su asignación, por actividad y productores más eficientes. Fortalecer y ampliar la gestión de seguros agropecuarios, con una mayor eficacia en su aplicación.
- 117. Consolidar el sistema de comercialización de insumos, equipamientos y servicios a las empresas, cooperativas y productores individuales; incluyendo un mercado para la venta en divisas y la consignación, que contribuyan a satisfacer las demandas del desarrollo tecnológico e incrementar la

producción con eficiencia y sostenibilidad, según las posibilidades financieras con que cuenta el país.

- 118. Implementar en toda su extensión la Política para la Comercialización de Productos Agropecuarios, prestando especial atención al proceso de contratación y su cumplimiento, bajo el seguimiento y control de las estructuras del gobierno en provincias y municipios. Diferenciar el mercado mayorista para la venta de productos agropecuarios a las formas de gestión no estatal del destinado a la población.
- 122. Perfeccionar y estimular el desarrollo de la ganadería bovina, porcina, avícola y ganado menor, sustentada en el incremento de la producción de alimento animal, con el desarrollo de fuentes nacionales, para reducir importaciones. Continuar priorizando el rescate de la infraestructura creada, el mejoramiento genético de los rebaños, la producción y manejo de pastos y forrajes, incluyendo las plantas proteicas, así como la sanidad animal, la producción de medicamentos y el control de la masa, fundamentalmente en la especie bovina.

La Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”, se encuentra geográficamente ubicada en el centro-sur de la provincia de Matanzas abarca un territorio de 500 Km<sup>2</sup>, y se localiza fundamentalmente en el municipio de Jagüey Grande con áreas en el municipio de Unión de Reyes. Limita al Norte con el municipio de Jovellanos, al Este con el municipio de Calimete, al Sur con el municipio Ciénaga de Zapata y al Oeste con los municipios de Unión de Reyes y Pedro Betancourt. Posee un área agrícola de 46,986.83 hectáreas; 24,478 de cítricos, 5,140.48 en ganadería, 1,541.46 en autoconsumo, 666.18 en instalaciones, bateyes y áreas de canteras, 7,038.10 demolidas y no explotadas, 6,385.13 entregadas en usufructo a otros organismos y 1,736.98 explotadas por el sector privado bajo distintas formas de propiedad.

“Hoy la empresa se encuentra en un proceso de diversificación nuevamente, a partir del decrecimiento de las plantaciones de cítricos: naranja, limón y toronja, devastadas por el azote de la enfermedad de *HuangLongBing*, que repercute en su rentabilidad desde 2007, con producciones en franco deterioro por no contar el país con tecnología suficiente para enfrentar esos males y lograr convivir y hasta obtener producciones estables”, aseveró el directivo.

Fue así como dejó de ser el emporio citrícola que ideó el líder de la Revolución Cubana, y hoy asume en su programa de desarrollo para 2021-2023, diversificar las producciones y lograr el ansiado despegue que los apunte como un polo productivo exportador.

**Situación problemática:** Actualmente la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón” no cuenta con un procedimiento integrador que sirva de guía para la planificación, lo que afecta la finalidad de la organización que es fundamentalmente la eficacia de sus actividades potenciales, la obtención de utilidades y un mayor aporte a la sociedad. Cada UEB tiene diferentes objetivos y en ocasiones las directivas del OSDE no se ajustan a las situaciones específicas de la empresa.

**Problema científico:** ¿Cómo contribuir a la mejora del proceso de planificación empresarial de la Empresa “Victoria de Girón” y con ello al desempeño superior de la organización?

A partir de lo planteado se puede definir como **Objeto de investigación:** El procedimiento de planificación empresarial y como **Campo de acción:** El diseño de un procedimiento integrador para la planificación empresarial.

**Objetivo General:** Proponer un procedimiento integrador para el proceso de planificación empresarial de la empresa.

#### **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar el marco teórico referencial de la investigación sobre las tendencias actuales de la planificación empresarial.
2. Diseñar un procedimiento integrador, basado en las principales fases para la correcta planificación.
3. Aplicar el procedimiento propuesto con expertos de la Empresa “Victoria de Girón”, entidad objeto de estudio, como forma de comprobación de la idea que se define al inicio de la investigación.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos **teóricos y empíricos**.

Entre los métodos teóricos se desarrolló: el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la información de los especialistas consultados.

Como métodos empíricos se utilizaron la medición y comparación para establecer el desempeño de la unidad organizativa, además del histórico lógico e hipotético deductivo.

La tesis está estructurada además de esta introducción, en donde se presenta el diseño de la investigación, en tres capítulos.

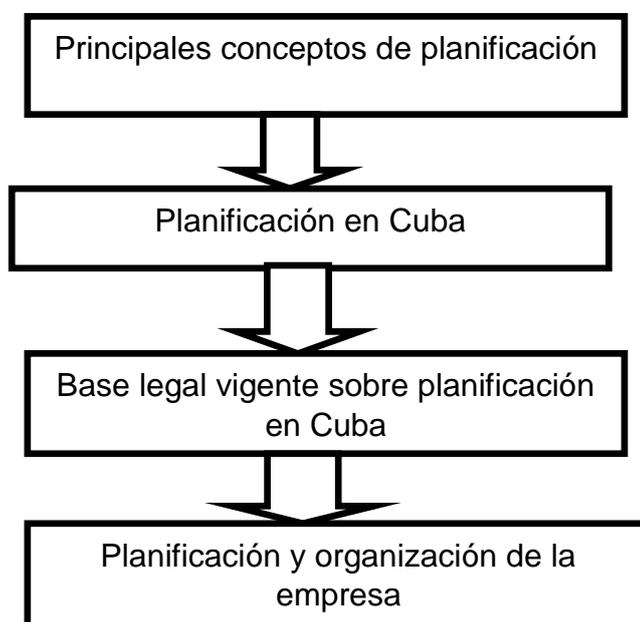
- En el Capítulo I se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico-referencial de la investigación como son planificación, empresa y planificación empresarial.
- En el Capítulo II se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio y se diseña un procedimiento para la planificación empresarial integrado por un conjunto de fases y actividades con consideraciones específicas.
- En el Capítulo III se expone la parte operacional de la tesis, en donde se aplica el procedimiento integrador a seguir para la investigación de campo necesaria, la cual con sus resultados dará a conocer los lineamientos necesarios para conocer el problema y de esta forma saber de qué manera dar las recomendaciones necesarias para las mejoras.

El trabajo cuenta además con conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos como complemento de los resultados expuestos.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La necesidad de retomar la planificación como aspecto rector en la economía a nivel nacional y empresarial, se ha convertido en un elemento esencial en el marco de una fase de rescate y fortalecimiento de la institucionalidad en el país. La elaboración de planes mediante procesos de planificación bien estructurados y científicamente argumentados, cobra especial relevancia y contribuye a reducir la incertidumbre que impone la globalización. Considerando previamente los posibles escenarios que pudieran presentarse, las empresas están mejor preparadas para tomar las decisiones más adecuadas.

**Figura 1** Hilo conductor para la elaboración del capítulo 1.



Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Principales conceptos de planificación

**Planificación** (planeación, planeamiento): es el conjunto de acciones y decisiones creadas para cumplir un objetivo específico, utilizando los recursos a disposición y en un marco temporal predeterminado. Bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

Tiene una sistemática, un orden y una continuidad. Como proceso parte de un análisis previo: de la actualidad o actual problema sobre el que se va a trabajar y

un análisis retrospectivo sobre los causantes o determinantes del problema fijado como objetivo. Mide o evalúa los fines que se quieren conseguir y los medios o recursos que se disponen.

**Algunos estudiosos del tema definen la planificación como:**

- Según Morales (2006) la planificación es una disciplina metodológica, un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. Es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, para determinar a donde ir de la manera más eficiente y económica posible.
- Smith (2006) advierte que el término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por un grupo de planificadores; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo.
- Moisés Trillo (2015) planteó que la planificación es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos previamente seleccionados para lograr o alcanzar un fin propuesto.

**Objetivos de la planificación**

La planificación es un proceso continuo, permanente y que se orienta indefectiblemente hacia el futuro. Se relaciona directamente con un objetivo y se proyecta en una serie de acciones o hitos por cumplir, en orden cronológico y en avance. Este es un proceso sistemático, es decir, desde su desarrollo comprende el sistema general en el que actúa y los subsistemas que alcanza, intentando buscar una resolución o aplicación general a la entidad sobre la que ejerce sus influencias (por ejemplo una empresa, una comunidad o una familia).Uriarte (2020)

**Metodologías de planificación**

La planificación suele ser un proceso formal, aunque dependiendo del campo de acción también puede ser informal y de base empírica (de ejecución en marcha). Se desarrollará en función de su campo interactuando con el entorno, los ejecutores, los implicados y todos los elementos que intervengan y en cualquiera de sus niveles. Uriarte (2020)

## **Tipos de planificación <sup>1</sup>**

La planificación permite organizar y programar un plan de acción de acuerdo al tipo de planteamiento o situación que se desee planificar, en este sentido se pueden describir cuatro tipos de planificación relevantes que son:

- Planificación normativa o tradicional.

La planificación normativa es una metodología que parte de un diagnóstico de cómo es una determinada situación y como “debería ser”, teniendo en cuenta un modelo de acción reglamentario; siendo este un plan de acción cerrado que se aplica para una determinada situación.

Se basa en reglamentos de procedimiento que deben ejecutarse minuciosamente de acuerdo al plan preestablecido para el logro de un objetivo, en el que solo existe una solución o alternativa posible, así como un único resultado.

Ésta es una planificación que se centra en un enfoque lógico de formulación, bajo un énfasis tecnocrático que emplea al igual que otros procesos de gestión, un diagnóstico, un diseño, una ejecución y una evaluación que refleja información precisa.

Este modelo de planificación normativa se enfoca en explicar un problema de manera analítica que se enfoca básicamente en el “deber ser” en vez del “ser” donde el proceso del modelo normativo establece un esquema riguroso de actuación que permite alcanzar el resultado esperado.

Es muy usado a nivel gubernamental, partiendo del supuesto de que el planificador puede ser orientador de un sistema social, en el que el sujeto que planifica está fuera de la realidad planificada y donde básicamente la planificación funciona al igual que un monopolio capaz de controlar la realidad.

- Planificación situacional.

Este modelo de planificación situación representa una crítica a la planificación normativa o tradicional por su ineficiencia e incapacidad para generar cambios y producir acciones que resuelvan problemas complejos, se enfoca en el “ser” y no el deber ser; por ende, asume un enfoque más realista, ya que quien planifica está dentro de la realidad e interactúa con otros actores que también planifican.

---

<sup>1</sup><https://www.webyempresas.com/tipos-de-planificacion/>

Esta planificación busca mostrar los diferentes modelos o herramientas de gestión posibles para llevar a cabo los procesos sociales, tomando en cuenta las diferentes situaciones.

Para lograrlo, este enfoque de planificación se encarga de “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar”. (Castellano, 2005)

Esto, por supuesto, hace más sencillo el proceso, en el que se deben definir metas y objetivos para ser cumplidos en periodos específicos de tiempo, con la finalidad de que la consecución de cada uno de esos objetivos conlleve a una situación futura prevista o planeada por el ejecutor; siendo una herramienta de utilidad para la alta gerencia de cualquier entidad organizacional.

Además, una de las ventajas de este tipo de planificación es que como siempre está en constante interacción con la situación real no requiere de actualizaciones, pues se adapta a las circunstancias del momento.

- Planificación estratégica.

La planificación estratégica es un modelo de planificación organizacional que tiene un enfoque objetivo y sistemático que facilita la toma de decisiones; además de proporcionar las herramientas necesarias para la optimización y distribución de recursos.

Bajo este tipo de planificación las organizaciones pueden anticiparse posibles eventualidades futuras, ayudando a establecer metas realistas a largo plazo, tomando en cuenta todos los procesos administrativos además de la planificación. Para ello, es necesario tener objetivos claramente definidos y en base a ellos establecer planes de acción, tomando en cuenta tanto los factores internos como externos a la organización, siempre encaminada así la misión y visión de la empresa y sus objetivos.

Este sistema de planificación estratégica busca anticipar oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro desde un punto de vista realista y posible, que permita a la organización tomar las mejores decisiones en el presente para sacar provecho a las oportunidades, evitar peligros o reducir los riesgos.

Básicamente, planificar a base de estrategias es diseñar un futuro posible deseado, creando métodos para lograrlo.

Sin embargo, no se trata de tomar decisiones futuras, sino pronosticar sucesos futuros y tomar decisiones en el presente que tengan repercusiones a largo plazo para el beneficio de la entidad.

- Planificación táctica operacional.

Este tipo de planificación se centra en la asignación previa de actividades específicas que deben realizarse como parte de un proceso dentro de cada unidad operacional que se implementan como parte de los lineamientos de una planificación estratégica.

Básicamente, es un complemento de la planificación estratégica de una entidad organizacional, estableciendo planes tácticos en todos los niveles de la compañía, las cuales son acciones específicas no muy detalladas, pero si necesarias para llevar a cabo los planes estratégicos establecidos.

Con estas acciones tácticas se describen al personal lo que la empresa necesita que realicen, estableciendo los pasos en las que deberán ser ejecutadas las actividades, así como las herramientas necesarias para llevarlas a cabo; además, estos planes tácticos tienen un tiempo delimitado para su ejecución a corto plazo.

Es importante que estos planes siempre estén enfocados a los objetivos primordiales de la organización; ya que si se alejan demasiado de estos, será difícil y poco eficiente lograr que las actividades tácticas consigan la planificación estratégica, por lo tanto, los procedimientos reglas y objetivos deben estar claramente definidos para alcanzar la eficiencia y eficacia que se busca lograr.

La planificación tiene los siguientes principios:

- Racionalidad: se requiere el establecimiento de objetivos claros y precisos encuadrados en el contexto de la realidad. Es la utilización de recursos para alcanzar no sólo una buena efectividad, sino una máxima eficiencia.
- Previsión: En los planes debe presentarse los lapsos definidos en que se ejecutarán las diferentes actividades. Así mismo, se deberán prever y jerarquizar los recursos necesarios para su realización.
- Utilidad: Los planes deben formar una integración orgánica, armónica y coherente a objeto de obviar la duplicidad de esfuerzos y el mal gasto de los recursos.
- Flexibilidad: Los planes deben confeccionarse de manera tal que permitan su adaptabilidad a cualquier cambio que se suscite en el transcurso de su

ejecución y más aún tratándose de planes relacionados con el hecho educativo, el cual se caracteriza por su intenso dinamismo.

- Continuidad: Las metas jamás deben ser abandonadas, cumplidas unas, se perseguirán otras, de lo contrario iríamos en contra de los principios de racionalidad, eficiencia y planificación misma.
- Inherencia: La planificación es inherente al hecho educativo. Se hace necesaria para alcanzar los fines, objetivos y metas de la educación. Una buena planificación nos permitirá el incremento de la calidad y la eficiencia de la educación desviándola definitivamente del camino del empirismo y de la improvisación.

### **Beneficios potenciales de la planificación. Importancia**

La existencia misma de la planificación se fundamenta en hechos centrales de la vida moderna: escasez de los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes y la complejidad, turbulencia, incertidumbre y conflictividad que caracterizan a las actividades humanas y su entorno. La planificación es una respuesta a ese conjunto de dificultades, una manera de enfrentarlas. Uriarte (2020)

La planificación es extremadamente útil en los sentidos siguientes:

- Da a la organización que la utiliza una unidad explícita de propósitos, permitiendo el engranaje fluido de las partes, reduciendo la dispersión de esfuerzos y el consiguiente despilfarro de recursos.
- Establece un mecanismo continuo de evaluación de las actividades, lo cual permite corregirlas o reorientarlas permanentemente.
- Minimiza la improvisación en la toma de decisiones y los riesgos inherentes a la misma, sin quitar valor a la intuición como factor importante.
- Tiende a facilitar el paso entre el pensamiento y la acción.

Otra manera de apreciar la importancia de la planificación es tomándola como una forma de abordar problemas específicos, descomponerlos en partes manejables y encontrarles solución. Y otra, menos visible, tomándola como vehículo que permite traducir conocimientos en acción, paso que frecuentemente no se maneja inmediatamente después de haber obtenido esos conocimientos, sino luego de un proceso más o menos largo de ensayo y error. Internalizando estos dos conceptos, la planificación como solucionadora de problemas y como vehículo

para operativizar conocimientos, puede llegar a convertirse en una actitud mental para el uso cotidiano, en todos los aspectos personales o profesionales de cualquiera. Uriarte (2020)

Además, está la poderosa capacidad investigativa y educativa de la planificación, ya que su proceso implica discutir objetivos, ventilar conceptos y generar información; aumentando el conocimiento y la sensibilidad acerca de los problemas que se desea atacar, lo cual termina por actuar, tarde o temprano a favor de su solución.

### **Etapas de la planificación**

La planificación debe poder medirse en su avance. Para ello, se diseña en un cierto orden, definido como una serie consecutiva de etapas:

1. Identificar el problema, la necesidad actual o futura, o el objetivo por alcanzar.
2. Desarrollar las alternativas o propuestas para alcanzar el objetivo en un tiempo asignado.
3. Ejecutar las soluciones o propuestas en un orden previamente establecido, cumpliendo metas parciales, priorizadas según necesidad o posibilidades actuales.

### **Estilos de planificación:**

- Inactiva: Aplicada en situaciones estables y prósperas, es una planificación orientada hacia la prevención, de aplicación inmediata o circunstancial.
- Reactiva: Se aplica en situaciones en las que, a partir de un cambio inconveniente o situación negativa, se requiere de una acción inmediata. Suele aplicarse al corto y mediano plazo.
- Proactiva.: Busca provocar cambios estables y hacia el futuro, con objetivos a largo plazo.
- Interactiva: Busca propiciar los cambios en función de las modificaciones del entorno, simultáneamente a ellos, o en el corto o mediano plazo a partir de su aparición.

### **Procesos de planificación:**

- Técnica cíclica: Ya que se convierte en realidad al ejecutarse y, al existir, se evalúa, adapta y se convierte en una nueva planificación.

- Técnica coordinada: Que pone en acción diversas maquinarias, recursos y herramientas de manera simultánea, tanto para su creación como para su ejecución.
- Técnica integral: De asignación de recursos humanos y no humanos en función del objetivo buscado.

**Al evaluar la planificación según la naturaleza de la organización, se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación:**

- Propósitos o Misiones: La misión o el propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.
- Objetivo: Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.
- Estrategia: Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.
- Políticas: Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar

la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

- **Procedimientos:** Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos. Por ejemplo, en una compañía industrial el procedimiento para manejar los pedidos con seguridad incluirá al departamento de ventas, el de finanzas, al departamento de contabilidad, al departamento de producción y el departamento de transportación.
- **Reglas:** Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene que llevar a cabo o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción. Es necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar su discreción. Las reglas, aunque también son guías, no permiten flexibilidad en su aplicación.
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.
- **Presupuestos:** Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general un presupuesto pone en práctica

un programa pero puede ser en sí mismo un programa. La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperada. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

**En una economía socialista, entre las principales tareas específicas que debe enfrentarse la planificación se encuentra:**

- Establecer un programa para el desarrollo económico y social a mediano plazo.
- Contribuir al desarrollo de las fuerzas productivas mediante la creación de nuevas capacidades de producción.
- Asegurar las necesidades básicas de la población así como propiciar una adecuada distribución de ingreso.
- Promover las transformaciones sociales a que se aspira.
- Alcanzar un desarrollo económico sustentable.

## **1.2 Conceptos de empresa y planificación empresarial**

### **1.2.1 Concepto de empresa**

Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición.

Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas. Está formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

El éxito de una empresa requerirá de objetivos claros y bien establecidos, además de una misión preestablecida. Por otra parte, estas deberán definir las políticas y

los reglamentos según los cuales van a manejarse. Sin embargo, más allá de las reglamentaciones que decidan en forma interna e informal, deberán regirse ante todo según las leyes que determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en la jurisdicción en la que estas operen.

Quizás desde una perspectiva más técnica se le puede definir como una unidad socioeconómica ya que de esta forma, la misma utilizará todos los recursos que estén a su alcance para transformar materia prima en un bien o servicio que pueda introducir en el mercado de oferta y demanda para obtener una utilidad.

**Según diversos autores la empresa se define como:**

- La empresa puede definirse, según Guillermo López Carvajal (2007), como el agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado, con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial. Más adelante apuntaba: “En este sentido es importante tener presente las particularidades de la empresa estatal cubana, en cuanto al establecimiento de los objetivos”.
- Julio García y Cristóbal Casanueva (2008), autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial" definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".
- Para Simón Andrade (2015), autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

### **Actividades de una empresa: Pérez y Gardey (2008)**

- Sector primario: Cuando utiliza como materia prima todo elemento obtenido directamente de la naturaleza. Un ejemplo en este caso sería las empresas productoras de cereales, o de cualquier otro producto de cosecha.
- Sector secundario: Cuando su tarea estará basada en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado.
- Sector terciario: Esta encargado tanto de la comercialización de productos fabricados por completo por otras empresas (proveedores), como de la oferta de servicios para la satisfacción de deseos y necesidades.

### **Estructura de una empresa**

La estructura de una empresa puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, entre otras), como lineales. En estas últimas, no existirán cargos de mayor importancia que otros, lo que todos los empleados gozarán de los mismos beneficios y serán instados a cubrir las mismas obligaciones.

Actualmente son muy comunes las llamadas Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas), lo cual nos indica que se trata de aquellas que si bien comparten la mayoría de las características con el resto de las empresas, tienen fundamentalmente la capacidad de producción y presupuesto limitado.

Una de las limitaciones más importantes es la ocupacional, es decir, su capacidad de contratar personal; y es de suma importancia dado que para el crecimiento de una empresa siempre será el capital humano un factor fundamental.

### **Empresas según procedencia del capital**

- Empresas públicas: Son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado, administración central o local. Estas pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se les seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del sector público. Este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que forma parte. El Estado toma la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad.

- **Empresas privadas:** Son aquellas que están a cargo de individuos particulares. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado.
- **Empresas mixtas:** Es la cual tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además, el sector privado puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública.

### **1.2.2 Planificación Empresarial**

La planificación empresarial es un proceso que implica la creación de una misión u objetivo para una empresa y la definición de las estrategias que se utilizarán para alcanzar ese objetivo o misión.

El proceso puede ser muy amplio, abarcando todos los aspectos de la operación o puede centrarse en funciones concretas dentro de la estructura general de la empresa. A menudo implica el uso de recursos dentro de la empresa, así como la contratación de consultores para ayudar en el diseño y la aplicación del plan.

Un segundo paso en el que entra en juego la planificación empresarial es cuando una empresa existente desea ampliar sus operaciones. Esto determinará lo que se necesita para gestionar el proceso de expansión, en particular con respecto a la financiación de nuevas instalaciones, la ampliación de los esfuerzos de ventas y marketing, o el diseño de una nueva infraestructura de comunicaciones para satisfacer las necesidades de la expansión.

El objetivo fundamental de la planificación empresarial consiste en la elaboración del sistema de planes económicos de la empresa, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales, laborales y financieros disponibles, que den respuesta a las estrategias, políticas y programas de desarrollo económico y social de la nación y la empresa.

#### **Sistema de Planificación Empresarial**

El sistema de planificación empresarial muestra dos fases importantes: hacia el interior de la empresa y hacia el entorno regulatorio.

- **Hacia el interior de la empresa.** Conformado por los elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de los

empresarios, contemplando también la participación de los trabajadores en el análisis de la propuesta de plan. Se expresa fundamentalmente en la proyección estratégica de la empresa, que puede tener distintos horizontes de tiempo, para un período de tres años vistas. Se reafirma la idea de que esta fase se asocia al proceso de planeación estratégica que debe desarrollar la organización.

- Hacia el entorno regulatorio: Incluye las necesarias adecuaciones del plan de la empresa según los objetivos económicos, directivas, orientaciones y regulaciones que emanen del Gobierno Central, del organismo al que se subordina, de la rama a la que pertenece y del territorio.

### **Consideraciones sobre la planificación empresarial**

A modo de resumen de los principales aspectos destacados hasta aquí, es oportuno realizar las siguientes precisiones apuntadas por el Dr. Vázquez López (2007) en su libro "Planificación Empresarial":

La planificación o elaboración del plan es un proceso único y continuo de interacción entre diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo, a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo como etapas diferentes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vistas 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, tienen que ser vistos con un enfoque temporal llamado horizonte de planificación. Su necesidad objetiva se deriva del hecho de que las tareas económicas anuales están sujetas a objetivos a mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

En la literatura internacional se considera que el proceso de elaboración del plan o presupuesto empresarial consiste en un proceso de negociación entre los accionistas, directivos y trabajadores. En nuestro caso, además del proceso negociador entre el Estado como dueño, directivos y trabajadores, incluye un componente político-ideológico, ya que en pocos casos la optimización de un recurso puede contradecir los intereses de un colectivo o un trabajador en particular. En tales casos, hay que tratar de vincular los ingresos y beneficios de

esos trabajadores con el plan, y trabajar por que comprendan e interioricen la importancia de las metas que se trazan.

Para la elaboración del plan de la empresa deben utilizarse herramientas de dirección modernas, que permitan dar un enfoque de proceso en su elaboración, ejecución y control. Una vez decididas las metas a alcanzar, deben desarrollarse las tareas estratégicas y operativas que garanticen el cumplimiento del mismo en cada uno de los puestos de trabajo.

Cada trabajador debe conocer el plan que se ha propuesto su organización, y qué tareas le corresponden para garantizar que éste se lleve a efecto.

El plan de la empresa debe expresar metas y objetivos superiores, garantizar incrementos de ganancias, eficiencia financiera, generación de efectivo, calidad, ahorro de recursos y aumento en la participación del mercado. A su vez, debe ser motivador, realista y flexible.

El plan no debe ser tarea únicamente de los directivos y especialistas del área económica: en él deben participar e involucrarse todos los cuadros de la empresa y los trabajadores.

Es importante velar, durante la elaboración y ejecución del plan, porque cada miembro de la organización sepa, de forma clara y concreta, el estímulo que recibe por el cumplimiento del mismo, y en cuánto se penaliza cuando incumple.

Para que el plan empresarial sea realmente un instrumento de trabajo eficaz, es necesario que la dirección de la empresa lo haga suyo. En función de ello, debe ser discutido y aprobado por todos los miembros de la entidad.

En el análisis y revisión del plan, debe tenerse en cuenta que los indicadores que expresen niveles actividad como son las ventas, ingresos, utilidad, aportes y valor agregado deben mostrar crecimientos. El caso contrario sólo deberá ocurrir en condiciones excepcionales.

En el caso de los indicadores que representan recursos a consumir como son el fondo de salarios, promedio de trabajadores, gasto material, servicios comprados, gastos en estimulación y gastos financieros deben mostrar un crecimiento menor que el crecimiento de los indicadores que expresan niveles de actividad. Esto se deriva del hecho de que en la mayoría de los indicadores que representan recursos a consumir existe un componente en gastos fijos que no necesariamente tiene que crecer en la misma proporción que éstos.

### **1.3 La planificación en Cuba**

En una economía socialista, entre las principales tareas específicas que debe enfrentar la planificación se encuentran: Laukión (2018)

- Establecer un programa para el desarrollo económico y social a mediano plazo.
- Contribuir al desarrollo de las fuerzas productivas mediante la creación de nuevas capacidades de producción.
- Asegurar las necesidades básicas de la población así como propiciar una adecuada distribución del ingreso.
- Promover las transformaciones sociales a que se aspira.
- Alcanzar un desarrollo económico sustentable.

En Cuba, la planificación se concibió desde inicios de la Revolución no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría distintiva del Socialismo. Laukión (2018)

La planificación ha constituido en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le ha permitido al Estado cumplir las directivas de la política económica acordada al ejercer las funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazadas. Laukión (2018)

Para la Planificación, los órganos y organismos toman en cuenta documentos rectores tales como:

- Las Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del estado del año en cuestión, aprobadas por el Gobierno.
- Instrucciones Generales para la elaboración del Plan emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
- Las Directivas específicas y complementarias emitidas por Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) para la elaboración del Presupuesto del Estado.
- Indicaciones específicas para la elaboración del Plan y el Presupuesto del Estado, emitidas por su organismo superior.
- El Plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- Las proyecciones estratégicas y otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas, expresadas en los planes de negocios.

- Los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.
- Los planteamientos de los trabajadores en las asambleas por la Eficiencia Económica.

#### **1.4 Base legal vigente sobre planificación en Cuba**

La revisión bibliográfica y examen al Consultor electrónico de la Casa Consultora DISAIC permite establecer que la legislación vigente en el país es:

- Decreto Ley 252/2007, Consejo de Estado, “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” Modificado por Decreto Ley 276/2010.
- Decreto 281/2007 Consejo de Ministros, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” Modificado por los Decretos 284/10, 323/14 y 334/17 todos del Consejo de Ministros.
- Resolución 276/2003 Ministerio de Economía y Planificación, “Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial”.
- Resolución 177/2016 Ministerio de Finanzas y Precios “Metodología para la planificación del presupuesto del estado del año 2017”.
- Resolución 243/2016 Ministerio de Finanzas y Precios, Modificar el artículo 65 de la Resolución No. 177/2016 (Modifica Resolución 177/2016).
- Resolución 873/2016 Ministerio de Finanzas y Precios, Metodología para la planificación del presupuesto del estado del año 2017 (Modifica Resolución 177/2016).
- Resolución 375/2017 Ministerio de Finanzas y Precios, Metodología para el proceso de planificación del presupuesto en los niveles presupuestarios correspondientes a los titulares del presupuesto y sus entidades.

De manera general establecen la planificación como uno de los subsistemas del Sistema de Dirección y Gestión estatal del país, las características principales del proceso de planificación, comprende desde la concepción de la proyección macroeconómica hasta las etapas de notificación, desagregación y programación mensual de ingresos y gastos del Presupuesto del Estado. Laukión (2018)

Es un proceso de enmarcamiento en los niveles macro, mezo y micro, lo que constituye un balance desde la planeación estratégica, de ingresos y gastos a nivel de país hasta el nivel empresarial, para el que se tienen en cuenta las restricciones de la economía y las capacidades productivas, según corresponda.

Las etapas de notificación, desagregación y programación mensual de ingresos y gastos, se regulan en la Ley Anual del Presupuesto del Estado y las normas complementarias.

Constituye la base para la sistematización de todas las acciones que procedan, con el objetivo de determinar el Anteproyecto de Presupuesto del Estado, para el ejercicio fiscal en cuestión.

### **1.5 Planificación y organización de la empresa**

La Empresa tiene un procedimiento de Planificación muy estricto: primero posee un plan perspectivo a mediano plazo que es que rige toda la planificación a corto plazo de la empresa, anualmente calcula y discute en detalle los planes anuales. En el año en curso se discute mensualmente su cumplimiento tanto en las granjas como a nivel de empresa, los reglamentos para la estimulación tanto de los trabajadores como del consejo de dirección tiene condicionados sus indicadores de forma que el sobre cumplimiento de estos planes no le permiten disfrutar de esta.

Los indicadores fundamentales son los exigidos para las empresas en perfeccionamiento Producción, Ingresos, Gastos, Resultado, Valor Agregado, Productividad /valor agregado, salario y fundamentalmente correlación productividad/salario medio. Se debe tener en cuenta en el momento de realizar los planes que los indicadores deben quedar 5% debajo del año anterior en el caso de los gastos y superior en los indicadores de eficiencia.

La empresa se estructura en 17 unidades, 6 Granjas Citrícolas, 1 Granja Agropecuaria (Ganadería y Cultivos Varios), 1 Granja Frutícola (frutícola y casas de cultivo protegido) y 9 unidades de servicios a la producción (incluyendo el transporte y los abastecimientos). Cada una de estas unidades elabora su plan y lo discute con la Dirección de la Empresa anualmente, cada una de ellas mensualmente chequea el cumplimiento de este plan en sus Consejos de Dirección y rinde cuentas cuando le corresponda al Consejo de Dirección Ampliado de la Empresa.

## **CAPÍTULO II Caracterización del objeto de estudio. Propuesta de la metodología de planificación.**

### **2.1 Caracterización de la empresa**

La Empresa de Cítricos Victoria de Girón, desde su fundación el 14 de junio de 1967, ha sido y es una Empresa totalmente estatal. Fue creada según Resolución No. 162/76, emitida el 15 de diciembre de 1976 que en su Resuelvo tercero define el Objeto Social como: “Ejecutar las actividades del Plan Técnico Económico aprobadas referidas a la siembra, cultivos, cosecha y demás que correspondan para la comercialización de la producción cítrica destinada a la exportación, la industria y el consumo de la población”.

Aplica el Sistema de Dirección y Gestión desde octubre de 2002 y ha mantenido esta condición hasta la actualidad. Al ser aprobado la implementación del sistema, la Empresa aplicó la estructura aprobada en el Expediente y a partir de ahí y hasta la fecha, según los resultados de los estudios organizativos realizados, ha efectuado las transformaciones pertinentes para adecuar su estructura a los requerimientos de la producción y los servicios, tomando como principio la racionalidad en la utilización del recurso hombre.

Abarca una extensión territorial de más de 500 kilómetros cuadrados, ubicados en 6 municipios (Jagüey Grande, Unión de Reyes, Ciénaga de Zapata, Habana, Varadero, Matanzas) donde aproximadamente 35,300 hectáreas son áreas cultivables en explotación. De ellas los cítricos abarcan el 20%, las áreas ganaderas el 41% y el resto se dedica a la producción de frutales (8%), casas de cultivo protegidos (0.1%) y viandas y vegetales (5%). El 1.9% de estas áreas son atendidas por el sector cooperativo y el resto por Unidades Empresariales de Base estatales.

La empresa está organizada por procesos de producción y de servicios en 12 Unidades Empresariales de Base. Su producción fundamental es la de cítricos y frutales frescos e industrializados con destino a la exportación, a la venta en fronteras y al consumo nacional.

A partir de sus programas de desarrollo se ha diversificado ampliando las producciones de hortalizas en casas de cultivos protegidos, producciones pecuarias (ganado mayor y menor), producción de carbón vegetal y de cultivos varios.

La empresa genera empleo en el territorio a más de 4,000 trabajadores y posee una gran infraestructura agrícola que abarca, sistemas de riego, viales, red de almacenes, industria procesadora, minindustrias y frigoríficos donde se aplica la ciencia, la técnica y la innovación tecnológica. Es la suministradora principal del Polo Turístico de Varadero, aunque realiza ventas en todo el sector turístico del país.

**Misión:** Captar divisas para el desarrollo económico, así como, garantizar la soberanía alimentaria de la región y el país mediante la producción, comercialización y venta de cítricos, frutales y otras producciones agropecuarias e industriales y servicios, garantizando una fuente de empleo para los trabajadores de la zona y una buena atención al hombre.

**Visión:** Empresa eficiente productiva y económicamente, que aplique una tecnología de avanzada e introduzca adelantos científico técnicos, que cumpla en tiempo y con calidad los objetivos estratégicos trazados para el período, liderando en todos los aspectos, que aproveche las capacidades de forma óptima y diversifique sus producciones para proteger la organización de los desbalances del mercado.

El **objeto social** de la Empresa se encuentra aprobado por el Ministro de Economía y Planificación en su Resolución 344 y abarca los aspectos siguientes: Producir y comercializar productos agrícolas, animales comerciales y genéticos de ganado mayor, ganado menor, leche, carne y sus subproductos; productos forestales, cajas, paletas, pallets y módulos de envases para uso en la industria de cítricos y frutales.

Además, tiene aprobadas por el Director General de la empresa las actividades secundarias a realizar, las que son:

1. Exportar los productos aprobados por el Ministerio del Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera: tomates frescos o refrigerados; pepinos y pepinillos, frescos o refrigerados; frutos de los géneros *Capsicum* o Pimienta frescos o refrigerados; aguacates frescos o secos; mangos frescos o secos; naranjas frescos o secos; toronjas o pomelos frescos o secos; limones, limas agrias, etc.
  - Frutas (mangos, piñas y otros frutos), sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.

- Hortalizas, frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de plantas, confitados con azúcar (almibarados, glaseados o escarchados).
  - Jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos.
  - Piñas (ananás) preparados o conservados.
  - Agrios (cítricos) preparados o conservados.
  - Jugo de naranja, toronja, piña, tomate congelado o sin congelar.
  - Aceites esenciales de agrios (naranja, toronja, limón y otros).
  - Carbón vegetal.
2. Importar los productos aprobados por el Ministerio del Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera.
  3. Producir y comercializar jugos concentrados congelados y naturales, jugos simples, cremogenados, celdillas, aceites, néctares y derivados.
  4. Producir y comercializar pulpas, pastas, jaleas, mermeladas, conservas de frutas y vegetales.
  5. Producir y comercializar producciones industrializadas de carne (jamonada, mortadela, chorizo y otras) y derivados de la leche como helado, yogurt, queso y otros.
  6. Producir y comercializar jabón e insumos fundamentales para la producción agropecuaria tanto producidos como adquiridos con destino a productores asociados al sistema de la agricultura.
  7. Producir y comercializar cuero y medios asociados al procesamiento y elaboración de la madera.
  8. Producir y comercializar productos agropecuarios y no agropecuarios para la venta a trabajadores.
  9. Comercializar chatarras, materiales y aceites reciclables.
  10. Brindar servicios relacionados con las actividades de comercio exterior (exportar e importar) a las Formas de Gestión No estatal, según Resolución 315/2020 del MINCEX.
  11. Brindar servicios de talleres para el mantenimiento y reparación de vehículos automotrices, instrumentación, enrollado y reparación de motores, mantenimiento mecánico, chapistería, soldadura, pintura y otras actividades.

### **Estructura organizacional**

La estructura de la Empresa responde al Objeto Social de la misma y es en base a este que funciona como tal.

Se encuentra estructurada en 12 Unidades Empresariales de Base (UEB) de producción y servicios y, además, al Director se le subordina la Empresa Industrial “Héroes de Girón”. Dentro de sus funciones unido a la de responder por todo el proceso productivo agrícola e industrial, tiene también la de ser centro de balance del presupuesto financiero y de la comercialización de todas las exportaciones de ambas Empresas. Además se ocupa de las importaciones de productos para el proceso productivo agrícola e industrial.

La Empresa de Cítricos Victoria de Girón está formada por la Dirección General que se apoya en dos Directores Adjuntos y siete Direcciones:

1. Dirección de Desarrollo.
2. Dirección de Contabilidad y Finanzas.
3. Dirección de Recursos Humanos.
4. Dirección Técnico – Agrícola.
5. Dirección de Cosecha.
6. Dirección de Abastecimiento Técnico Material.
7. Dirección de Importaciones.

La Dirección General recibe además el asesoramiento de los Grupos de Auditoria y Supervisión, de Maquinaria, de Agropecuaria y de Perfeccionamiento Empresarial y Relaciones Públicas.

La Estructura General de la Empresa la completan 12 Unidades Empresariales de Base (UEB):

1. UEB Granja 1.
2. UEB Granja 2.
3. UEB Granja 4.
4. UEB Granja 5.
5. UEB Granja Agropecuaria.
6. UEB Casas de Cultivos Protegidos.
7. UEB Mercadotecnia y Ventas.
8. UEB Vivero y Siembras.
9. UEB Logística.
10. UEB Transporte.

11. UEB Combinado.

12. UEB Servicio Interno.

La Estructura General de la Empresa se muestra en el Anexo 1.

La Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón, enclavada en el sur matancero, con una extensión superior a cuarenta mil hectáreas y una diversidad grande de producciones que van desde cítricos, frutales, casas de cultivos, producciones alimentarias, pollos, patos hasta ganado mayor, posee un presupuesto a planificar verdaderamente considerable, por lo que se hace vital una correcta planificación de los recursos en pos de sus producciones.

### **Sistema informático que utiliza la empresa para la planificación**

Para lograr este objetivo y como apoyo a este proceso se desarrolló un sistema informático, el cual transita por su sexta versión, el cual interrelaciona diversos métodos de planificación, integra sus resultados en presupuestos y permite la consolidación de información y emisión de la misma a través de más de setenta reportes de salida.

**Planfic** es el sistema informático que permite el montaje de la información de las plantaciones de la empresa, estructurada y contenida en codificadores generales y específicos, los cuales tipifican cada entidad de producción similar a la vida real. Permite la planificación de los gastos de atenciones culturales a través de dos posibilidades: utilizando la distribución gastos directamente a los centros de costos presupuestados, a través del uso de fichas de costos e incluso, la combinación de ambas. La característica fundamental es que permite planificar cada actividad, de un total posible de 9999, hasta 99 variantes, al nivel de la plantación. Convierte la información resultante a los presupuestos por centro de costo, información sobre la cual puede hacerse prorrateo y modelo de costeo.

El sistema abarca actualmente UEB de cultivos permanentes, de casas de cultivo tapado,

Permite la completa integración de los resultados de UEB de distintos tipos en consolidados a nivel de empresa, tanto de los gastos como de la producción. El uso de las fichas de costos es una mejora considerable, pues agiliza sobremanera el montaje de la producción y la obtención de sus presupuestos planificados. Se pueden planificar por esta técnica tantas producciones y fichas de costos como se quieran. También permite el uso del sistema de planificación por cartas tecnológicas.

Los reportes de salida del sistema, tanto de los datos de entrada como de los cálculos realizados, suman más de 70, la mayor parte de ellos con exportación hacia ficheros de formato Microsoft Excel, de forma que pueden emplearse en el montaje de las estadísticas fácilmente.

El acceso a la información está controlado por usuarios y claves, estableciendo distintos tipos de usuarios con accesos personalizados, de forma que las responsabilidades están repartidas y las posibilidades de mala manipulación de la información dentro del sistema, se reducen considerablemente.

Igualmente y como complemento de **Planific** se desarrolló un sistema que se interrelaciona con este, denominado *GastoBan* que permite el control de los gastos reales, su comparación con lo planificado, la consolidación de presupuestos planificados así como estados comparativos de lo ejecutado a distintos niveles, con reportes diversos de gastos y producción, el cual permite el completamiento del ciclo de planificación y control.

Este sistema ha permitido dirigir con mucha precisión el nivel de gastos y del plan, permitiendo con sus informes la toma de decisiones oportuna y mantener informado a los obreros sobre el comportamiento de los gastos en su área y por ende, una vinculación consciente del trabajador con la economía y con el correcto uso de la ejecución de la tecnología de producción.

Ambos sistemas está soportados para Windows hasta la versión *XP ServicePack 3* y contienen un proceso de salvas automáticas que garantizan la conservación de la información por fechas de trabajo, previendo que pueda ser restaurada la información a partir de una fecha de salva que el usuario considere como buena o confiable.

### **Planeación estratégica de la entidad**

El proceso de planeación estratégica se lleva a cabo para un horizonte de tres años, con la participación de los miembros del Consejo de Dirección, empleando el trabajo en equipo y las técnicas para general, consolidar y socializar ideas, definiendo los siguientes elementos:

- Identidad y Valores.
- Misión y Visión.
- Objetivos.
- Análisis estratégico (análisis del entorno y análisis interno).

- Selección de estrategias.

Durante el análisis estratégico se evalúan los escenarios probables y se identifican riesgos y oportunidades, que luego sirven para determinar las acciones necesarias para su manejo adecuado.

Para implementar las estrategias seleccionadas, el Consejo de Dirección realiza un análisis de los procesos que permiten alcanzar los objetivos, teniendo como resultado el Mapa de Procesos de la Empresa, que sirve de base al análisis de la estructura organizativa como soporte de la gestión.

Cada jefe de proceso, de conjunto con sus subordinados, elabora los mapas de responsabilidades de las unidades organizativas, que permiten conectar los procesos, con las áreas y con los objetivos, y definir los indicadores para poder controlar su cumplimiento. Con estos indicadores, en un trabajo en grupo el Consejo de Dirección, elabora el Mapa Estratégico, que contiene las relaciones de causalidad entre los objetivos y sirve de base a la planeación operativa.

A partir del mapa estratégico se elabora el Cuadro de Mando Integral, herramienta que permite traducir la estrategia en un conjunto de indicadores que posteriormente facilitan controlar su cumplimiento.

La estrategia se aprueba y pone en vigor a través de una Resolución del Director General, la que una vez emitida se notifica a cada uno de los Directores de cada unidad estructural, quienes a su vez quedan responsabilizados con comunicarlo a sus subordinados a través de los canales establecidos en el Manual de Comunicación.

El seguimiento y control de su cumplimiento se realiza a través de todos los mecanismos de control estratégico, que se integran en la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión a ejecutarse en el Balance Anual de la Empresa y aportan información necesaria para la toma de decisiones respecto a la necesidad de la introducción de cambios.

### **Planeación Operativa**

La planeación operativa se deriva de la estratégica, se enmarca en un horizonte temporal, anual o menor y se ejecuta en todas las unidades organizativas con la activa participación de los trabajadores.

Esta planeación implica la definición de los valores a alcanzar como meta para cada uno de los indicadores en el tablero de control definido para cada uno de los procesos a cada nivel, que constituyen los objetivos anuales. Estos deben tener

en cuenta los valores de partida que reflejan el comportamiento en períodos anteriores para que sean un motor impulsor de la mejora continua, y considerar los distintos sistemas que conforman el sistema integrado de gestión.

La planificación se traduce en las acciones a desarrollar para alcanzar las metas que deben quedar contenidas en los planes de actividades anuales de la Empresa, de cada unidad organizativa y que a su vez se desagregan en los planes mensuales de ellas y llegan hasta los planes de trabajo individuales. Estas actividades se alimentan a su vez de otros planes de actividades específicas como las relacionadas con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial resultantes de los diagnósticos de perfeccionamiento empresarial, los planes de mejora del Sistema de Gestión, el Plan de Prevención de Riesgos, entre otros.

Dentro de la planificación operativa, la planificación de los recursos se expresa en el Plan Económico Financiero, que por sus particularidades se aborda a continuación.

El OSDE Grupo Empresarial Agrícola establece como premisas para la elaboración del plan:

- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, de la proyección estratégica, de los presupuestos de la empresa y las unidades empresariales de base que agrupa en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos.
- Presentar y defender el plan y presupuesto de ingresos y gastos, ante su Organización Superior.

Distribuir los niveles de actividad y directivas a sus unidades empresariales de base, controlar y garantizar su cumplimiento, evaluando y respondiendo por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, de la proyección estratégica, de los presupuestos de ingresos y los objetivos de trabajo de la empresa y de las unidades empresariales de base.

- Informar de acuerdo a los requerimientos de los Consejos de Administración ya sean Provinciales o Municipales.
- Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la empresa en su conjunto y de las unidades empresariales de base que agrupa.

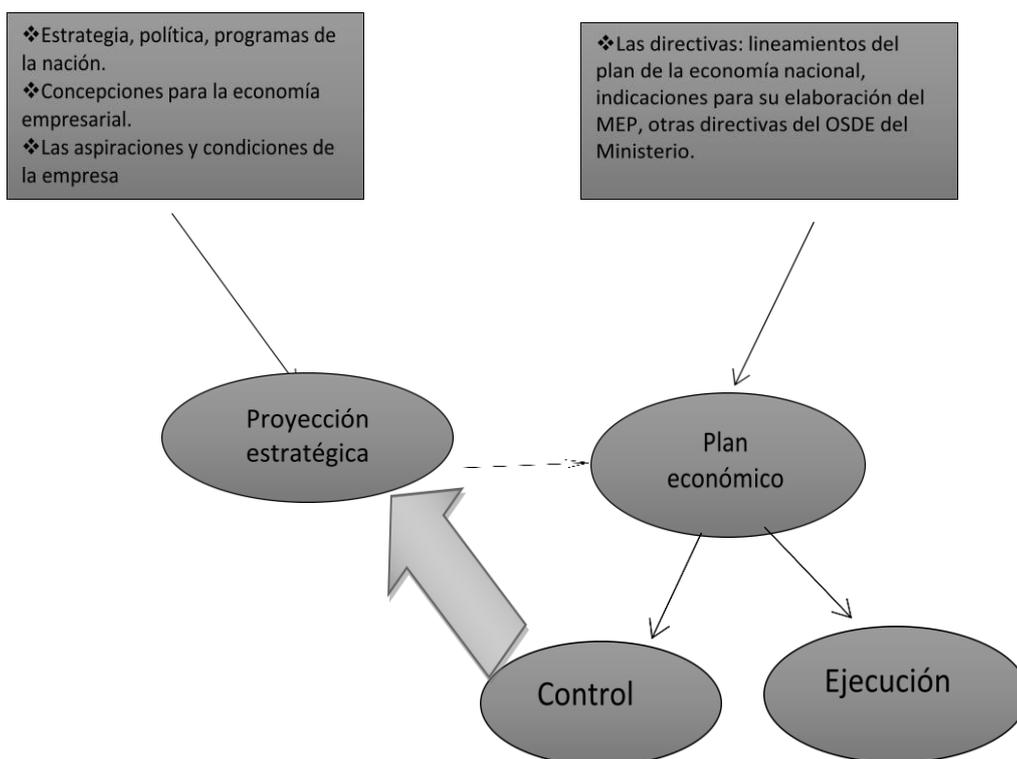
Los documentos rectores para la elaboración del plan y el presupuesto son los siguientes:

- Lineamientos y Políticas.
- Las Directivas para la elaboración del plan.
- Indicaciones Metodológicas. Que incluye el calendario general.
- Objetivos de las diferentes áreas.
- Los planteamientos de los trabajadores en las Asambleas de Eficiencia.

### Plan Anual Empresarial

Se trata de las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aporta la proyección estratégica a mediano plazo, los resultados del control del plan del año en curso y las Directivas e Indicaciones que recibe del OSDE al que pertenece, los estudios de mercado, el encargo estatal y los contratos económicos que hayan suscrito, así como otros documentos normativos y de política emitidos por el Partido y el Gobierno, con la participación activa de los trabajadores

**Figura 2** Lógica de la planificación empresarial



z: Tomado de Carvajal, et. al. 2007. Planificación Empresarial. Universidad de Cienfuegos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dpto. de Estudios Económicos.

Para la elaboración del Plan Anual de la Empresa se definen las responsabilidades de las personas que intervienen en este proceso:

**Responsables:**

1. El Director General de la empresa, es el encargado de dirigir, coordinar y controlar el proceso de confección y control del plan y del presupuesto en la empresa y unidades empresariales de base que agrupa, según corresponda, auxiliándose para ello del área de economía, y en correspondencia con las características de la actividad para ello, entre otras cuestiones, aprobará:

- El cronograma de trabajo y las tareas a ejecutar por cada área y Unidad Empresarial de Base (UEB) para la elaboración, ejecución y control del plan anual empresarial y el presupuesto, garantizando que se realicen todas las coordinaciones y con filiaciones internas que se requieran para la correcta fundamentación del plan.
- El flujo informativo a recibir de las Unidades Empresarial de Base UEB, según corresponda, siempre que satisfaga los requerimientos informativos de los niveles superiores de dirección y el Gobierno y cumplan las instrucciones metodológicas establecidas al efecto.

2. El Director Adjunto

- Trabajar en el desarrollo de planes estratégicos.
- Planifica y ejecuta seguimiento de los indicadores financieros.
- Analiza los resultados y la aplicación de las medidas para mejorar el desempeño financiero de la empresa, y la implementación de otros modelos de trabajo.
- Mejora los departamentos de planificación financiera.
- Gestiona los recursos.
- Se encarga de la planificación de las actividades de la empresa a corto y largo plazo.
- Diseña la documentación relacionada con la implementación de nuevos programas.
- Asigna responsabilidades para la ejecución de planes de desarrollo y organiza y supervisa los departamentos que trabajan juntos.

3. El Director Económico Financiero es responsable de:

- La confección del Plan Técnico Económico, para lo cual consolida todos los datos que se elaboran en las Unidades Empresarial de Base (UEB) garantizando la compatibilidad entre las diferentes secciones del Plan y el cumplimiento de las directivas de los organismos rectores.
- La presentación del plan al organismo superior para su aprobación.
- La desagregación del plan en todas las unidades organizativas y por meses del año.
- El control del cumplimiento del Plan Técnico Económico.

4. El Director de Capital Humano es responsable de:

- Realizar el estudio, con el análisis de diferentes variantes, para decidir el promedio de trabajadores necesarios, que garantice el nivel de actividad previsto y cumplir con el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia
- Conformar los indicadores de empleo y salario, considerando el promedio de trabajadores previsto, teniendo en cuenta que se cumplan las leyes, regulaciones e indicaciones vigentes.
- Elaborar el Plan Anual de Capacitación, donde se identifican las acciones de capacitación, que permitan determinar el presupuesto necesario para garantizarlo y presentar la cifra a tener en cuenta para la creación de la reserva voluntaria con este fin.

5. Director de Ingeniería Agropecuaria:

- Planificar las compras de materiales para garantizar el nivel de actividad de la Empresa, de acuerdo con el comportamiento real de los periodos fiscales anteriores, así como conciliar la demanda con los proveedores, en los casos en que proceda.
- Planificar las compras de partes, piezas y accesorios para la reparación del parque automotor, como son baterías, neumáticos, motores y otros materiales para la actividad de mecanización y transporte, así como conciliar la demanda con los proveedores, en los casos en que proceda.
- Planificar los servicios de mantenimiento automotriz, determinado a partir de los Planes de Mantenimiento, Chapistería y Pintura de los equipos de transporte, lo que se caracteriza de acuerdo a la especialización de los

trabajos de mantenimiento y reparación que se realizan considerando el tipo de vehículo.

- Prever los gastos para el pago de los servicios de agua y alcantarillado, análisis de la calidad del agua, y otros gastos necesarios.
- Garantizar el aseguramiento requerido para el cumplimiento del Plan para Situaciones Excepcionales y el Plan de Reducción de Desastres, a partir de las informaciones que reciba.

6. El Director de Producción es responsable de:

- Planificar las inversiones constructivas, la compra de Activos Fijos Tangibles u otros recursos que clasifican como inversiones y conciliar la demanda con los proveedores, en los casos en que proceda.
- Planificar los servicios de mantenimiento, identificando las reparaciones y mantenimientos constructivos a realizar en los inmuebles, que requieren ser contratadas con terceros, el mantenimiento programado a equipos de climatización, equipos de bombeo y otros, su reparación en caso de averías, así como conciliar la demanda con los proveedores, en los casos en que proceda.

7. El Director de Desarrollo es responsable de:

- Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática.
- Determinar las compras de materiales de computación como: tinta de impresoras y fotocopadoras, discos compactos para la salva de la documentación técnica de los proyectos y otros insumos que permitan mantener las operaciones de los equipos y medios de computación.
- Planificar las inversiones en equipamiento informático y los gastos de los servicios de comunicaciones y soporte tecnológico.
- Conciliar la demanda con los proveedores de equipos e insumos de informática y comunicaciones. Las informaciones que se obtienen como resultado del análisis de esta Dirección, se integran al Plan de Portadores Energéticos, Estado de Resultados y al Plan Técnico Económico.

8. El Jefe de Área de Seguridad y Protección es responsable de:

- Elaborar el Plan de Seguridad y Protección, el Plan de Situaciones Excepcionales y el Plan de Reducción de Desastres.

- Coordinar con el Director de Inversiones la planificación de los recursos necesarios para el cumplimiento de estos planes.

## **2.2 Presupuesto teórico y metodológico del procedimiento propuesto**

El desarrollo del procedimiento se ha realizado sobre las bases teóricas siguientes:

**Teoría o enfoque de sistema:** la estrategia de trabajar con un enfoque funcional de sub-optimización, tiene como fin el alineamiento de los procesos en forma vertical, lo cual crea pobres flujos de coordinación horizontales, consumiendo enormes cantidades de tiempo, recursos y esfuerzos, para que los resultados sean: cantidades de trabajo esperando en fila, manejo de materiales inadecuado, excesivos inventarios, mal manejo de pedidos, facturas no despachadas correctamente y a tiempo, pobre comunicación entre departamentos y un sin fin de problemas que al final, redundan en insatisfacción de clientes y pobres resultados financieros.

Lo que significa entrar en la polémica entre organización funcional o por procesos, la cual tiene ya muchos años de historia, desde el propio nacimiento de la administración científica y de la estructura organizacional, impulsada por autores tales como: Adam Smith, Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Gantt, Henry Ford y otros. El éxito radica en eliminar de la alta gerencia, los viejos paradigmas gerenciales ocasionados por conceptos como: la teoría de la conspiración o la fuerza subversiva y crear una cultura enfocada en la ejecución de la estrategia, la creación de valor y el logro de efectividad organizacional.

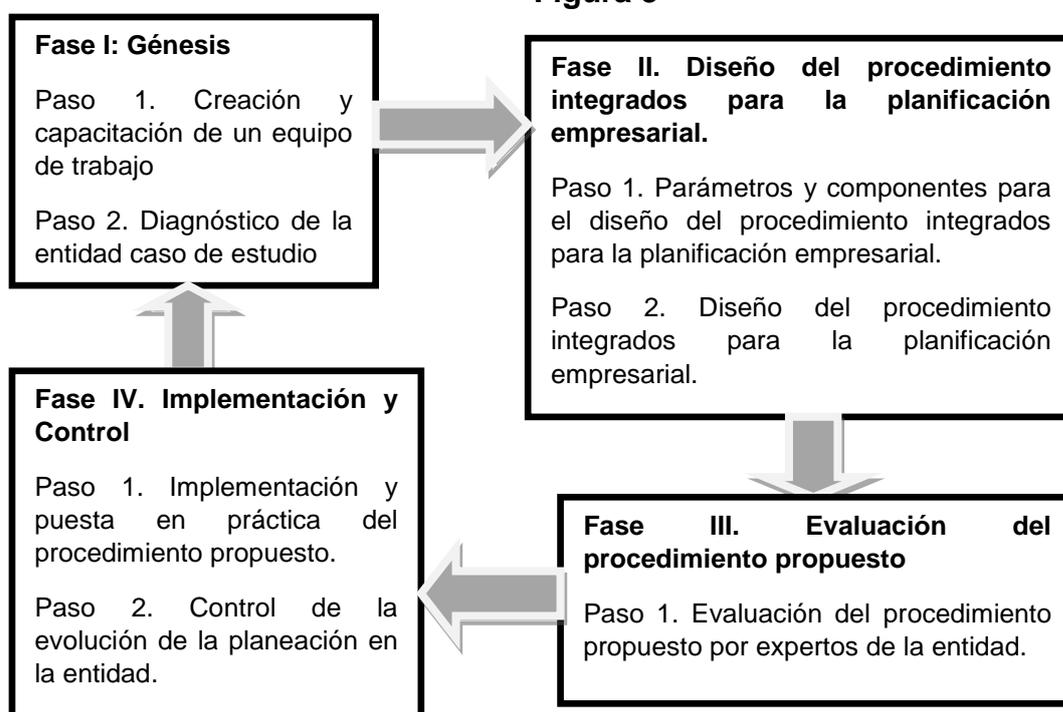
La clave del alineamiento horizontal, es que “ve a la organización como un proceso o como una cadena de eventos interrelacionados, que genera valor para los clientes, la cual cruza horizontalmente a la estructura, a través de un flujo de trabajo multifuncional”.

**Enfoque del sistema de dirección y gestión empresarial cubano:** se expresa al considerar que, cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña estrategia, estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcanzan los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. (Consejo de Ministros (CM) 2007; Amaro Quiñones, 2010.)

### 2.3 Metodología propuesta para el desarrollo de la investigación.

Para el diseño de la planificación empresarial de la empresa me basé en la metodología propuesta por Indira Laukión Borjas en su Tesis “ El procedimiento de la Planificación Empresarial Caso de Estudio Empresa Constructora de Obras de Ingenierías No 17 el cual tiene como objetivo crear un procedimiento integrador, basado en las principales fases para la correcta planificación para así darle cumplimiento al problema de investigación planteado al inicio. La misma cuenta con cuatro (4) fases, y en cada una de ellas se delimitan objetivos y pasos, además de técnicas y herramientas para la materialización y puesta en práctica.

Figura 3



Fuente: Tesis de Indira Laukión Borjas (2018)

#### 2.3.1 Fase I. Génesis

##### Objetivos:

- 1) Establecer las condiciones organizativas necesarias que contribuirán a la solución del problema.
- 2) Determinar el estado de la planificación en la entidad, principales desajustes que limitan el desempeño, el logro de la misión y alcance de la visión de la empresa/organización.

**Aspectos a considerar:** Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por no más de siete integrantes, en función del tamaño de la empresa, y en su mayoría miembros del Consejo de Dirección.

Así mismo, deben poseer conocimientos sobre: temas contables financieros, productivos, de capital humano y el sistema general de dirección y sus sistemas, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre diagnóstico y diseño de procedimientos y nombrar a un miembro del Consejo de Dirección como coordinador del proyecto. Igualmente, debe establecerse una planificación del proyecto para las reuniones y dinámica de trabajo del equipo y el desarrollo de este, teniendo en cuenta las fases, actividades y acciones definidas en el procedimiento.

**Técnicas y herramientas a utilizar:**

- Consulta documental (estrategia de la organización, documentos normativos de los sistemas y subsistemas, procedimientos existentes).
- Análisis grupal de los elementos de la planificación.
- Técnicas para la aproximación del consenso en el grupo.

Los principales resultados de esta fase están dados por:

- Determinación del estado de la entidad
- Conformar un grupo de trabajo para el desarrollo del procedimiento a crear.

**Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo**

El inicio de la actividad investigativa está dado por la constitución de un equipo de trabajo, multidisciplinario, donde se combinen diversas competencias, relacionadas con el proceso de administración, gestión del cambio, gestión económica, de capital humano, los intereses de los trabajadores, los organismos superiores, entre otros. En correspondencia con lo anterior, se recomienda:

- Buscar un equilibrio entre la iniciativa de los jóvenes y la experiencia por antigüedad en la organización.
- El número de personas para integrar este equipo de trabajo debe estar entre 5 y 7 personas, lo que asegura la necesaria diversidad de conocimientos e intereses y más podría dificultar la comunicación y el logro del consenso.

- Solicitar la participación de un agente externo en este equipo de trabajo buscando una mayor objetividad e imparcialidad, así como experiencia en el tema. Puede ser un asesor de alguna consultoría especializada en el tema.

Para asegurar un dominio homogéneo de este equipo de trabajo se deben desarrollar acciones de capacitación dirigida a dotar a los integrantes de conocimientos relacionados con:

- Generalidades sobre la base teórica y conceptual de la planificación empresarial.
- La base legal vigente en el país que regula el tema a tratar.
- La misión de la organización.
- La situación económica financiera de la entidad y el país.
- Las técnicas de comunicación, trabajo en grupo y búsqueda de consenso.
- Los parámetros para la confección del procedimiento de planificación empresarial.

Con este fin se deberán desarrollar acciones de capacitación bajo la modalidad de aprender haciendo, mediante talleres, y clases prácticas donde se combine armónicamente los conocimientos teóricos con las peculiaridades prácticas de la entidad, ejecutándose simultáneamente el trabajo.

### **Paso 2.** Diagnóstico de la entidad caso de estudio.

Antes de adentrarse en cualquier idea de análisis o mejoramiento de la planificación empresarial, resulta imprescindible la identificación de la dirección, por lo que se considera necesario el conocimiento de los principales elementos que componen la estrategia; visión-plazo de vigencia, objetivos estratégicos, misión, valores, procesos (estratégicos, clave y de apoyo) y proyección de los objetivos a corto plazo (próximo) año que se identifican en la organización, ya que esta constituye un componente en la estrategia de las entidades.

### **Principales técnicas/herramientas a utilizar:**

1. Consulta documental (Indicaciones metodológicas de la planificación empresarial).
2. Análisis grupal de los elementos de la planificación.
3. Técnicas para la aproximación del consenso en el grupo.

### **2.3.2 Fase II. Parámetros y componentes del procedimiento para la planificación empresarial.**

**Objetivo:** Diseñar el procedimiento para la planificación empresarial que permita el mejoramiento de los procesos económicos, productivos, materiales y humanos de la entidad, contribuyendo a eliminar los desajustes que limitan el desempeño y el logro de la misión y alcance de la visión.

**Aspectos a considerar:** características y rasgos de la propuesta y su correspondencia con los requerimientos declarados por la base legal vigente y la entidad. Sostenibilidad de la propuesta en el tiempo, las condiciones actuales y los cambios futuros, mejora continua.

**Técnicas y herramientas a utilizar:** dinámica del equipo de trabajo, técnicas de consenso, dinámicas con directivos de la entidad (Consejo de dirección ampliado), documentos, variantes y sus indicadores.

**Paso 1.** Parámetros y componentes para el diseño del procedimiento para la planificación empresarial.

Se conformará el procedimiento teniendo en cuenta los resultados de la fase anterior, así como, de la primera etapa de la fase en curso. Se confecciona el procedimiento de acuerdo a los acápites consensados y los componentes a contener.

#### **Principales técnicas/herramientas**

- Hoja de balance. Identificar las ventajas (elementos positivos) y desventajas (elementos negativos) de cada una de las propuestas, respecto a la actual y respecto a los requerimientos del sistema de dirección organizacional, factibilidad de implementación de la variante en lo tecnológico, económico y social.
- Dinámica de grupo. Entre los integrantes del equipo de trabajo para la fundamentación y posterior selección de la variante a proponer. Los principales resultados de esta fase fueron presentar el procedimiento para la planificación empresarial a la administración de la empresa que contribuya al mejoramiento del desempeño organizacional.

### **2.3.3 Fase III. Evaluación del procedimiento propuesto**

Para la evaluación del impacto del procedimiento en la entidad se emplea la consulta a expertos, por no contar con el tiempo suficiente para medir la evolución del comportamiento de la planificación en dos periodos.

**Paso 1.** Evaluación del procedimiento propuesto por expertos de la entidad.

**Principales técnicas/herramientas**

- Hoja de balance. Identificar las ventajas (elementos positivos) y desventajas (elementos negativos) esperadas una vez aplicado el procedimiento, respecto a la situación actual y respecto a los requerimientos del sistema de dirección organizacional, factibilidad de implementación en lo tecnológico, económico y social.
- Dinámica de grupo. Entre los integrantes del equipo de trabajo para la fundamentación y posterior caracterización del resultado a obtener. Los principales resultados de esta fase fueron presentar la evaluación de los posibles aportes del procedimiento para la planificación empresarial de la empresa como contribución al mejoramiento del desempeño organizacional.

**2.3.4 Fase IV. Implementación y Control**

**Objetivo:** Establecer en la práctica el procedimiento para la planificación empresarial a través de su legalización mediante resolución del Director General y evaluar el comportamiento de la planeación en la entidad en el tiempo.

**Aspectos a considerar:** Correspondencia del procedimiento con las necesidades de la entidad y los requerimientos declarados por la base legal vigente.

**Técnicas y herramientas a utilizar:** técnicas de consenso, dinámicas con directivos de la entidad (Consejo de dirección). Para la puesta en práctica es necesario la asignación de responsabilidades y tareas a las personas involucradas en el proceso de planificación de la entidad.

**Paso 1.** Implementación y puesta en práctica del procedimiento propuesto.

El procedimiento será expuesto ante los miembros del Consejo de dirección de la entidad, para su puesta en práctica mediante resolución del Director, se empleará para guiar la planificación en el segundo semestre del año 2021 y para planificar el 2022.

**Principales técnicas/herramientas a utilizar:** tormentas de ideas, técnicas de consenso y dinámica con directivos.

**Los principales resultados de esta fase fueron:**

- La aplicación parcial del procedimiento a partir del segundo semestre del año, y su empleo como base regulatoria para la planificación del año 2022.

**Paso 2.** Control de la evolución de la planeación en la entidad.

El procedimiento consta para cada uno de los diferentes planes y fases con métodos de evaluación y control. Los planes relacionados a la planeación estratégica se evalúan por el GAG, anualmente, los planes técnicos económicos se miden según los indicadores planificados y aprobados en el proceso, los objetivos y metas en relación a los valores estimados de cumplimientos una vez aprobados por los niveles correspondientes.

La dimensión humana se evalúa a través de aspectos cualitativos en cuanto a satisfacción laboral, compromiso de los trabajadores con la entidad y otros, regulados por las áreas de Capital Humano. La evaluación conjunta de estos factores sirve de mecanismo de medida y control del desarrollo de la entidad en el sistema de planeación.

**Principales técnicas/herramientas a utilizar:** Evaluación de los aspectos cuantitativos (indicadores económicos, físicos, tecnológicos, aquellos que marcan y miden el proceso de transformación de materias, materiales, esfuerzo físico e intelectual en valores monetarios, escalas físicas y de energía) y las dimensiones humanas, relacionales, culturales, políticas, éticas y comportamentales (aumento de las capacidades de organizar, mandar y controlar en los sujetos que ejercen la función de planificación y en las masas en general desde cada puesto de trabajo).

## **CAPITULO III Aplicación de la metodología de la investigación para el diseño del procedimiento para la planificación empresarial.**

### **3.1 Fase I: Génesis**

#### **Paso 1: Creación y capacitación del equipo de trabajo**

Para diseñar el procedimiento para la planificación empresarial se constituyó un equipo de trabajo conformado por siete (7) compañeros:

- Director de la entidad.
- Director Económico de la empresa.
- Director de Recursos Humanos de la empresa.
- Director Departamento de Producción y Negocio.
- Representante de las organizaciones políticas (PCC o UJC).
- Representante de las organizaciones de masas (Sindicato).
- Consultor de la consultoría económica CANEC.

Mediante las sesiones de trabajo con el equipo formado se concretan los temas a tratar así como las frecuencias y formas de realización, es necesario aclarar que el Capítulo I del presente trabajo de investigación constituye un resumen actual y profundo de las tendencias del entorno así como los cambios del modelo económico cubano sirve de material de estudio.

Se fomentan conocimientos y habilidades en:

- El trabajo en grupo.
- La creatividad y la comunicación.
- Homogeneidad en el conocimiento sobre la aplicación del procedimiento.  
para medir el grado de alineación.

### **3.2 Fase II. Parámetros y componentes del procedimiento para la planificación empresarial.**

#### **Paso 1. Parámetros y componentes**

**Objetivo:** Establecer el procedimiento para la planificación empresarial en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, que garantice el cumplimiento de las directivas según la base legal vigente y su Órgano Superior de Dirección, en aras de realizar un uso adecuado de los recursos disponibles. Este procedimiento es de obligatorio cumplimiento para todas las áreas de la entidad.

**Alcance:** La Dirección General y las UEB. El procedimiento abarca el proceso de planificación desde el punto de vista de ordenamiento, estructurado por etapas de trabajo, define lo que en cada una de las etapas debe ser vencido, ubica las responsabilidades de las diferentes áreas. Define la participación de todos los factores, y con el rigor técnico que corresponde.

**Nivel de acceso:** Se otorga acceso de sólo a todo el personal de la empresa que tenga acceso a toda la parte contable.

### **Proyección estratégica de la empresa**

La proyección estratégica de la organización debe recoger elementos como la misión, la visión y los objetivos estratégicos que se plantea la entidad. En tal sentido el plan de la empresa debe estar en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización; dicho plan debe elaborarse para los distintos escenarios que se espera puedan afectar a la empresa.

“La proyección estratégica no debe ser estática, sino que debe servir para monitorear la realidad, por lo que debe actualizarse en los primeros meses de cada año, a la par del plan anual de la entidad, en correspondencia con las decisiones del Gobierno y los cambios de entorno y del mercado.

La proyección estratégica: es elaborada para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas y ciclo de producción, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual.

En su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la entidad, se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, se pueden identificar potenciales problemas antes de que ocurran, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción y, una vez concluido, permite orientar la actividad. Por ello, no debe limitarse a planillas de cálculo y números; la información cuantitativa tiene que sustentarse en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos de todo tipo.

La proyección estratégica debe mostrar el o los escenarios más probables que deberá enfrentar la entidad, con sus variantes o planes de contingencia.

En función de la estrategia, política y principales programas de desarrollo económico y social de la nación y las direcciones actuales para la economía empresarial, las empresas elaboran sus planes estratégicos (proyección

estratégica), que comprende la definición de los valores, misión y visión, realización del diagnóstico estratégico (análisis del entorno general, entorno específico e interno y a partir de ello la definición de los objetivos, las estrategias y acciones para cumplimentar los objetivos).

### **Planificación económica financiera**

#### **1. Trabajos preparatorios**

Como preparación para el proceso de elaboración del plan, el MEP emite anualmente un cronograma de actividades a cumplir por los Ministerios (MINAG), desagregándose a las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE Grupo Empresarial Agrícola), y luego a las empresas. En esta etapa se participa en los seminarios donde se comunican las directivas y las orientaciones metodológicas para el plan de cada año y se elabora el cronograma propio de la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón" para cumplir en las fechas previstas.

El OSDE establece además tener en cuenta durante esta etapa:

- Análisis del cumplimiento de los lineamientos y políticas y las acciones a ejecutar para alcanzarlas.
- El análisis 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 fundamental del plan y su punto de partida.
- Análisis de los Estados Financieros y las medidas para mejorar sus resultados alcanzados, así como las medidas para mejorar la calidad y oportunidad de la contabilidad.
- Actualizar el plan de negocios que constituye la expresión concreta de la estrategia de la organización para obtener financiamiento a partir de su presentación a posibles clientes e inversores, debe mantenerse actualizado por la empresa de forma permanente, con un horizonte a mediano plazo (2 o 3 años). Se elabora para cada servicio constructivo a ejecutar, a partir de detectar necesidades no cubiertas o insatisfechas de mercado y por tanto se está ante una oportunidad de negocio, que se deberá avalar con un estudio de factibilidad económico y financiero.

- Conciliaciones con sus clientes y suministradores que requieran para la correcta fundamentación de su propuesta de plan; así como establecer la política de suministro a aplicar para garantizar el abastecimiento adecuado y evitar interrupciones innecesarias.
- Los planteamientos de los trabajadores en las asambleas por la eficiencia económica.

## 2. Elaboración de la propuesta

Como continuidad del proceso iniciado en la etapa preparatoria, se confecciona la propuesta del Plan, considerando la proyección estratégica, los resultados de los trabajos preparatorios, las derivaciones del control del plan del año en curso, los estudios de apoyo, las demandas de trabajo registradas y los contratos económicos firmados, así como las indicaciones específicas que se hayan recibido por parte del organismo superior. Esta se discute con los trabajadores para recoger sus criterios, opiniones y propuestas.

Para la elaboración del Plan, en la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”, se realizan, según corresponda, las siguientes valoraciones, que deben fundamentarse en la presentación de la propuesta:

- El punto de partida para la elaboración del plan es el cumplimiento del plan del año anterior y las adecuaciones que se le hayan aprobado para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Análisis de la eficiencia considerada en la propuesta, asumiendo como premisa que la gestión en general no puede presentar deterioro con relación al año precedente, para lo cual se considerará una correlación positiva entre la variación de la productividad del trabajo y del salario medio de los trabajadores, reducción del costo (gasto) por peso de venta al compararse con períodos anteriores, salvo casos muy justificados en los que no se logre, se debe elaborar una fundamentación económica detallada y elevación de los ingresos y utilidades del período, respecto al anterior. En aquellos casos en que por razones justificadas ello no sea posible, debe siempre, incrementarse la eficiencia en general de la Empresa.
- Examen de la rentabilidad y la situación financiera, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y medidas para incrementarlas.
- Perspectivas del mercado externo e interno.

### 3. Evaluación de la propuesta.

El incremento de la eficiencia económica es el objetivo básico de la planificación y el punto de partida de la propuesta de plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la planificación de los niveles de actividad, recursos, inversiones y otros, deben realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia.

La evaluación de la eficiencia económica de la empresa debe abarcar:

- El análisis técnico organizativo de las producciones y ventas que realiza la Empresa.
- El examen de la utilización de los medios de computación y demás activos fijos tangibles.
- El análisis de los recursos laborales y los sistemas de pago y la productividad.
- El análisis del gasto.

Las propuestas de plan de cada una de las unidades organizativas se discuten individual y colectivamente con el Consejo de Dirección para garantizar la transparencia y participación activa en la toma de decisiones. Las recomendaciones realizadas deben ser implementadas por cada una de las estructuras para garantizar que en la consolidación se cumpla con las directivas emitidas por el país y se satisfagan las expectativas de las partes interesadas.

### 4. Discusión con los trabajadores

La propuesta del plan, siguiendo las orientaciones de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), se presenta, analiza y discute con los trabajadores para lograr su compromiso y participación activa en el control de su cumplimiento. Una vez aprobada la última versión se pasa a una segunda discusión con los trabajadores.

Para esta se tendrá en cuenta la estructura de los indicadores en el plan:

Indicadores directivos:

- Ventas totales en valores.
- Venta de producciones seleccionadas: Ventas de cítricos para el consumo nacional.
- Utilidades acumuladas después de impuestos.

Indicadores límites:

- Presupuesto MLC para inversiones.
- Presupuesto para inversiones en MN.

- Presupuesto en MLC para portadores energéticos.
- Presupuesto en MLC para la estimulación en tiendas.

Otros indicadores:

- Rendimiento agrícola en diferentes especies.
- Ciclo de cobros y pagos.
- Costo de Salario por peso de venta
- Índice de disponibilidad técnica
- Índice de mortalidad.

La elaboración del plan anual de la economía nacional debe estar precedida por una evaluación de la dinámica de su comportamiento en años recientes, de los efectos para el país de la situación económica internacional, así como del impacto de otros elementos coyunturales, teniendo en cuenta a su vez los compromisos y objetivos estratégicos a alcanzar en el mediano y largo plazo propuesto en el Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

En atención a la estrategia económica y social aprobada y la implementación del Plan Nacional de Desarrollo hasta el 2030, que considera la recuperación y reordenamiento de la economía cubana en un escenario que sigue estando impactado por la crisis económica mundial provocada por la pandemia de la COVID-19, y en particular por el recrudecimiento, sin precedentes, del bloqueo económico y financiero impuesto a Cuba por los EEUU, el plan de la economía para año 2023 demanda una visión innovadora para lograr el cumplimiento de las indicaciones del gobierno para la planificación del año.

Estas indicaciones son reflejo de las acciones que se vienen realizando en el país en el perfeccionamiento de la planificación, como línea de trabajo priorizada, impregnándole una mayor flexibilidad a todo el proceso, objetividad e innovación en la respuesta a los problemas, identificación de las fortalezas y la búsqueda de soluciones nacionales, así como lograr una participación más activa de las entidades y los trabajadores desde la base y desde las etapas iniciales de preparación para la elaboración del plan.

Para realizar este proceso con total eficiencia, hay que tener en cuenta las facultades que se han venido aprobando para el sistema empresarial, lo cual conlleva a una mayor responsabilidad, que debe ser reflejada desde la Planificación. A continuación, les detallamos algunos de los más importantes:

- Aprobación de las Inversiones no nominales y micro Inversiones.

- Revisión de los indicadores de eficiencia y medidas para alcanzarlos:
  1. Costo por peso de ingreso.
  2. Aplanamiento de estructura y plantilla.
  3. Rendimientos agrícolas e industriales.
  4. Utilización de las capacidades industriales.
  5. Balance de maquinaria y transporte.
  6. Producción nacional de insumos. Ej. sustitutos de fertilizantes y otros productos.
  7. Gastos identificados para certificar la contabilidad.

En el Anexo 2 se muestra el registro utilizado en el procedimiento.

**Como principios fundamentales de trabajo para el plan se mantienen:**

- La planificación centralizada.
- El aseguramiento a la producción nacional que permite reducir importaciones.
- La regulación del mercado, principalmente por métodos indirectos.
- Lograr complementariedad de los actores económicos, el redimensionamiento del sector empresarial, las nuevas formas de gestión y la adecuada relación que tiene que haber entre ambos.
- Papel dinamizador de la demanda interna para la economía.
- Dotar de mayor autonomía de gestión al sector empresarial estatal.
- Incentivar la competitividad, garantizando la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros, el incremento de la eficiencia y la motivación por el trabajo.

En las condiciones adversas que caracterizan el contexto internacional y nacional del país, se hace impostergable explotar todas las reservas internas y mejorar la planificación, sin poner límites al crecimiento productivo y donde la producción nacional de alimentos, la participación de la industria nacional en la formación de riqueza y asegurar ingresos superiores en las exportaciones, constituyen aspectos centrales de la estrategia económica.

La participación activa y organizada de los trabajadores, constituye un elemento de suma importancia en el proceso de elaboración del plan, tanto en el orden político como económico y debe constituir un elemento distintivo que caracterice la elaboración del plan, desde la base, con análisis profundos, sin límites ni enmarcamientos directivos, mostrando todo el potencial y las reservas existentes.

Este proceso deberá coordinarse e instrumentarse con las diferentes instancias de la CTC y sus Sindicatos, de conjunto con los organismos, OSDE y Órganos Locales del Poder Popular y concebir la estrategia y procedimientos a emplear en cada centro de trabajo, para contribuir colectivamente a la propuesta de plan y su discusión en cada una de las etapas concebidas.

En las indicaciones del Gobierno para la elaboración del Plan 2022 se reconoce la responsabilidad de los organismos rectores en la conducción de este proceso en la esfera de su competencia. En las mismas se destaca la necesidad de insertar en los balances globales el impacto de las formas de gestión no estatal como parte del plan de la economía y su armonización en este proceso.

Las formas de gestión no estatal participan en el proceso de elaboración del plan en igualdad de condiciones que el resto de las entidades de la economía.

**El informe a presentar caracterizando la propuesta de Plan ha de ser preciso y centrado en los siguientes aspectos:**

- Análisis del comportamiento de los niveles de actividad (producciones y servicios) sus principales destinos, así como las fuentes de financiamiento.
- El aprovechamiento de las capacidades con destino a incrementar exportaciones, producciones destinadas a la sustitución de importaciones y a satisfacer las demandas de la economía interna y en lo específico el encargo estatal.
- Niveles de exportaciones e ingresos proyectados; comportamiento de los indicadores de eficiencia (ventas, utilidades antes de impuesto y gasto total / peso de ingreso total, entre otros);
- El plan de inversiones continuidad que se terminan en el año e incorporan nuevas capacidades productivas o de servicio a la economía, y las de sectores estratégicos (producción de alimentos, fuentes renovables de energía, programa de la vivienda, el turismo, las fábricas cemento y acero, y las de infraestructura asociadas a estos sectores), la terminación y capacidades que se ponen en explotación y su impacto en la economía, fuentes de financiamiento, plan de preparación y análisis de la eficiencia del proceso inversionista, así como la inversiones extranjeras incluidas o en propuesta de incorporación al plan.

##### 5. Defensa de la propuesta del plan

Una vez analizada y aprobada la propuesta de plan y presupuesto en el Consejo de Dirección, el Director General la defiende ante el organismo superior. Como resultado de esta acción pueden producirse cambios en la propuesta inicial.

La propuesta de plan definitiva se entrega al organismo superior y se espera por su aprobación, cuya notificación se realiza según el cronograma previsto.

#### 6. Aprobación del plan

Una vez evaluado y discutido con los trabajadores se presenta a la aprobación por el OSDE, lo que significa también aprobar el plan de las unidades empresariales de base, y constituye el instrumento para evaluar la empresa y ésta a su vez a sus unidades. Constituye la estrategia para el año planificado y es la guía de actuación y evaluación.

La empresa deberá formalizar el proceso de contratación y que éste recoja todos los términos necesarios para que constituya una herramienta eficaz en las relaciones económicas.

#### 7. Control y seguimiento del plan anual

El control y seguimiento del comportamiento del plan anual se mantiene durante el año a través de su inclusión en el plan temático del Consejo de Dirección, para el análisis de su cumplimiento y la toma oportuna de medidas para el logro de los objetivos trazados, además de la información estadística que se tributa a la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) y las informaciones que requiera el organismo superior.

En este proceso participan activamente todas las dependencias, de acuerdo al diagrama general de proceso de la empresa.

**Indicaciones específicas:** Detallamos a continuación algunas precisiones por categoría que deben ser de obligatorio cumplimiento:

**1. Producción de bienes y servicios:** Lograr crecimiento en correspondencia al cierre real del 2020 y al estimado del 2021; tener en cuenta el Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Explotar al máximo las potencialidades productivas y con destino a la exportación de cada entidad. Lograr el máximo cumplimiento del plan para el cierre del año 2021 protegiendo el cumplimiento de los encargos estatales. Garantizar el encadenamiento productivo entre las entidades que componen los procesos productivos, articulados según sus capacidades, siendo inclusivos con la Inversión Extranjera Directa y las nuevas formas de gestión.

**2. Gestión financiera:** El estado de resultado planificado proyecta los ingresos y gastos de todas las operaciones corrientes y el resultado final esperado; se requiere evaluar mediante la proyección de los estados financieros la situación de la entidad con ese plan, desde el punto de vista financiero, logrando una situación favorable, de no ser así, se deberá modificar lo previsto, para ello deberá tener en cuenta el nivel de gasto permisible en función de los ingresos que prevé obtener, hasta lograr llevar los resultados de la entidad a lo requerido eficientemente. Este plan garantiza el financiamiento necesario para asegurar las tareas del plan de producción y servicios, con la determinación de los recursos que intervienen, ya 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, garantiza el plan de inversiones, de empleo y salario, la defensa, el desarrollo, ciencia, tecnología y el resto de los objetivos del plan.

**3. Comercio exterior:**

Exportaciones de bienes: Se considera exportación de bienes toda entrega de mercancías realizada por las entidades cubanas radicadas en Cuba a clientes radicados en el extranjero como resultado de transacciones de carácter comercial que impliquen un cambio de propiedad del producto que se comercializa y que rebasen las fronteras aduanales nacionales, con independencia de que se cobre o no en el período que se planifica.

Comprende además las transacciones de bienes que impliquen una disminución del acervo material del país, o sea, bienes, muebles cuya propiedad se traspasa de residentes a no residentes. A partir del año 2000, el aprovisionamiento de naves y aeronaves se registra como parte del comercio de bienes y no de servicios, según recomendaciones internacionales.

Este concepto se traduce en:

- Las entidades que producen el recurso exportable es el que lo registra en la cuenta 914. Ventas de bienes con destino a la exportación.
- La empresa exportadora con facultad de comercio exterior que presta el servicio de exportación solo registra la comisión por el servicio prestado en la cuenta. 901 Venta de Servicios.

Esta forma de negociación tiene que quedar reflejado en los contratos de servicios de exportación entre las partes.

**4. Empleo y Salario:** Para la planificación del Plan, en lo referido a los indicadores de empleo y salario, se conciliarán a partir de los modelos establecidos, las siguientes informaciones: planificación del salario, solicitud de procesos de disponibilidad, la generación de nuevos empleos y los gastos asociados a la capacitación y el estudio, garantizando siempre mayor eficiencia en el empleo de los recursos humanos.

En cumplimiento de la metodología para la elaboración del plan 2022, las entidades cumplirán con las siguientes indicaciones:

1. Para lograr un uso racional de la fuerza de trabajo, las entidades actualizan la plantilla de cargos, sobre la base de lo establecido en el Capítulo VIII del Decreto 326 “Reglamento del Código de Trabajo”, y se tendrá en cuenta:
  - a. Las entidades del sistema empresarial parten de las propuestas de cifras directivas y los indicadores específicos vinculados a niveles físicos de actividad definidos.
  - b. Las unidades presupuestadas a partir del anteproyecto del presupuesto, sus funciones y los índices o normativas definidos para la actividad, ajustarán el número de trabajadores al indicador directivo gasto de salario aprobado en el presupuesto.
2. Tener en cuenta el Decreto 53 del Primer Ministro, sobre la flexibilización del mecanismo para la organización salarial en la empresa estatal, proceso que será solicitado mediante carta del Director General al Presidente del Grupo(anexo a la propuesta de plan y la argumentación correspondiente) y el fondo de salario que se determine, respaldará la aplicación de la organización salarial aprobada, condicionado a:
  - No planificar pérdidas.
  - No disminuir el nivel de utilidad al real obtenido en el año anterior.
  - No deteriorar el aporte por el rendimiento de la inversión estatal en valor absoluto del año anterior o el pago de dividendos a los socios, según corresponda.
3. En la planificación del fondo de salario se tendrá en cuenta:
  - a) Los conceptos salario escala (los que lo mantengan aplicando), pagos adicionales, pagos a destajo y vacaciones. Se evaluará la aplicación del

- pago a destajo en actividades que por su naturaleza es posible y estén creadas las condiciones.
- b) Revisar las normas de trabajo vinculadas a los sistemas a destajo que se aplican y actualizar las que se requieran teniendo en cuenta cambios en las condiciones técnicas-organizativas del proceso de producción o servicio, tales como organizacionales, en las materias primas, la tecnología y las condiciones de trabajo, entre otras.
  - c) Mantienen vigencia los mecanismos actualmente aprobados de retribución por los resultados referidos al pago por alto desempeño y la distribución de utilidades.
  - d) Tener en cuenta en la planificación del salario, la propuesta de medidas 36, sobre el nuevo modelo de gestión económica para flexibilizar la relación laboral y salarial del trabajador agropecuario, sobre la base de los colectivos laborales.
4. Las empresas empleadoras planifican de manera independiente el fondo de salarios que paga a los trabajadores que se contratan para prestar servicios en las modalidades de la inversión extranjera y representaciones extranjeras.

**Creación de nuevos empleos:** Se considera la creación de nuevos empleos cuando las nuevas inversiones o recuperación de capacidades o por proyectos de desarrollo local no se asuman con los trabajadores actuales. Los nuevos empleos se informarán, según el Modelo VII-1A y B.

#### Proceso de disponibilidad

1. Los procesos de disponibilidad que resulten en correspondencia con las normas establecidas en el Código de Trabajo o producto de movimientos organizativos de fusión, traspaso o extinción (tener en cuenta la propuesta de perfeccionamiento del sistema de la agricultura), aprobados por Ministerio de Economía y Planificación se informan en el Modelo VII-2, para lo que se tendrá en cuenta:
  - a. Conciliar con la Dirección Provincial de Trabajo, el estimado de trabajadores que se prevé declarar disponibles para la gestión de empleos.
  - b. Presentar propuesta de cronograma para su ejecución, así como el sistema de control.
  - c. Presentar el aval de conformidad del sindicato de la entidad y provincial.

- d. Incluir procesos aprobados para el presente año, que por causas de la COVID – 19, no se hayan podido ejecutar.

Fuera del marco del Plan de la Economía, solo podrán presentarse a aprobación procesos de disponibilidad laboral originados por la creación, fusión o extinción de entidades, así como cuando concurren las causas previstas en el artículo 78 del Reglamento del Código de Trabajo.

#### Capacitación y estudio de trabajo

Las empresas planificarán dentro de su plan de gasto, lo referido a: Programa de Dignificación, capacitación de los trabajadores, recuperación o apertura de Centros de Capacitación, unidades docentes, aulas anexas y Palacios de Pioneros. Los montos que generan estos procesos, deberán estar certificados por las áreas de inversiones.

1. Se incluirán además los gastos que se generen por decisiones adoptadas por las empresas y se decida enviar a trabajadores a cursos de capacitación y superación.
2. Planificar dentro de los gastos de las entidades, el cumplimiento de las acciones de previstas en los convenios con Universidades e IPA, en la formación y superación de los trabajadores y la incorporación de fuerza de trabajo joven.

**5. Inversiones:** Análisis por componentes del plan de inversiones, definiendo aquellas que se terminan en el año y las nuevas capacidades productivas o de servicios que se incorporan a la economía, resaltando las de sectores estratégicos (producción de alimentos, fuentes renovables de energía, programa de la vivienda, el turismo, las fábricas cemento y acero, y las de infraestructura asociadas a estos sectores), definir los fondos básicos que se ponen en explotación y su impacto en la economía, fuentes de financiamiento, plan de preparación y análisis de la eficiencia del proceso inversionista, así como las inversiones extranjeras incluidas o en propuesta de incorporación al plan.

Se priorizarán las inversiones de continuidad que se terminan en el año e incorporan nuevas capacidades productivas de servicios a la economía, y las de sectores estratégicos (producciones de alimentos, fuentes renovables de energía, programa de la vivienda, el turismo, las fábricas de cemento y acero, y las infraestructuras asociadas a estos sectores). No se iniciarán nuevas inversiones donde existan éstas con capacidades subutilizadas y que además no tengan

fuentes de financiamiento definidas. La forma de financiamiento será establecida por los inversionistas, bajo el principio de cubrir sus inversiones con fondos propios o mediante créditos preferiblemente a largo plazo, asegurando además su amortización con el rendimiento de la inversión según los documentos regulatorios.

Como principio las importaciones para las inversiones se financiarán con créditos externos, y con el presupuesto del Estados en el caso de las destinadas a la actividad presupuestada y otras que se decidan por el Gobierno.

**6. Portadores energéticos:** Se entregará el modelo de cifras directivas con su correspondiente certificado. Las cifras inscritas respaldarán los niveles de actividad fijados. No deteriorar los índices de consumos alcanzados. Mejorar la eficiencia en aquellas producciones o servicios que aumenten sus niveles de actividad. El consumo administrativo y de servicios no productivo debe ser no mayor al año anterior. En los organismos e instituciones en proceso de redimensionamiento, el consumo administrativo debe disminuir en correspondencia con el mismo. Desplazar del horario pico las producciones y bombeos de agua que no trabajen en régimen continuo, aquellas que lo hacen, tomarán las medidas necesarias que garanticen, el mínimo de consumo en ese horario.

## **7. Planificación empresarial**

- La conciliación entre productores y demandantes, constituyen la base de la elaboración del plan y paso previo para formular las contrataciones. En el Plan se podrá contemplar un margen para dar respuesta a demandas imprevistas a partir del conocimiento del mercado. Lineamiento 10.

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

- Priorizar los desarrollos científicos certificados y registrados, destinados a la producción de alimentos, la salud humana y animal, empleo de fuentes de energía renovable y materiales de la construcción. Lineamiento: 131
- El Centro de Investigación Territorial de Medio Ambiente (CITMA) en su carácter de rector, exigirá las acciones a acometer para mitigar los impactos negativos al medio ambiente en el país, para lo cual participará en el proceso de la planificación y control de las inversiones medioambientales de los Órganos de Administración Central del Estado (OACE) y Consejo de Administración Provincial (CAP) de conjunto con el Ministerio de Finanzas y

Precios (MEP) y la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).  
Lineamientos: 133, 138, 218.

## **9. Presupuesto del estado**

- En el Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo debe considerarse la disminución de los aportes, derivado de aplicar un tipo impositivo de un cinco por ciento, en la actividad empresarial. Igualmente, será considerado en su planificación el impacto de la aplicación del proceso de reordenamiento laboral. Lineamientos: 05, 56, 60, 169.
- El Impuesto sobre Ventas no proyectará decrecimientos con relación al presupuesto; se planificará en correspondencia con los niveles de actividad por la estructura de los principales productos que se aprueben. Lineamientos: 38, 56, 57, 60.
- Los aportes considerarán en la planificación el Tributo Territorial que aportará el sector empresarial y las cooperativas a los Presupuestos Locales lo que se notificará por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en el proceso de elaboración del Anteproyecto de Presupuesto. Lineamientos: 21, 60.
- El Impuesto sobre Utilidades no proyectará decrecimientos respecto al presupuesto del año anterior, debiendo considerarse el impacto de la disminución en el tipo impositivo del Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo y la implementación del Tributo Territorial. Lineamientos: 56, 60.
- En el Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal se proyectarán crecimientos no menores de un 2 % con respecto al presupuesto año anterior, debiendo considerarse las reservas después de impuestos que se aprueben. Lineamientos: 15, 19, 56, 60.

Etapas de elaboración y presentación del plan anual

- 1) Elaboración de cronograma.
- 2) Conciliación de demandas materiales a suministradores.
- 3) Conciliación de demandas entre las empresas del sistema para los vínculos y la aseguradora como suministradora fundamental • Conciliación de demandas con los clientes.
- 4) Despacho con las direcciones funcionales del grupo empresarial Órgano Superior de Dirección Empresarial (OSDE).
- 5) Informe a los trabajadores del inicio del proceso de planificación.

- 6) Consolidación de la propuesta de plan de producción de las Unidad Empresarial de Base (UEB) y las necesidades para sustentarlas.

Discusión con los trabajadores en cada Unidad Empresarial de Base (UEB), de la propuesta que se elevará al OSDE, con los ajustes realizados según las cifras preliminares recibidas, del encargo estatal, según las demandas conciliadas tanto de suministro como de producción, así como el análisis del cumplimiento de las indicaciones y premisas del MEP y la Órgano Superior de Dirección Empresarial (OSDE), en función del país.

- 7) Discusión de la propuesta y aprobación del plan por la Órgano Superior de Dirección Empresarial (OSDE).
- 8) Inscripción del plan en la provincia y en cada municipio por Unidad Empresarial de Base (UEB).

### **2.3.3 Fase III Evaluación del procedimiento propuesto**

**Paso 1.** Evaluación del procedimiento propuesto por expertos de la entidad Una vez aplicadas las técnicas y herramientas de trabajo en grupo, así como de análisis (ver Anexo 3) se obtiene según el criterio de expertos que el procedimiento permitirá:

1. El procedimiento constituirá una herramienta y guía de trabajo para la homologación del proceso de planificación en la oficina central y las UEB.
2. Constituye material de estudio para la formación del personal de nuevo ingreso a la entidad.
3. Posibilita contener en un solo documento la generalidad de lo establecido según la base legal vigente y lo que estipula el Órgano superior de Dirección para la correcta planificación empresarial.

Dota a la entidad de un instrumento con bases jurídicas, aprobado mediante resolución del Director General y anexo al Manual de Control interno, de la descripción de las responsabilidades de los participantes en la planificación.

4. Permite tomar en consideración todos los factores que intervienen en la elaboración del plan de producción, el técnico económico y financiero general así como los diferentes niveles donde se ejecutan las partidas del presupuesto.

Como resultado del análisis de la guía de evaluación empleada se obtiene: el 84 por ciento de los aspectos fueron evaluados de 5 puntos por parte del grupo de

trabajo y el 26 por ciento de 4 puntos. El grupo coincide en que se hace necesario una vez puesto en práctica evaluar los mecanismos e indicadores de evaluación y control y mejorarlos según los resultados que se obtengan.

#### **2.3.4 Fase IV. Implementación y control**

**Paso 1.** Implementación y puesta en práctica del procedimiento para la planificación empresarial.

Una vez evaluado por expertos de la entidad se expone ante el Consejo de Dirección para la puesta en práctica formalizada mediante resolución del Director General, la cual se anexa.

El procedimiento establece las responsabilidades y tareas a desarrollar por los principales agentes en la planificación de la entidad, para cada una de las fases y etapas del proceso.

**Paso 2.** Control de la evolución de la planeación en la entidad.

Es necesario aclarar que la presente investigación no puede medir esta evolución puesto que el procedimiento aunque se pone en vigor a partir del segundo semestre del 2022, su impacto será medible a partir del 2023, cuando se emplee como documento rector para la planeación total en la entidad.

## **CONCLUSIONES**

- 1) Los fundamentos teóricos existentes de la planificación empresarial de la entidad permiten detectar las brechas o desajustes que pueden estar presente, así como su posterior corrección y ajuste brindando valiosas contribuciones en cuanto a sus conceptualizaciones, objetivos e importancia.
- 2) El procedimiento diseñado a través de sus fases y pasos logra evaluar la planificación de la entidad y de sus Unidades de Bases Empresariales con el empleo coherente de los métodos y técnicas pertinentes, lo cual constituye una propuesta metodológica.
- 3) La implementación de este procedimiento introduce un mayor rigor científico en el proceso de planificación empresarial en la entidad y puede ser aplicado a cualquier tipo de organización ya sea empresarial o presupuestada. Los resultados a obtener según criterio de expertos evidencian la contribución positiva del procedimiento propuesto.

## **RECOMENDACIONES**

- Continuar perfeccionando el procedimiento para que sea empleado como base documental para la capacitación de los directivos y trabajadores de la entidad.
- Medir los resultados de la empresa en cuanto a la planificación una vez implementado el procedimiento y según los datos obtenidos confeccionar un plan de medidas para las insuficiencias que se detectan.
- Incluir el presente trabajo de diploma como material complementario de consulta bibliográfica en el repositorio de tesis de la Carrera Licenciatura en Economía.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

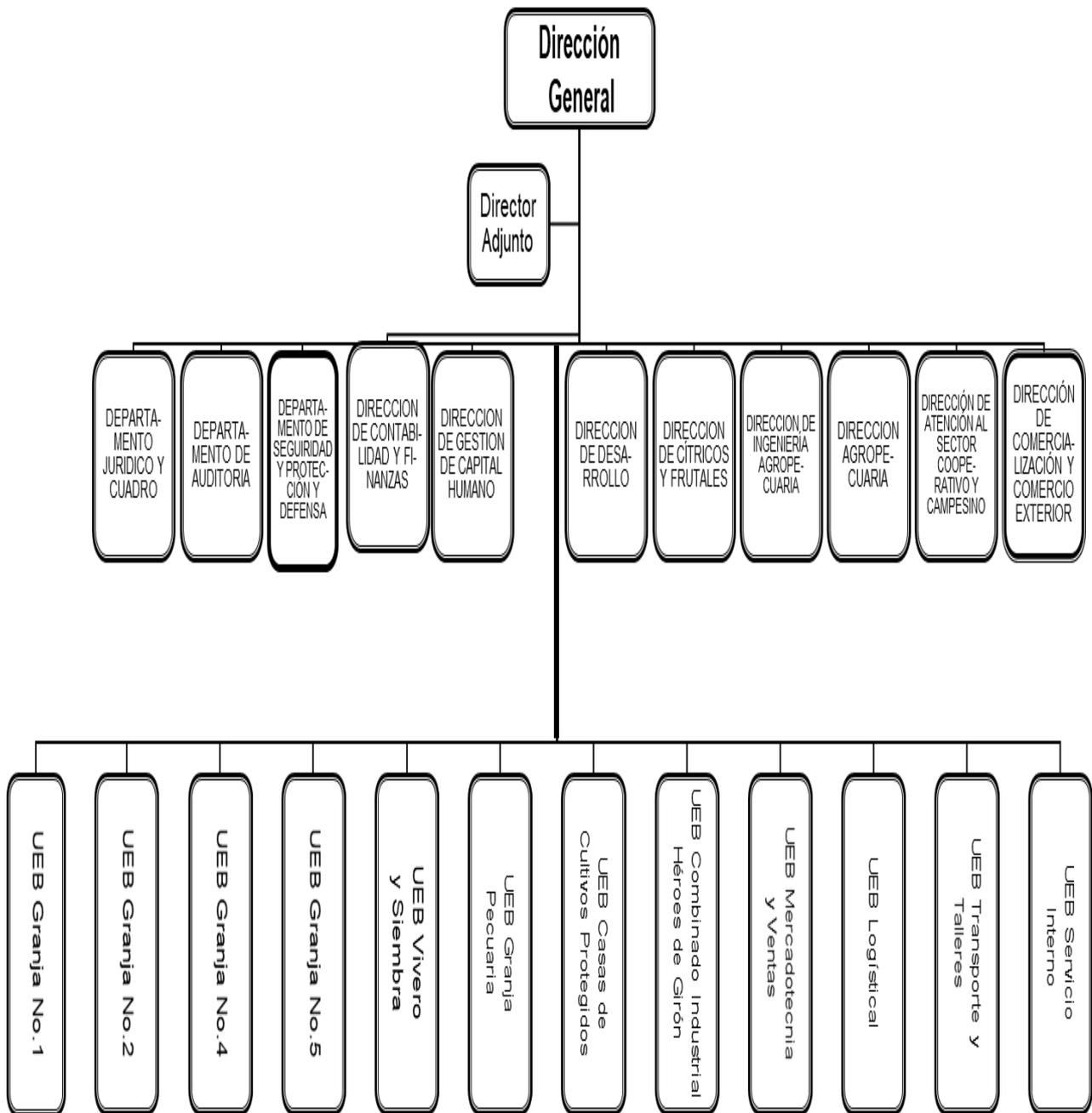
1. Andrade, S. (2015) et al: Diccionario de Economía. Editorial Andrade, edición 4a. ed., Perú
2. Beer, M. (1989) et al: Gestión de los Recursos Humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
3. Carvajal, G. 2007 et al: Planificación Empresarial. Dpto. de Estudios Económicos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba.
4. Decreto Ley 281/2007 CEM “Bases del Perfeccionamiento Empresarial”.
5. Decreto Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, de 7 de agosto de 2007, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
6. Diccionario de la Real Academia Española ([www.rae.es](http://www.rae.es)).
7. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
8. García, J y Casanueva, C (2008). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Editora Mc Graw Hill, Pág. 3.
9. Hall, R. (1996) *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición. México.
10. Hanna, D. P., Romo, M. E. H., & de Valverde, B. D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Addison-Wesley Iberoamericana.
11. Koontz, H. (1961). *Principios de Dirección de Empresas*. / Harold Koontz; Cyril O`Donnell\_ New York: McGraw.
12. Koontz H. y H Weihreich. (2008). *Elementos de Administración*, 12 a Edición Ed. Félix Varela; La Habana Cuba.
13. Larraín, F., Jeffrey, B., Sarchs, D. *Macroeconomía en la Economía Global*. Ediciones ISBN 987-9460-68-5 (OJM).
14. Laukión, I. 2018. *Procedimiento para la Planificación Empresarial Caso Estudio Empresa Constructora de Obras de Ingenierías No 17.Rojas, A (tutora)*. Holguín. Trabajo de Diploma de la Universidad de Holguín.
15. Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós.

16. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.
17. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011.
18. Mankiw, N. (1997). Principios de economía. Ediciones ISBN 84-481-1422-1.
19. Menguzato, M. (1992) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. / Martina Menguzato y Juan José Renau. /s/ed., España.
20. Mintzberg, H. (1990) Diseño de organizaciones eficientes. /Ed. "El Ateneo". Argentina.
21. Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana, Ed. ISPJAE.
22. Norma Internacional ISO 9000:2000.
23. NC ISO 9000: 2005." Sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario", La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC).
24. Pacheco, A. (2010). El proceso de dirección de empresas. En: Urbina, Baca (compilador). Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos. Ed. Grupo Editorial PATRIA. México.
25. Pérez, J., Gardey, A. (2008). Definición de empresa – Qué es, Significado y Concepto. Definición. De. Recuperado el 1 de diciembre de 2022 de <https://definición de empresa>.
26. Philip, K. Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, Pág. 7.
27. Pozo, JM., Rodríguez, Z., Avilés, E., Smith. 2010. Apuntes sobre la Planificación Empresarial.
28. Resolución 60 de la Contraloría General de la República (CGR) "Normas del Sistema de Control Interno", 2011.
29. Resolución 215 Ministerio de Finanzas y Precios. Auditorías para comenzar el proceso de perfeccionamiento empresarial. 2010.
30. Resolución 276/2003 Ministerio de Economía y Planificación, "Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial".

31. Reynoso, Á. (2004). Planeación Estratégica basada en BSC. Seminario taller.
32. Rodrigo, J. [2000] Metodología para el diseño de la estructura organizativa. Un imperativo imprescindible en el perfeccionamiento empresarial. / José Rodrigo Ricardo y Enrique Zayas Miranda. / Ponencia presentada al IV encuentro provincial de gestión tecnológica. Holguín, 14 pp.
33. Rodríguez, JM., Cotilla, Z., Rodríguez, E y López, Y. (2010) Apuntes sobre la Planificación Empresarial. La Habana. Editorial de Ciencias Económicas.
34. Rojas, A. (2016) Procedimiento para el Diagnóstico, Propuesta de Medidas y Evaluación del Diseño / Rediseño Organizacional Alineado a la Estrategia/Caso de Estudio Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Dirección. Holguín. Ed. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
35. Shapiro, E. Análisis macroeconómico. Ediciones ICE, ISBN 84-7085-095-4.
36. Smith, K. (1996) El camino está en tus manos. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
37. Trillo, M. (2015). Conceptos de planificación. Maestría planificación educativa.
38. Uriarte, J. 2020. "Planificación". (En línea). Última edición: 9 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/planificación/>. Consultado: 08 de septiembre de 2022.
39. Vázquez, J (2007). Planificación Empresarial. Centro de Estudios de Economía y Planificación Juan Francisco Noyola, La Habana, Cuba.
40. Web y Empresas, 2022. 4 Tipos de planificación más importantes. (En línea) Retrieved from. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/tipos-de-planificacion/>.

## ANEXOS

### Anexo 1: Organigrama de la Empresa de Cítrico "Victoria de Girón"



## Anexo 2: Registros del procedimiento

Registros	Tiempo de conservación	Responsables
Planeación estratégica	5 años	Dirección General
Plan Técnico Económico	3 años	Dirección Económico Financiera
Plan de Negocios	3 años	Dirección de Desarrollo
Plan de Prevención de Riesgos	3 años	Dirección de Control Interno
Plan de Seguridad y Protección	3 años	Área de Seguridad y Protección
Plan para Situaciones Excepcionales	3 años	Área de Seguridad y Protección
Plan de Reducción de Desastre	3 años	Área de Seguridad y Protección
Plan de Atención al Hombre	3 años	Dirección de Capital Humano
Plan de Vacaciones	5 años	Dirección de Capital Humano
Plan de Capacitación	3 años	Dirección de Capital Humano
Plan de Seguridad y Salud	3 años	Dirección de Capital Humano
Planes de Preparación y Superación de Cuadros y Reserva	3 años	Área de Cuadro
Plan de Inversiones de Equipos Informáticos	5 años	Dirección de Desarrollo
Plan de Comunicación	3 años	Dirección Contable Financiero
Plan de Seguridad Informática	3 años	Dirección Contable Financiero
Plan de Mantenimiento de Equipos	3 años	Dirección Contable Financiero
Plan Anual de Actividades Principales	3 años	Dirección General
Plan Mensual de Actividades Principales	3 años	Dirección General
Plan de Trabajo Individual	1 año	Cada uno de los trabajadores

**Fuente:** Departamento de Economía y Planificación de la entidad.

**Anexo3: Criterios a tener en cuenta para la evaluación de expertos**

Criterios	Evaluación			
	1	2	3	4
Correspondencia con la base legal vigente				X
Correspondencia con las directivas del OSDE				X
Inclusión de los componentes del Proceso de Planificación Empresarial				X
Requisitos para una Planificación Empresarial que sirva al proceso presupuestario				X
Tiene en cuenta la implicación externa e interna de la planeación.(quiénes somos y que queremos lograr)				X
Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.				X
Establecimiento de sistemas de control de gestión			X	
Posee indicadores operacionales para medir la gestión			X	
Revisión del desempeño actual y el comprometido para el año siguiente.				X
Impulsar el cambio positivo y favorece la capacitación en la entidad.				X
Una vez implementado el procedimiento permite medir que cambios e impactos tiene sobre la entidad.				X
El procedimiento constituye una herramienta y guía de trabajo para la homologación del proceso de planificación en la oficina central y las UEB.				X
Correcta redacción y gramática				X

**Fuente:** Elaboración propia

