

La Planificación Empresarial: Retos y Perspectivas en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano

Business Planning: Challenges and Perspectives within the framework of the updating of the Cuban Economic Model

Dr. José Manuel Pozo Rodríguez

Profesor Titular, Facultad de Economía, Universidad de La Habana

Email: josem@fec.uh.cu

Dra. Thais Zamora Molina

Profesora Titular, Facultad de Economía, Universidad de La Habana

Email: thais@fec.uh.cu

Dra. Zoe Rodríguez Cotilla

Profesora Titular, Facultad de Economía, Universidad de La Habana

Email: zoe@fec.uh.cu

Dra. Norma Ruíz Echevarría

Profesora Titular, Facultad de Economía, Universidad de La Habana

Email: norma@fec.uh.cu

RESUMEN

La Planificación Empresarial es un proceso que ocurre todos los años en el sistema empresarial cubano, sin embargo, la poca fundamentación de los planes, el exceso de modelos que acompañan al mismo, la burocracia que encierra la conformación de este y la excesiva formalidad en la discusión del plan con los trabajadores son elementos que desvirtúan el alcance, la lógica y la importancia de la Planificación Empresarial. En este sentido el presente trabajo se propone reflexionar sobre las principales limitaciones asociadas a cada uno de los apartados que constituyen la base para la conformación de un plan: demanda, capacidad, fuerza de trabajo, insumos materiales y el plan financiero, así como que se pudiera hacer para ayudar a revertir la tan poca deseada realidad. También se reflexiona sobre las medidas que se han propuesto para avanzar en el perfeccionamiento de la empresa estatal socialista vinculadas directamente a la Planificación Empresarial, así como en los indicadores de la gestión económica financiera del plan.

Palabras Claves: Empresa, Planificación empresarial, Lógica de la planificación empresarial, Rentabilidad de la empresa

ABSTRACT

Business Planning is a process that occurs year after year in the Cuban business system, however, the little foundation of the plans, the excess of models that accompany it, the bureaucracy that encloses the conformation of this and the excessive formality in the Discussion of the plan with the workers are elements that greatly detract from the scope, logic and importance of Business Planning; In this sense, the present work proposes to reflect on the main limitations associated with each of the sections that constitute the basis for the conformation of a scientifically argued plan, and which are demand, capacity, workforce, material inputs and the financial plan , as well as what could be done to help reverse such an unwanted reality. The work also reflects on the measures that have been proposed to advance in the improvement of the socialist state enterprise directly linked to Business Planning, as well as the indicators of the economic and financial management of the plan.

Key Words: Business, Business planning, Business planning logic, Business profitability.

Códigos JEL: D92, G3, O21

Recibido: 02/04/2019

Aceptado: 18/09/2019

INTRODUCCIÓN

La necesidad de lograr que la empresa estatal socialista haga un uso eficiente de los recursos que se ponen a su disposición y que a su vez sus productos o servicios sean atractivos para sus clientes en diseño, confort y adaptabilidad a la moda, es decir, que la producción sea eficaz, lo que equivale a plantear que los bienes sean reconocidos por el mercado, es una necesidad impostergable para este tipo de empresa, considerada como la forma de gestión económica más importante en nuestro país.

Para lograr tal propósito, uno de los factores clave que tiene que alcanzar un mejor desempeño lo constituye la planificación empresarial, entendida esta como el conjunto de acciones coordinadas que se deben desarrollar entre todas las áreas de la entidad para alcanzar los objetivos que se ha propuesto la organización.

La planificación empresarial es un proceso de toma de decisiones complejas, donde las áreas claves de la organización, a saber: comercial, operaciones, logística, recursos humanos y finanzas, tomando como punto de referencia la misión de la entidad, proyectan, científicamente y de manera coordinada sus potencialidades, con miras a, paso a paso, lograr la visión de la entidad.

En este trabajo se pretende reflexionar sobre varios aspectos que son esenciales para encausar de manera adecuada la planificación empresarial, en este sentido lo primero que se desea precisar es que la planificación empresarial es un proceso que sigue la lógica de entradas-transformaciones-salidas. En segundo momento se impone conocer las directrices, así como las limitaciones, de la planificación empresarial, ambos elementos deben ser apreciados como punto de partida para perfeccionar dicho proceso, es decir, la planificación.

Otro elemento importante abordado en este trabajo lo constituyen las medidas para avanzar en el perfeccionamiento de la empresa estatal socialista vinculadas directamente a la Planificación Empresarial. Sin dudas dichas medidas son una interesante propuesta para aumentar la autonomía empresarial y de hecho el proceso de toma de decisiones en todos los ámbitos, incluido la planificación empresarial.

Por último, se reflexiona sobre la necesidad de que los planes de la empresa propicien el logro de determinado nivel de rentabilidad en la organización, a partir de combinar adecuadamente los índices de margen y rotación, para lo que se presentan un grupo importante de posibilidades que van desde aumentar las ventas, reducir los costos y gastos, hasta mejorar el ciclo operativo de la entidad.

CONCEPTO DE EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA

En función de que en este trabajo lo que se aborda está relacionado directamente con la planificación empresarial y las limitaciones asociadas a este proceso, se entiende oportuno iniciar el análisis presentando el concepto de empresa estatal socialista, así como el de planificación empresarial.

La empresa constituye el eslabón básico de la economía, pues es donde se integran los medios de producción con los recursos humanos, teniendo como función esencial de la producción de los bienes o servicios de carácter mercantil. De acuerdo al sistema de

relaciones sociales de producción donde se inserte se determinan los objetivos fundamentales según el régimen de propiedad, que se expresa en los intereses de sus miembros.

En el caso de Cuba, la empresa estatal socialista es la forma principal de empresa en la economía nacional, su eslabón básico, donde se integran los factores productivos según una determinada estructura organizativa, para satisfacer las necesidades del individuo, colectivo y de la sociedad, de forma sostenible.

A través de una gestión eficiente y eficaz, se va realizando la transformación gradual del trabajador asalariado en productor asociado, a través de diversos modelos de negocios y formas de participación democrática y responsable en las decisiones; lógica del trabajo vs lógica del capital (Del Castillo, 2018).

La empresa realiza funciones productivas, financieras, logísticas, comerciales, de innovación y desarrollo, recursos humanos, con autonomía económica financiera e interactuando en el mercado nacional e internacional.

La empresa estatal socialista, reconocida como la forma principal de gestión de la economía cubana, se regirá por el principio básico de cubrir sus gastos con sus ingresos y obtener utilidades, a la vez que cumplen responsabilidades sociales. (Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social Cubano: hasta 2030, p.9, párrafo 143)

LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL COMO PROCESO

La planificación empresarial es un proceso con dimensiones de carácter técnico, económico y organizativo, que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo (Pozo, Gama y Rodríguez, 2014). Pero ¿por qué se puede afirmar que se soporta en dimensiones técnicas, económicas y organizativas?

Primero es importante comprender que la Planificación Empresarial es un proceso en general porque el Plan de la empresa se conforma de entradas-transformaciones-salidas. Las entradas están dadas por las informaciones que recibe el área responsable de elaboración del plan, muchas veces Planificación, de las restantes áreas de la organización como Operaciones, Marketing, Contabilidad, Recursos Humanos, entre

otras, las que brindan información relevante para la conformación del plan de la organización. Las transformaciones por los análisis que se realizan sobre la información que aportan las áreas para la conformación del plan y la salida por el documento que se genera, documento que constituye el plan en sí.

La dimensión técnica del Plan se refleja en el hecho de que el mismo debe ser el resultado de un análisis riguroso y científicamente fundamentado; todo ello a partir de utilizar técnicas estadísticas y matemáticas, acompañadas de los análisis cualitativos para fundamentar las decisiones que se toman. En todo momento se evitará tomar decisiones de carácter administrativo.

La dimensión económica se aprecia porque se ha de buscar la máxima racionalidad en el uso de los recursos que se requieren para cumplir el plan elaborado.

La dimensión organizativa se manifiesta en el hecho de que el plan se convierte, de alguna manera, en el organizador del trabajo de las áreas que deben brindar información para la conformación del mismo, pues este, en su proceso de elaboración, exige a dichas áreas datos e información en determinado orden y tiempo.

Sobre la importancia de la planificación empresarial se puede afirmar que “la misma constituye un poderoso medio para lograr la eficiencia y la eficacia empresarial de la entidad, la primera dada por la compatibilidad y el uso racional de los recursos materiales, humanos, de capacidad productiva y recursos financieros, por su parte, la eficacia, observada en la elaboración de los bienes o servicios que demanda la sociedad” (Pozo, Gama y Rodríguez, 2014)

- *Directrices en la elaboración del plan de la empresa*

En sentido general, el plan de la empresa se deberá regir por las siguientes directrices:

1. Siempre, y bajo cualquier circunstancia, el plan se ajustará a los recursos disponibles. Ello significa que el plan se hará en función de los recursos humanos, materiales y financieros que disponga la entidad. No se debe elaborar un plan en el que los recursos no existan o la incertidumbre de lograrlos sea muy alta.
2. Lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades ya existentes, en correspondencia con el nivel de la demanda. Aquí es muy importante comprender

que la capacidad genera un costo fijo, en general alto, luego si no se utiliza a los niveles adecuados, por encima del 90% como promedio, no se recuperan los costos fijos lo que puede incidir en un incremento del precio de los bienes o servicios que brinda la entidad.

3. Incrementar las producciones con destino a la exportación y satisfacer las demandas de bienes intermedios de las entidades que tributan a las exportadoras (cadenas productivas). Lo más trascendente de esta idea es la necesidad de incrementar las exportaciones, como vía de obtener recursos libremente convertibles que permitan dar continuidad al ciclo productivo de la entidad. Ello representa para la organización poder adquirir los insumos materiales, realizar las inversiones en activos fijos y mejorar los niveles salariales y de estimulación a los trabajadores.
4. 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 formas de gestión y de propiedad no estatal. Esta directiva apunta a la necesidad de que se fomenten los encadenamientos productivos entre las entidades de la economía nacional, es decir, que si una entidad necesita de algún insumo para su producción como puede ser una materia prima, un tipo de embalaje o incluso realizar alguna parte de su proceso productivo y esas condiciones existen en el país que se valore en prioridad realizarlo buscando la cooperación y los encadenamientos con esas entidades de la industria nacional.
5. Incrementar el valor de las exportaciones y sus ingresos. Es directiva es esencial para la conformación del plan de la empresa y se fundamenta en la lógica de que cada entidad, que le sea posible, incremente el valor de las exportaciones, así como los ingresos por este concepto. Incrementar las exportaciones significa más ingresos de moneda libremente al país lo que redundará en un beneficio de la sociedad, el colectivo laboral y los trabajadores de la entidad.
6. Velar porque el plan de inversiones este dirigido a la ejecución de obras de continuidad principalmente y en especial aquellas priorizadas que tributan a los programas de desarrollo, sustitución de importaciones e incremento de exportaciones. Aquí es muy importante que los estudios de evaluación de

inversiones se realicen con el mayor nivel de objetividad posible de manera que las proyecciones realizadas en el proyecto se acerquen lo más posible a los resultados reales que se alcancen. Sobre este aspecto la realidad es que lo proyectado ha estado muy alejado de lo logrado.

7. Planificar los fondos básicos que se prevé poner en explotación incorporando su impacto en los niveles de actividad del Plan y las demandas correspondientes. Esta directiva está asociada a la necesidad de tener exactitud de en qué momento en el año se pondrán en explotación nuevos equipos o se modernizarán los existentes, según sea el caso, para evaluar el impacto de dicha medida en los niveles de producción, de productividad y de eficiencia en la gestión de la organización.
8. Potenciar el papel de la Innovación (I+D+i) y su generalización en el sector productivo y de los servicios, constituyendo un componente esencial en el incremento de la eficiencia económica. Cada empresa trabajará por potenciar soluciones que impliquen desarrollar trabajos relacionado con la investigación y desarrollo. Aquí se puede pensar en nuevos diseños de productos, formas de embalaje, organización de la comercialización, preparación y organización de los mantenimientos industriales, entre otras acciones.

Una vez analizadas las directrices que se deben seguir al conformar el plan de la empresa, se considera oportuno reflexionar sobre la lógica de la planificación empresarial, con la finalidad de señalar las principales limitaciones asociadas a cada una de las variables que conforman dicha lógica.

LIMITACIONES OBSERVADAS EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS A LAS VARIABLES QUE CONFORMAN LA LÓGICA DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

La lógica de la confección del plan de la empresa como se aprecia en la figura 1 (Pozo, Gama y Rodríguez, 2014), comprende cinco momentos importantes: la estimación de la demanda o las ventas proyectadas, el cálculo de la capacidad de producción de la entidad, la planificación de los insumos materiales, la planificación de la fuerza de trabajo y el plan financiero de la organización. A continuación, se ofrece una breve descripción de ellos:

Estudio de la demanda o proyección de las ventas: Este estudio tiene la finalidad de fundamentar la demanda que debe encarar la organización en el período previsto. Para ello se podrán utilizar métodos cualitativos y cuantitativos, entre los que se destacan el método Delphi, las series de tiempo y los métodos causales con dos y tres variables. Puede contarse también con otros métodos para la estimación de la demanda, como son el método normativo y la elasticidad precio e ingreso.

Determinación de la capacidad: Se trata de estimar la Capacidad Productiva Potencial y la Capacidad Productiva Disponible con que cuenta la organización. Aquí resulta muy importante seleccionar el método o el procedimiento más adecuado para dicha estimación; en tal sentido, para las empresas con bajo nivel de surtidos, se realiza mediante el método tradicional; y para aquellas con un elevado nivel de diversificación de sus producciones se emplea el método de cálculo de la capacidad para empresas que elaboran amplios surtidos.

La comparación entre los niveles de ventas o demanda proyectada y la capacidad determinada, permite saber si se cuenta o no con la capacidad suficiente para hacer frente a la demanda estimada; la capacidad existente debe superar a la demanda del período. Si esto no ocurre, la empresa no puede responder a toda la demanda; y, en este caso, la información o el dato que se utiliza para la confección del plan es el valor o magnitud de la capacidad con que cuenta la organización.

Planificación de los insumos materiales: Se realiza a partir del cálculo de las necesidades totales de las materias primas y materiales que son utilizadas para la producción u otros destinos en que se les emplee. Luego, se analizan los inventarios iniciales de cada insumo. Con ambas informaciones, se procede a determinar la cantidad a solicitar de cada materia prima, así como el costo asociado a cada insumo material.

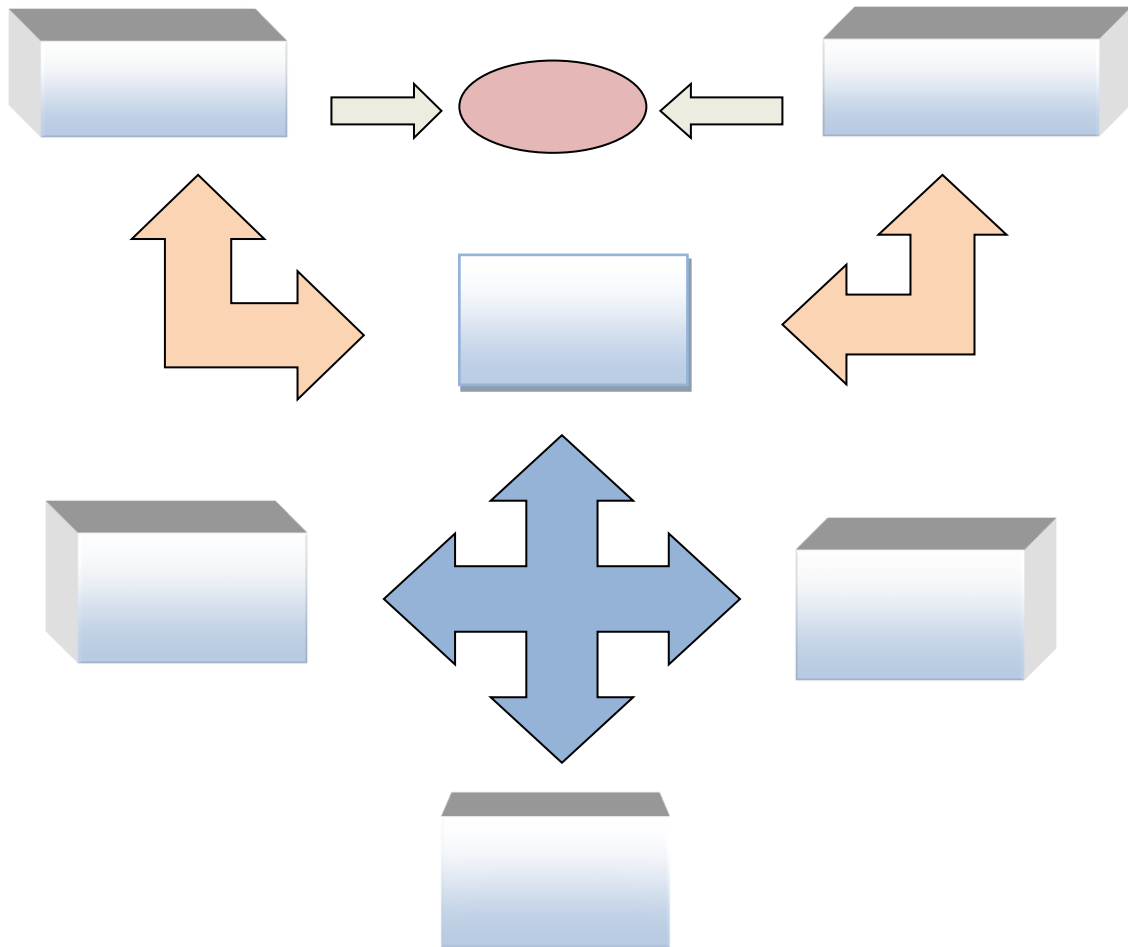


Figura No. 1. Lógica de la planificación empresarial

Planificación de la fuerza de trabajo: A este apartado corresponde establecer y definir indicadores relevantes de la fuerza de trabajo tales como plantilla objetiva existente, plantilla actual y plantilla objetiva proyectada. Aquí es importante que se realicen los estudios que muestren el ahorro relativo de trabajadores que se produce como consecuencia del incremento de la productividad por factores de su aumento, tanto de carácter técnico como por medidas técnico-organizativas que se implementan en la organización. Indicadores como la productividad del trabajo, el salario medio, la relación salario medio / productividad; el Valor Agregado Bruto, así como la planificación del número de trabajadores y del fondo de salarios constituyen la esencia de estos análisis.

Planificación financiera: Comprende la elaboración y proyección de los estados financieros de la empresa, en función del plan que se ha elaborado. Se confecciona el

balance general, el estado de resultados y el flujo de caja o movimiento de entradas y salidas de las corrientes de efectivo. Se pueden incorporar otros aspectos, como el cálculo del costo de la mercancía vendida, análisis de los gastos directos de materias primas y materiales, y el ciclo de conversión del efectivo.

Principales limitaciones asociadas a la Planificación Empresarial

Las limitaciones de la Planificación Empresarial que se identifican y se asocian a cada una de las variables, que conforman la lógica de la planificación empresarial, son el resultado de la consulta a especialistas vinculados con el proceso de planificación empresarial de 23 entidades. El trabajo se organizó, por e-mail, de la siguiente manera:

Primera ronda. A cada experto (E) del grupo se le pidió que debía responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las limitaciones asociadas a cada una de las variables que componen la lógica de la planificación empresarial? Recepcionadas todas las respuestas de los expertos se depuraron las limitaciones, lo que significó reducir del listado las repeticiones o similitudes. Con esta depuración queda conformada la matriz de expertos.

Segunda ronda. Se le envía, por separado, a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior, con la pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son las limitaciones asociadas a las variables que conforman la lógica de la planificación empresarial? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \quad (1)$$

Dónde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos. El procesamiento anterior implica una nueva tabla para una mejor comprensión de los resultados.

Tercera ronda. Aquí se formula la pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las limitaciones, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia? Aquí le es orientado a los E que la número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia y así sucesivamente hasta llegar al última, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma limitación, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación. Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia para lo que se utilizó el coeficiente de concordancia de Kendall W.

El resultado de todo el proceso de análisis y tabulación de las respuestas, aplicando el método Delphi, arrojó lo siguiente:

Demanda:

1. Falta de preparación del personal que atiende el área comercial o de ventas y que debe estimar las ventas o demandas.
2. Insuficientes estudios para fundamentar la demanda de los bienes o servicios en los que se especializa la entidad.
3. La proyección de la demanda se realiza, muchas veces, estimando por cientos de crecimiento de las misma entre un 2% y un 5%, sin tomar en cuenta otras variables en tales proyecciones.
4. En general no se aplican técnicas estadísticas para la proyección de la demanda.
5. Limitada relación entre el área comercial, de operaciones y financiera de la organización.

Capacidad:

- 1 No correcta determinación de la capacidad productiva de la organización, como base para fundamentar el plan.
- 2 Poca fundamentación del plan de mantenimiento de las empresas.
- 3 Confusión en la determinación de los fondos de tiempo que se deben emplear para el cálculo de la capacidad.
- 4 Identificación, en no pocas entidades, de forma incorrecta del punto fundamental y el punto limitante del proceso.
- 5 Estimaciones no adecuadas del rendimiento horario de los equipos.

Insumos materiales:

1. No se toman en cuenta los diferentes destinos que pueden tener los insumos materiales lo que genera que no se determine, correctamente, la necesidad total de determinado insumo o materia prima.
2. Desactualización de la base normativa de la organización.
3. No se considera, en reiteradas ocasiones, la disponibilidad inicial de las materias primas para determinar la cantidad a solicitar de dicha materia prima.
4. Desconocimiento de la norma de tiempo en días para los insumos o las materias primas que utiliza la organización.
5. Incorrecta planificación de los insumos materiales.

Fuerza de trabajo:

1. Incorrecta determinación de los estándares de desempeño de los trabajadores.
2. Aplicación de formas y sistemas de pagos no relacionados con los resultados finales.
3. Falta de integralidad en los planes de formación, capacitación y desarrollo.
4. Incongruencias en la determinación del Valor Agregado Bruto.
5. Desconocimiento de los indicadores: Plantilla Objetiva Existente, Plantilla Actual y Plantilla Objetiva Proyectada.

Planificación Financiera:

1. Falta de preparación dada la complejidad de las relaciones financieras.
2. No se realiza una correcta proyección financiera del plan.
3. Se aprecia un divorcio entre los indicadores financieros y los indicadores del plan empresarial.
4. Ausencia en la elaboración del plan de indicadores financieros como ciclo de cobros en días, ciclo de pagos en días, ciclo de caja, niveles de endeudamiento que puede generar la propuesta de plan.
5. En general se aprecia una insuficiente participación de las finanzas en la toma de decisiones.

A modo de resumen puede señalar que las principales limitaciones asociadas al proceso de planificación empresarial son las siguientes:

- Elaboración de planes sin estudios fundamentados sobre la demanda.
- Poca rigurosidad en los procesos de contratación.
- Incorrecta determinación de la Capacidad de Producción.
- Propuestas de planes que no movilizan las reservas y potencialidades de las organizaciones.
- Incorrecta planificación de los insumos materiales.
- Incorrecta conformación de los estados financieros proyectados.

Alternativas de solución a la Planificación Empresarial

Las propuestas de posibles alternativas de solución son aspectos, que a criterio de los autores, puede revertir la situación poco favorable que hoy presenta el proceso de planificación empresarial en la empresa estatal socialista. Dichas alternativas son:

- Capacitar a los responsables de desarrollar los planes en las entidades sobre diferentes técnicas para realizar la proyección de las ventas.
- Para la determinación de la Capacidad aplicar el método que se corresponda a las características o al tipo de producción que elabora la entidad.

- Actualizar la base normativa de las organizaciones.
- Desarrollar entrenamientos sobre análisis financiero en las organizaciones.
- Determinar correctamente el Valor Agregado Bruto y conocer su significado como base para formar el salario en la entidad.

También con la finalidad de mejorar el desempeño de la empresa estatal socialista la Comisión de Implementación de los Lineamientos, aprobados en el VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, ha diseñado un importante grupo de medidas que apuntan a esa dirección, muchas de estas relacionadas con el proceso de planificación empresarial.

MEDIDAS PARA AVANZAR EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA VINCULADAS DIRECTAMENTE A LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

- Dar facultad a las empresas que se decida, para importar determinada nomenclatura de productos que tributen a producciones para la exportación.

Esta medida repercute en el proceso de *planificación empresarial* en el sentido de que permite a la entidad adquirir los insumos que necesita para cumplir sus obligaciones del plan, en especial las materias primas y materiales para elaborar productos con destino a la exportación. Esta medida debe incentivar a la empresa a prever con la antelación suficiente la localización, selección, compra, envío y recepción de los insumos que debe importar o adquirir en el mercado nacional a precios competitivos y con la calidad exigida para elaborar los productos para los mercados foráneos.

- Flexibilizar y fomentar las facultades de las OSDE para la modificación del plan a las empresas que la integran, siempre que no signifique deterioro de los indicadores directivos aprobados a la organización.

Esta medida, como su intención lo indica, va a permitir a las OSDE, siempre que no deteriore los indicadores directivos aprobados, que las empresas puedan realizar ajustes en sus planes. Dichos ajustes consistirán entre otras acciones en: reacomodar el régimen de trabajo, aumentar los turnos de producción, reprogramar las actividades de mantenimiento, reajustar el promedio de trabajadores, dar facilidades para reprogramar

el pago de determinadas deudas, reajustar el capital de trabajo, entre otras aprobaciones. Todo ello evidencia la flexibilidad de la planificación empresarial como principio de la misma.

- Incrementar el pago de utilidades a los trabajadores, de 3 salarios medios en la actualidad a 5 salarios medios, con las siguientes precisiones:
 - a) Condicionar el incremento al sobrecumplimiento del 5 % como mínimo de los indicadores directivos.
 - b) Precisar que los gastos planificados no ejecutados no pueden ser distribuidos como parte de las utilidades.

Sin dudas el pago de utilidades a los trabajadores es una de las medidas más revolucionarias que se haya introducido en el sistema empresarial cubano en los últimos años (2017). Ahora bien, esta medida tiene que estar respaldada por un plan muy bien elaborado y que no sea engañoso su sobrecumplimiento, pues ello implicará pagar utilidades que no son el resultado de una gestión correcta de la organización. Los sobre cumplimiento excesivos arrastran a la entidad a pagar por resultados no objetivos de la práctica lo que contradice el sentido de la medida. Resulta interesante y estimulante el hecho de que se incrementa el pago de utilidades a los trabajadores, de 3 salarios medios en la actualidad a 5 salarios medios, pero las precisiones, sobre todo la que establece “*condicionar el incremento al sobrecumplimiento del 5 % como mínimo de los indicadores directivos*” está directamente vinculada a la planificación empresarial.

- Flexibilizar gradualmente la aprobación de los sistemas de pago hasta el nivel de empresas, determinando las que reúnen las condiciones para ejercer esta facultad.
 - a) Precisar los indicadores que se vincularán a la formación y distribución del salario.

Esta medida impacta y es impactada directamente por el proceso de planificación empresarial, pues los sistemas de pago a emplear requieren que las empresas creen los niveles de ingresos suficientes para que puedan financiar los mismos, es decir, generar un fondo de salarios a partir del plan de la entidad y su nivel de cumplimiento. Aquí es

muy importante que la entidad planifique una adecuada relación salario medio/productividad, de forma tal que no se pague salario sin un respaldo productivo.

- Reducir los indicadores que se emiten en el Plan de la Economía:
 - a) Estudiar en una primera etapa (Plan de la Economía 2020) la reducción del indicador Encargo Estatal y evaluar los relacionados a los niveles de actividad.
 - b) Precisar los indicadores para medir el desempeño del sistema empresarial.

En algún momento se llegó a pensar que en la medida que a la empresa se le pidieran más indicadores mejor sería la planificación. La práctica ha demostrado que ello no es así. De esto se tomó conciencia y en las indicaciones emitidas para la conformación del plan de la empresa para el año 2020 solo se le exigen al sistema empresarial, relacionados con la Gestión Económico Financiera, los siguientes indicadores:

- Directivo mínimo: Utilidad antes del Impuesto (Miles de PESOS)
- Directivo máximo: Pérdidas antes del Impuesto (Miles de PESOS)

Gasto total por peso de Ingreso total (COEF)

Para que se tenga una idea en los años 2017, 2018 y 2019 se les exigían a las empresas estatales presentar 12 indicadores, de ellos *directivos mínimos 4; directivo máximo 2; otros indicadores 6 y propios de la entidad 7*, en total 19 indicadores. Aún en años anteriores al 2017 se le exigía a las empresas estatales elaborar el modelo 5909-03 en el que se pedían a las entidades alrededor de 27 indicadores.

Con relación al encargo estatal la idea de racionalidad está asociada al hecho de que el mismo represente las magnitudes que realmente son las necesarias para garantizar las demandas priorizadas del país. En su definición, el *Encargo Estatal* lo constituyen las producciones o servicios priorizados por el país para garantizar por parte de las Entidades, el aseguramiento de aquellos destinos considerados de máxima interés por el Estado. Consideramos que solo en casos excepcionales debe abarcar la totalidad de la producción o del servicio generado por la entidad.

Destacar que ambos aspectos, es decir, lo relacionado con el encargo estatal y la propuesta de indicadores para medir el desempeño empresarial son aspectos esenciales de la planificación empresarial.

- Sobre la venta de inventarios ociosos y de lento movimiento y de activos fijos tangibles propuestos a baja, así como sus partes, piezas y accesorios:
 - a) Flexibilizar la venta mayorista, incluyendo la comercialización a trabajadores por cuenta propia y otras fórmulas no estatales.
 - b) Flexibilizar la venta minorista a personas naturales, mediante una red de empresas de comercio seleccionadas.

Esta medida impacta directamente la planificación empresarial a partir de que con la misma las ventas que se proyectan sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento, de activos fijos tangibles propuestos a baja, así como sus partes, piezas y accesorios, se incrementan los ingresos de la organización, lo que sin dudas repercute en los niveles de actividad de la entidad y en el comportamiento de los indicadores del plan y de la Gestión Económico-Financiera de la entidad.

- Estudiar para una segunda etapa la posible ampliación de operar los esquemas cerrados de financiamiento a nivel de las unidades empresariales de base.

Esta es una medida importante y necesaria. Primero la lógica de los esquemas cerrados de financiamiento es que las entidades que generen divisas directas al país, puedan disponer de un monto de éstas para realizar sus operaciones sin necesidad de esperar a los complejos y dilatados procesos de aprobación a que son sometidas las entidades cuando tienen que realizar dichas solicitudes al MEP. Pero sin dudas lo más relevante de esta medida consiste, de llevarse a las UEB, es que son éstas las que verdaderamente producen y conocen, mejor que nadie, a sus proveedores por tanto podrán asumir sus compromisos de pago de forma más expedita, es decir, evitando las intervenciones innecesarias.

Demás decir la repercusión que tiene esta medida sobre la planificación empresarial de la entidad.

- Priorizar la asignación de recursos financieros y materiales a la industria nacional en virtud de incrementar las producciones con destino a la exportación y satisfacer las demandas de bienes intermedios de las entidades que tributan a las exportadoras.

Aquí se persigue como finalidad orientar los recursos a aquellas entidades que están de frente a la exportación o aquellas que generan bienes intermedios para la generación de bienes exportables. Sin dudas a la hora de elaborar el plan en estas organizaciones se tomará muy en cuenta la orientación hacia la exportación de la entidad de que se trate.

- Flexibilizar la planificación, manteniendo su conducción centralizada:
 - a) Realizar las propuestas de plan desde la base, sin establecer encaramientos en la fase inicial de su elaboración.

Como parte del perfeccionamiento de la planificación, el Plan 2020 tiene como premisa fundamental lograr una mayor flexibilidad en su elaboración en todas sus etapas, mediante la participación de las entidades desde su inicio, la emisión de Directivas de Gobierno, y no de directivas específicas ni enmarcamientos previos a las entidades. La idea es que cada entidad presente una propuesta de acuerdo a sus potencialidades, sin limitaciones ni enmarcamientos predeterminados, y convocando e involucrando a todos los trabajadores de la entidad. La idea es que el protagonista del plan sea el trabajador, el que crea la riqueza.

- Unificar los conceptos de actividades secundarias, eventuales y de apoyo, con el objetivo de flexibilizar su uso. Considerar como actividades secundarias, todas las que no estén comprendidas en el objeto social aprobado a la empresa, precisando que su realización se apruebe por el máximo órgano colegiado de la entidad sin detrimento de la actividad fundamental.

Uno de los conceptos que mayor insatisfacción generó en el sistema empresarial es el referido a las definiciones de actividades secundarias, eventuales y de apoyo. Incluso en no pocos casos estas actividades podían generar ingresos similares a los que planificaba la entidad como actividad fundamental, lo que generaba en cierta medida, mover recursos de la actividad fundamental a las actividades secundaria. Las UBPC fueron, aunque no todas, un buen ejemplo de ello. Sin dudas esta medida permite una

planificación más objetiva de la entidad, es decir, la elaboración de planes más objetivos y apegados a la realidad.

- Fomentar el trabajo a distancia, como vía para incrementar la eficiencia y la productividad.

En la propuesta de los planes que realizan las entidades un aspecto a tomar en consideración es el relacionado con el incremento de la eficiencia y la productividad. Precisamente una de las vías para lograr esto es el trabajo a distancia, pues bajo esta modalidad, a decir de la Ministra de del Trabajo y Seguridad Social, según declaraciones recogidas en el periódico Granma del 20 de abril de 2020 *...se ahorra combustible, electricidad, se evita el traslado masivo de trabajadores, se descongestiona el transporte público, se reducen gastos por concepto de comedor; además el trabajador puede hacer un reacomodo mejor de su tiempo y en general aprovecha mejor su jornada de trabajo.* Lógico que esta medida impacta a la planificación empresarial en lo relativo a la planificación del fondo de salario y al promedio de trabajadores; indicadores claves en la planificación de la fuerza de trabajo.

EL PLAN EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Sin dudas todo lo comentado hasta este momento va en función de mejorar el desempeño de la organización, lo que se resume en obtener aumentar los resultados económicos y financieros. En este sentido, en las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2020 se declara: *la planificación en las nuevas condiciones, hará énfasis en el análisis de la eficiencia económica como vía fundamental para el desarrollo de la economía.* Esta idea indica que para lograr un plan adecuado para la empresa debe hacerse un estudio riguroso de la demanda, debe calcularse correctamente la capacidad, deben planificarse adecuadamente los insumos materiales, es decir los inventarios, debe hacerse una estimación lo más exacta posible de la fuerza de trabajo y debe realizarse una planificación financiera que evidencie que el plan es un reflejo del uso eficiente de los recursos disponibles.

En este sentido, las indicaciones metodológicas establecen que en el proceso de planificación se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Maximizar los niveles de eficiencia y rentabilidad, sobre la base de fijarse planes tensos y realistas.
2. El análisis del costo, ganancia y rentabilidad como parte del Plan que resume en términos monetarios la propuesta que se presenta.
3. El incremento de la producción y los servicios puede obtenerse por el uso más eficiente de los recursos y las reservas existentes y por el incremento de capacidades a partir de procesos inversionistas que se hayan ejecutado el año anterior.
4. Utilizar como fuente del plan los inventarios y mercancías en tránsito existentes al cierre de año, analizar y validar las normas de inventarios, el ciclo de rotación de los mismos, su reaprovisionamiento, examinar los inventarios ociosos y de lento movimiento, estableciendo las vías para su más rápida liquidación o minimización.
5. Disminuir los costos de producción incrementando la eficiencia.

Sin embargo, no se dan ideas de como observar en la práctica estos aspectos, es decir, ¿qué hacer para materializar estas orientaciones o que acciones tomar que permitan la concreción de las mismas? Para ello los autores sugieren, a las organizaciones, tomar las siguientes acciones:

1. Actualizar e incrementar, de ser posible, su cartera de clientes o negocio.
2. Revisar y actualizar la base normativa de los bienes o servicios que brinda la entidad.
3. Realizar una correcta planificación de los insumos materiales.
4. Organizar las compras, siempre que sea posible, siguiendo una filosofía de Justo a Tiempo.
5. Disminuir el periodo de rotación de los inventarios.
6. Incrementar los niveles de aprovechamiento de la capacidad instalada.
7. Realizar los mantenimientos con la calidad requerida y en la fecha establecida.
8. Optimizar la plantilla de la organización.

9. Desarrollar, de acuerdo a las exigencias, curso de capacitación y entrenamiento de los miembros de la organización.

10. Hacer las cosas bien a la primera vez, evitando re-trabajos y re-procesos.

Para apoyar estas ideas es importante realizar algunas consideraciones basadas en el Estado de Rendimiento Financiero EFE – 5921- 04, documento exigido a las empresas en nuestro país. Dicho estado de forma resumida muestra la siguiente estructura:

Conceptos:

Ventas

-Costo de ventas

= Utilidad Bruta

-Gastos de operación

- Gastos de administración
- Gastos generales
- Gastos de venta
- Depreciación

=Utilidad o Pérdida en Operaciones

-Gastos financieros

-Otros gastos

+Ingresos financieros

+Otros ingresos

=Utilidad o Pérdida antes de Impuestos

Como se ha señalado, la primera indicación del Ministerio de Economía y Planificación con relación a la Gestión Económica-Financiera precisa: *Maximizar los niveles de eficiencia y rentabilidad* de la empresa. Aquí cabe preguntarse ¿Qué hacer para lograr esto? Lo primero que se hará es precisar a qué rentabilidad se hace alusión. Los autores de este trabajo nos enfocaremos en la *rentabilidad de la empresa*, determinada esta

como la relación entre la *Utilidad antes de impuestos* sobre *el Activo total neto* de la organización, es decir, cuanta utilidad genera cada peso de activo que tiene la entidad.

$$Re = Uai/ATN$$

Dónde:

Re : Rentabilidad de la empresa

Uai : Utilidad antes de impuestos.

ATN : Activo Total Neto.

Ahora bien, el análisis resulta muy interesante, apunta el Dr. González Jordán, si ambos términos se multiplican por las ventas (V), lo que resultaría:

$$Re = (Uai * V)/(ATN * V) \quad Re = (Uai * V)/(ATN * V)$$

De donde: $Re = Uai/V * V/ATN \quad Re = Uai/V * V/ATN$

La relación Uai/V es la llamada rentabilidad de las Ventas (RV) y la expresión V/ATN es la conocida Rotación de los activos (RA). Por lo tanto, la rentabilidad de la empresa está en función de cuanta utilidad se obtiene por peso de venta (*margen*) y de cuanta venta genera cada peso de activo (*rotación*), es decir:

$$Re = RV * RA$$

Luego, la Rentabilidad de la empresa se mejora o aumenta, según Cuervo 1994, si se logra alcanzar más utilidad por peso de venta (*margen*), lo que equivale decir disminuir el gasto total por peso de venta o si se logra vender más por cada peso de activo (*rotación*) que tiene la organización, lo que se puede alcanzar si la empresa consigue reducir todos aquellos activos que le resultan innecesarios.

Pero veamos en detalle que se puede hacer en una organización para mejorar la rentabilidad de las ventas ($RVRV$) y la rotación de los activos ($RARA$).

Como ya se ha planteado la rentabilidad de las ventas ($RVRV$) se expresa como:

$RV = U_{ai}/VRV = U_{ai}/V$; pero:

$$U_{ai} = V - CV - GO - GF - OG + IF + OI$$

Dónde:

V : Ventas

CV : Costo de venta

GO : Gastos de operación (Gastos de administración, Gastos generales, Gastos de ventas y Depreciación)

GF : Gastos financieros

OG : Otros gastos

IF : Ingresos financieros

OI : Otros ingresos

Si se relaciona cada elemento de la expresión anterior con las ventas se tendría lo siguiente:

$$RV = (V - CV - GO - GF - OG + IF + OI)/V$$

$$RV = (V - CV - GO - GF - OG + IF + OI)/V$$

Se tendría:

$$RV = 1 - \frac{CV}{V} - \frac{GO}{V} - \frac{GF}{V} - \frac{OG}{V} + \frac{IF}{V} + \frac{OI}{V}$$

Como se puede observar la rentabilidad de las ventas aumenta en la medida que los costos de venta y gastos operativos de la empresa disminuyen, al igual que los gastos financieros y otros gastos, o también en la medida en que los ingresos financieros y otros ingresos aumentan.

Pero para evaluar la gestión de la empresa en el uso de los recursos, es decir, la eficiencia, es recomendable analizar la expresión anterior solo con los costos y gastos

de operación, es decir aquellos costos y gastos que dependen de la gestión de la empresa. Así la rentabilidad de las ventas en operaciones ($RVop$) quedaría como sigue:

$$RVop = 1 - \frac{CV}{V} - \frac{GO}{V}$$

De esta manera, “si se desea incrementar la rentabilidad de las ventas en operaciones puede hacerlo reduciendo los gastos productivos por cada peso que vende, es decir, gastos asociados a materias primas y materiales, combustible, energía, salario, así como los gastos indirectos de fabricación o, sin tocar éstos, disminuir los gastos de administración, gastos generales y gastos de comercialización” (González, 2001; p. 87).

Con relación a la rotación de los activos $RA = V/ATNRA = V/ATN$ esta puede mejorar si:

1. Se eleva la rotación del activo fijo lo que significa vender más con las mismas instalaciones y equipos, es decir, aprovechando mejor la capacidad instalada o desasiéndose de aquellos activos que no utiliza. Hoy está aprobada la venta de activos fijos a las empresas.
2. Se aumenta la rotación del activo circulante, lo que implica vender más por cada peso de activo circulante. Para ello resulta válido los siguiente:
 - Incrementar la rotación de inventarios. Para ello es necesario reducir los niveles de inventario promedio de materias primas, producción en proceso y producción terminada. A ello se le conoce como como ciclo de conversión de los inventarios, es decir, el tiempo que media desde que se recibe los insumos hasta que salen como producción terminada.
 - Incrementar la rotación de las cuentas por cobrar. Para ello se requiere vender más sin dejar crecer las cuentas por cobrar o disminuyendo el plazo de cobro.
 - Incrementar la rotación del efectivo. Para ello se hace necesario inmovilizar menos efectivo en la cuenta bancaria de la empresa.

Todas estas posibilidades, para elevar la rotación de los activos, permiten incrementar la rentabilidad de la empresa porque tienden a minimizar el volumen de recursos inmovilizados, es decir, equipos e instalaciones subutilizados, inventarios estancados en los almacenes, cuentas pendientes de cobro, dinero inmovilizado en el banco, señala González, 2001.

Luego de todo lo señalado hasta aquí, y siguiendo la lógica del Dr. González Jordán, se puede plantear que para elevar la rentabilidad de una empresa se deben evaluar las siguientes posibilidades:

1. Vender más. Para ello hay que buscar nuevos mercados, elevar la calidad de los bienes o servicios que brinda la organización, estudiar que hace la competencia. Todo esto debe hacerse observando que las ventas crezcan más que los gastos fijos y que los activos de la empresa.
2. Reducir el costo de venta. Lo que puede hacer:
 - Bajando el gasto material sin afectar la calidad de los bienes o servicios.
 - Bajando el gasto de salario por unidad de producto a partir de elevar la productividad del trabajo, sin afectar el nivel de vida de los trabajadores, la calidad de los bienes que se ofertan ni el volumen de ventas.
 - Disminuyendo el consumo de energía (eléctrica, combustible, eólica) por unidad de producto.
3. Reducir los gastos de administración o los gastos generales. Aunque muchas veces se comportan como gastos relativamente fijos, siempre que sea posible se debe analizar la disminución de estos, pues en definitiva son gastos que reducen los niveles de utilidad del período.
4. Reducir los gastos de comercialización. Para ello se recomienda realizar una mejor gestión comercial, analizar la plantilla del área, observar los medios y los usos que se le dan a estos. Implementar sistemas de pagos por los resultados del área evitando los salarios fijos.
5. Evitar realizar inversiones en activos fijos que no sean realmente necesarias. Las inversiones, en general, van asociadas con un aumento de la capacidad; si ese

aumento de la capacidad no se corresponde con un incremento de la producción y de las ventas los costos fijos de acrecientan y la utilidad se verá muy afectada. En nuestro país las inversiones, en su mayoría, están llenas de buenas intenciones, pero con resultados nada favorables.

6. Organizar mejor la producción o la prestación del servicio. Ello permitiría reducir las pérdidas de tiempo, aprovechar mejor la jornada laboral, la capacidad instalada y por ende elevar la rotación de los activos.
7. Incrementar la rotación de los inventarios de materias primas y materiales. Aquí se recomienda reducir los niveles de inventarios, realizando de ser posible, compras justo a tiempo. Tenga en almacén solo lo necesario para evitar interrupciones en el proceso de operaciones. No olvide que los inventarios son recursos financieros inmovilizados que le cuestan mucho dinero al país, a la empresa, a la sociedad y a los individuos. A demás son muy riesgosos ante un incendio o una malversación.
8. Incrementar la rotación de los inventarios de producción en proceso. Analice la posibilidad de reducir el tiempo que se demora en concluir la producción ya comenzada. Trate de iniciar el ciclo productivo cuando lo tenga todo disponible. Evite las paralizaciones innecesarias.
9. Incrementar la rotación de los inventarios de producción terminada. Coordine mejor las ventas, planifique con sus clientes en que momento tendrán los bienes disponibles para ser entregados, en fin, venda más rápido.
10. Cobrar más rápido las cuentas. Acorte los ciclos de cobro, utilice los instrumentos de cobro adecuados a cada cliente, evite la mora en las cuentas por cobrar, valore ofrecer descuentos ventajosos por pronto pago. Sin violar nada sea creativo.
11. Reducir el ciclo operativo, es decir, el ciclo promedio de inventario y el ciclo promedio de cobro.
12. Reduzca los niveles de efectivo inmovilizado. Trate de sincronizar las entradas de efectivo con los pagos, para reducir el tiempo que está el dinero inmovilizado en el banco.

Como se puede observar las posibilidades son muchas, luego corresponde a los consejos de dirección de las entidades evaluar dichas medidas para aplicar aquellas que mejor se ajusten a su entidad y así poder alcanzar la tan necesaria rentabilidad que tanto urge a la empresa estatal socialista.

CONSIDERACIONES FINALES

Una idea esencial para mejorar el desempeño de la empresa estatal socialista es aquella que sustenta la necesidad de lograr, mediante el diseño de mecanismos inteligentes, la transformación gradual del trabajador asalariado en productor asociado, a través de diversos modelos de negocios y formas de participación democrática y responsable en las decisiones; es a lo que se ha dado en llamar lógica del trabajo vs lógica del capital.

La lógica de la planificación empresarial se sustenta en la estimación de la demanda, el cálculo de la capacidad de producción, la planificación de los insumos materiales, la planificación de la fuerza de trabajo y la elaboración del plan financiero de la entidad, variables que tienen asociadas en la actualidad un número importante de limitaciones.

El plan de la empresa, siempre que sea posible, se enfocará en lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades existentes, aumentar las producciones con destino a la exportación, garantizar el encadenamiento productivo entre las entidades que componen los procesos productivos, incrementar el valor de las exportaciones y sus ingresos, así como potenciar el papel de la Innovación (I+D+i) y su generalización en el sector productivo y de los servicios.

La Rentabilidad de la empresa es un indicador, esencial para evaluar el desempeño de la organización, que aumenta si se logra alcanzar más utilidad por peso de venta (*margen*), o si se logra vender más por cada peso de activo (*rotación*) que tiene la organización.

Para mejorar la rentabilidad de una empresa se pueden, entre otras acciones, aumentar las ventas, reducir los costos y gastos, incrementar la rotación de los inventarios, reducir el ciclo operativo, así como disminuir los niveles de efectivo inmovilizados.

BIBLIOGRAFÍA

- Bordas, R (2007). "Diseño y aplicación de un procedimiento para la obtención de perfiles de cargos por competencias y evaluación de las mismas en la dirección de recursos humanos de la corporación Copextel." Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE. La Habana, Cuba.
- Brealey, R y S. Myers (1993). Fundamentos de financiación empresarial. 4ta. Edición. Editora Mc-Graw-Hill Interamericana. Madrid, España.
- Cuervo, A (1994). Análisis y planificación financiera de la empresa. Editorial CIVITAS. Madrid, España.
- Del Castillo, L (2018). Presentación en la Especialidad de Escuela Nacional de Cuadros del Gobierno y el Estado Cubano. La Habana, Cuba.
- González, B (2001). Las bases de las finanzas empresariales. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Gil Fernández, A (2018, 2019 y 2020). Intervenciones del Ministro de Economía y Planificación recogidas en el periódico Granma y en el espacio Radio Televisivo Mesa Redonda. La Habana, Cuba.
- Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución aprobados en el VI y VII PCC. La Habana, Cuba.
- Loring, J (1994). La gestión financiera. Ediciones Deusto. Bilbao, España.
- M.E.P (2019). Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan de la Economía 2020. La Habana, Cuba.
- Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta 2030. La Habana, Cuba.
- Pozo, J.M y Otros (2004). Apuntes sobre Planificación Empresarial. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Pozo, J.M; Rodríguez, Z y Gama, M (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. Revista Economía y Desarrollo 2014, Vol. 152, No. 2, pp. 122-137.
- Schoeder, Roger G. (1992). Administración de Operaciones, 3ra. Edición. Editorial Mc-Graw-Hill. México.
- Weston, F.J y E.F, Brigan (1993) Fundamentos de administración financiera. Editorial Interamericana. México, D.F., México.