

VERSION FINAL

**LIBRO DE TEXTO**

**FUNDAMENTOS DE PLANIFICACION**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE ECONOMIA Y PLANIFICACION**  
**AUTOR : CLAUDIO VIGOA LLANES**  
**FEBRERO DEL 2008**

# **INDICE**

## **INTRODUCCION**

### **TEMA 1: LA PLANIFICACION COMO ETAPA ESENCIAL DEL PROCESO DE DIRECCION**

- Qué es la planificación
- La planificación en el Socialismo y el Capitalismo
- La planificación en el mundo contemporáneo
- Principales tareas de la planificación en el socialismo
- Esferas de acción de la planificación
  - Economía Nacional o Ramal
  - Corte Nacional o Territorial
  - A Corto, Mediano y Largo Plazo
  - Planificación Institucional, por Programas y Empresarial

### **TEMA 2: ECONOMIA Y ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE CUBA**

- 2.1 Principales Sectores de la Economía Cubana
- 2.2 Estructura Institucional del país

### **TEMA 3: LA PLANIFICACION EN CUBA**

- 3.1 Etapas principales del desarrollo de la planificación a partir del triunfo de la Revolución.
- 3.2 Organización actual del proceso de planificación en Cuba
  - 3.2.1 Papel de los OACE en la planificación
  - 3.2.2 Participación del Sistema Empresarial y el Sector Presupuestado en el proceso de planificación
  - 3.2.3 Principales etapas del proceso de planificación

## **TEMA 4: CATEGORIAS E INDICADORES DE PLANIFICACION**

- 4.1 La Metodología de Planificación
- 4.2 Indicadores de Planificación
- 4.3 Principales Cálculos de Planificación

## **TEMA 5: HERRAMIENTAS BASICAS DEL PLANIFICADOR**

- 5.1 La Información Estadística y los mecanismos de Control del Plan
- 5.2 Métodos e Instrumentos Básicos para el Análisis de Planificación
  - Balance de Capacidades
  - Balances Materiales
  - Análisis de Eficiencia
  - Fichas de Costo de Productos
  - Estudios de Costos en Divisas
  - Análisis de Reducción de Gastos
  - Estudios de Sustitución de Importaciones
  - Análisis Territorial
  - Evaluación de Inversiones
  - Métodos Prospectivos y Construcción de Escenarios

## **ANEXO 1: GLOSARIO DE TERMINOS ECONOMICOS**

## **ANEXO 2: RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS DEL TEXTO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **INTRODUCCION**

El objetivo del presente libro “ FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACION “ es contribuir a la comprensión básica de los conceptos, indicadores y principales instrumentos de la planificación socialista y en particular su aplicación practica en las condiciones de Cuba.

El mismo va dirigido a todos los que se inician en el aprendizaje de este instrumento de dirección esencial en una economía socialista y muy fundamentalmente al programa de estudios de esta asignatura para los Institutos Tecnológicos de Contabilidad y Finanzas.

La estructura del texto da respuesta a los principales conocimientos que el estudiante debe dominar sobre los conceptos generales de la planificación, la economía cubana, la estructura institucional de Cuba, el proceso de planificación en nuestro país y los principales indicadores e instrumentos de planificación utilizados tanto para la planificación de la economía nacional como en los territorios, empresas y unidades presupuestadas.

Dada estas características, en cada Capitulo se incluyen preguntas de control, se desarrollan numerosos ejemplos reales de planificación en la economía cubana y se exponen diferentes ejercicios numéricos para ejercitar habilidades practicas en los estudiantes, similares a las que pudieran encontrar en su vida laboral.

El autor quisiera agradecer la valiosa colaboración de numerosos compañeros que con sus sugerencias y observaciones enriquecieron o mejoraron partes de algunos Capítulos, entre ellos quisiera destacar a Elena Álvarez, Eva Valdés, Lorenzo Lam y Ariel Rivero del Ministerio de Economía y Planificación, a la colega Mildrey Granadillo del Centro de Estudios de Economía y Planificación así como a la dirección del CEEP por su aliento y apoyo a la culminación de este texto. .

## TEMA 1

### LA PLANIFICACION COMO ETAPA ESENCIAL DEL PROCESO DE DIRECCION

#### Qué es la planificación?

La planificación puede definirse como una fase necesaria en la dirección de cualquier actividad, la cual tiene como principal misión anticiparse al futuro o diseñarlo, facilitando la toma de decisiones previas. Por lo tanto, en términos generales, su ámbito de acción es universal y aplicable en cualquier régimen social y sistema de propiedad sobre los bienes de producción.

La planificación es necesaria tanto a los Estados y Gobiernos como a las grandes Corporaciones Transnacionales, Empresas y territorios, incluso a los individuos, cada cual con instrumentos diferentes pero con objetivos y propósitos similares.

Para la mayoría de los autores, sin importar ideología, la planificación tiene tres funciones básicas:

- Previsión
- Coordinación
- Evaluación

La función de previsión es una de las funciones más importante de la planificación. Consiste en prepararse para el futuro, mejorar la capacidad de anticipación, ofrecer una visión a más largo plazo. La anticipación es una condición para la acción, ya que el porvenir no solo se prevé sino también se construye.

Pero, para que se piensa hacia el futuro? Esencialmente para analizar y crear alternativas, para construir un proyecto de futuro y enriquecer el presente con mejores decisiones.<sup>1</sup>

El proceso de previsión puede sintetizarse de la siguiente forma:

- Fase de diagnóstico: para esclarecer la situación actual del problema y definir el punto de partida
- Fase proyectiva: donde se realizan diferentes análisis y estudios y se establecen las metas y prioridades
- Fase organizativa: para lograr sinergia entre los diferentes actores económicos y sociales como el gobierno, los organismos, las empresas, los trabajadores y la sociedad en general, que participan activamente en el proceso de planificación

La función de coordinación se basa en la necesaria compatibilización y balance en el tiempo entre las diferentes metas, recursos, políticas y actores económicos, para que el resultado final sea efectivo, lo cual tiene un componente técnico y otro político.

El componente técnico se refiere a ciertas reglas, etapas y mecanismos que el proceso de compatibilización y balance debe cumplir para que sea eficaz. Por su parte, el componente político tiene en cuenta otros factores, entre ellos los políticos y sociales, en la toma de decisiones así como la participación de las distintas instancias de la sociedad en dicho proceso.

El proceso de coordinación debe conjugar además lo estratégico con lo realmente posible, el efecto de los diferentes factores, establecer una precedencia jerárquica y temporal entre las distintas metas así como definir y negociar las políticas sectoriales con los distintos actores económicos.

---

<sup>1</sup> Javier Medina Vázquez, Ponencia al Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación, efectuado en La Habana, noviembre del 2000.

En síntesis, la función de coordinación estratégica debe ser entendida como una de las herramientas de la planificación que permite avanzar en la permanente construcción del balance y el equilibrio necesario entre la eficiencia económica y la equidad social.

La función de evaluación de planes y programas permite medir resultados, entendido como el efecto conjunto de un grupo de acciones sobre un objetivo determinado, así como su impacto, que no es más que el efecto final del resultado alcanzado.

En términos prácticos, esta función puede definirse como el necesario control y seguimiento de lo proyectado, tanto para valorar su cumplimiento y corregir las desviaciones que se producen en la ejecución como retroalimentar con experiencias y resultados concretos la elaboración de futuros planes.

Llevados estos conceptos a un país, puede afirmarse que la planificación constituye el principal instrumento para llevar a la práctica la estrategia de desarrollo y la política económica y social trazada para un lapso de tiempo determinado.

A decir del Che, Planificación y Organización son términos con algunas semejanzas, pero pudieran diferenciarse expresando que planificación es la organización de la economía y de la vida general de la nación de acuerdo con grandes líneas compatibilizadas y equilibradas, y con el fin de extraer el máximo de las reservas dormidas en el seno de la sociedad; mientras que organización es la preparación de todos los organismos, hasta en sus últimas instancias, para poder realizar efectivamente dicha planificación.

## **La Planificación en el Socialismo y en el Capitalismo**

En los países de economía capitalista, en los que predominan las leyes del mercado, los intentos de realizar una planificación nacional, solo pueden ser parciales, fundamentalmente proyecciones generales en algunas actividades de sectores estratégicas de la economía como la industria aeroespacial y militar.

Asimismo, con carácter meramente indicativo se establecen metas para el ritmo de crecimiento global de la economía, proyecciones sobre la producción y consumo de combustibles, el desarrollo tecnológico, el crecimiento poblacional, la planeación urbana, entre otros.

Dado el carácter de su economía, en que la producción es privada y las leyes del mercado rigen su desempeño económico, no existe forma práctica que el Estado pueda establecer un determinado desarrollo económico nacional u orientar centralmente metas o prioridades a las empresas privadas existentes.

No obstante, en estos países capitalistas, las grandes corporaciones, las empresas medianas e incluso gobiernos locales, proyectan de alguna forma su desempeño futuro, elaboran programas estratégicos de desarrollo e innovación tecnológica, planes de negocios o inversiones, pronósticos de precios, etc., pero de forma aislada e individual, desconectadas del resto de las empresas del país y las prioridades nacionales.

Por lo anterior, puede afirmarse que solo puede existir un verdadero proceso de planificación nacional en un país en que los medios fundamentales de producción sean propiedad estatal y exista una inequívoca determinación política de efectuar un desarrollo socialista de la economía.



Al respecto, el Comandante Ernesto Guevara expreso:

**....Es decir, ya empezamos a notar que es necesario utilizar nuestros recursos en la forma más racional posible, para utilidad del plan. Y es una cosa clara que el plan nace en el proceso de la Revolución Socialista, el plan es al socialismo, como la anarquía de la producción es al capitalismo.**

**.....Es decir, en el momento en que abandonamos nuestro antiguo sistema social capitalista y entramos en el nuevo sistema social, en el cual los medios de producción están en poder del pueblo, empezamos a necesitar el plan. Es decir, el plan es algo que se impone, que la vida impone a la Revolución en este momento..... Está bien claro, entonces, que el plan es algo que nace de las nuevas relaciones de producción.....<sup>2</sup>**

**....la planificación, entendido en el sentido marxista-leninista de la palabra, tiene un contenido económico y político. Es el modo de desarrollarse la sociedad socialista. Esto nos indica algo muy importante; para que exista planificación tiene que existir socialismo, para que exista voluntad de planificación y capacidad de ir progresando en ese camino, tiene que existir voluntad de socialismo y capacidad de ir progresando en ese sentido.....**

**....Para que exista planificación, pues, las fuerzas populares deben avanzar sobre los medios de producción, tomarlos y ponerlos a disposición del pueblo.**

**.....Planificar sin socialismo – se ha dicho aquí – y se ha dicho correctamente – es imposible. Se puede planificar durante la construcción del socialismo, pero teniendo siempre en cuenta que la planificación deberá atemperarse a las condiciones objetivas que imperen en el momento de realizarse.<sup>3</sup>**

---

<sup>2</sup> Ernesto Guevara, Conferencia en Curso de Adiestramiento del Ministerio de Industrias ( 1961)

<sup>3</sup> Ernesto Guevara, Discurso en el Seminario sobre Planificación en Argelia (1963)

## **La Planificación en el Mundo Contemporáneo.**

Con la desaparición de la URSS y el campo socialista, la práctica de la planificación centralizada en el mundo sufrió un duro golpe, pues eran esos países los que más experiencias acumulaban en esta esfera, para lo que contaban con órganos estatales especializados.

Actualmente, además de Cuba, tienen establecidos sistemas nacionales de planificación, países de economía socialista como la Republica Democrática Popular de Corea, China y Vietnam.

En China y Vietnam, derivado de los procesos de reformas económicas aplicados y la introducción de elementos de mercado en sus economías, el papel de la planificación se ha transformado, asumiendo un rol más indirecto, otorgándose una mayor independencia de acción a las empresas. No obstante, ambos cuentan con Ministerios o Comités Estatales de Planificación que mantienen las directrices y el control de las principales líneas estratégicas del desarrollo nacional.

En América Latina, numerosos países cuentan específicamente con órganos gubernamentales de planificación, incluso con rango de Ministerios o Departamentos Nacionales, entre los que se pueden mencionar Venezuela, Chile, Jamaica, Colombia, Uruguay y Bolivia, que, con sus limitaciones, realizan diferentes trabajos en este campo.

Asimismo, en muchos países de Europa, Asia y América Latina existen dependencias, dentro de los Ministerios de Economía y Finanzas, que elaboran regularmente pronósticos y proyecciones estratégicas en determinadas actividades para sus respectivos gobiernos.

También existen Institutos y Centros de Investigación dedicados a estos fines, así como a la investigación sobre estos temas, fundamentalmente utilizando técnicas de la Prospectiva Estratégica. Ejemplos de ello son el Instituto de Estudios Prospectivos de la Unión Europea, la Escuela Vasca de Prospectiva, el Instituto Futuribles de París, entre otros.

A nivel internacional, existen algunas organizaciones en esta esfera, como el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), entidad subordinada a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de las Naciones Unidas.

En la década de los 80 Cuba ofreció asistencia, asesoría y colaboración en materia de planificación a unos 12 países, fundamentalmente africanos, que iniciaban programas de desarrollo nacional para lo cual era de vital importancia aplicar herramientas de la planificación.

### **Principales tareas de la Planificación en el Socialismo**

Entre las principales tareas que debe enfrentar la planificación en una economía socialista están:

- Establecer un programa para el desarrollo económico y social a mediano plazo.
- Asegurar las necesidades básicas de la población así como propiciar una adecuada distribución del ingreso.
- Promover las transformaciones sociales que aseguren el tránsito hacia una sociedad más solidaria.

- Promover un desarrollo económico sustentable.

En un modelo económico socialista la planificación tiene tres grandes misiones fundamentales: <sup>4</sup>

- Establecer de forma directa y no por medio del mercado, las proporciones de la reproducción ampliada, tanto en el plano global como en los distintos niveles y esferas.
- Incorporar en los procesos económicos las prioridades sociales que caracterizan una economía socialista.
- Lograr un adecuado equilibrio entre los requerimientos de la gestión y la eficiencia económica con los criterios y condicionamientos extraeconómicos.

Su objetivo final es lograr un crecimiento estable y sostenido, satisfacer las necesidades básicas de la población y propiciar un desarrollo económico y social a largo plazo.

Desde el punto de vista de la Economía Nacional, la planificación consiste en un proceso de previsión, fijación de objetivos, balance entre tareas y recursos así como optimización de resultados.

Un aspecto esencial de la planificación económica lo constituye la optimización de la relación tarea / recurso, proceso sustentado en insumos, actividades, resultados e impactos a alcanzar.

---

<sup>4</sup> Ver de Alfredo González, “ Planificación Global de la Economía nacional “

Las medidas adoptadas en años recientes sobre el redimensionamiento de la industria azucarera y la política nacional de ahorro de combustibles y su uso más eficiente, reduciendo asignaciones y vinculando directamente dichas asignaciones a la producción o el servicio a alcanzar, son muestras evidentes de la aplicación de esta función.

El plan no siempre puede prever o eliminar la escasez de recursos ni evitar la existencia de tensiones en su distribución, por lo que el trabajo de planificación frecuentemente consiste en una administración ágil y eficiente de esos recursos y un manejo adecuado de las crisis coyunturales y contradicciones que se presentan.

Asimismo, el Plan de la Economía Nacional está llamado a coordinar los aspectos fundamentales de la actividad económica del país y manejar de forma adecuada los equilibrios y proporciones entre las distintas ramas así como de la economía en su conjunto. A su vez, debe considerar un cierto grado de autonomía relativa que deben ejercer los Organismos así como las empresas y demás entidades productivas y de servicios.

Trabajos en esta dirección pueden representarse con los esfuerzos por aumentar la producción nacional de alimentos en sustitución de importaciones, la creación de una capacidad de generación eléctrica que brinde seguridad y estabilidad al consumo, los programas para el desarrollo más acelerado de las provincias orientales y los estudios para una adecuada correspondencia entre los salarios, precios y disponibilidad de bienes de consumo.

Asimismo, el desarrollo socio-económico implica en gran medida crear nuevos desequilibrios que rompan el estancamiento o cuellos de botella existentes. Adoptar acciones en una determinada esfera puede acarrear desequilibrios en

otras áreas, riesgos que deben ser valorados y compensados con acciones concretas que aseguren un desarrollo integral.

Por ejemplo, el programa de construcción de viviendas como el que actualmente se ejecuta en Cuba, lleva implícito un desarrollo paralelo en la industria de materiales de la construcción y muebles sanitarios, las capacidades de transportación, la importación de herrajes, la infraestructura hidráulica, sanitaria y eléctrica, la red vial, los servicios a la población, etc.

El tema de un adecuado balance y proporcionalidad en la economía es una de las cuestiones de mayor importancia y complejidad en el trabajo de la planificación en una economía socialista.

Su solución no es simple ni siempre posible a corto plazo, pues en cualquier sociedad las expectativas tienden a superar las posibilidades en un momento determinado, además de factores objetivos como son los efectos de la economía internacional y otros problemas económicos coyunturales.<sup>5</sup>

Cuando el mecanismo económico no está debidamente orientado por un adecuado proceso de planificación pueden producirse distorsiones y tendencias negativas. Entre estas pueden citarse como ejemplos cuando las Empresas se ven estimuladas a buscar formas espurias de generar ganancias, se malgastan o inmovilizan recursos y se comprometen objetivos dirigidos al desarrollo social.

A su vez, cuando las proporciones económicas se violentan, se afecta el entorno macroeconómico de las empresas y se resiente la productividad, ocurren intermitencias en los suministros, se afecta el capital de trabajo y se deteriora la eficiencia económica en general.

---

<sup>5</sup> Ver de Alfredo González, “ Planificación Global de la Economía nacional “

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

Al respecto el Che expreso, “ la planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en el 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 comunista “.

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 directrices 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 trazada.<sup>6</sup>

Al respecto, en la Plataforma Programática del PCC, aprobada por el I Congreso del Partido, se plantea:

**“ La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional. Debe reflejar objetivamente los procesos que tienen lugar en la vida económica-social del país y ejercer una influencia activa sobre ellos, mediante la constante elevación del su nivel científico, que elimine todo rasgo de voluntarismo y subjetivismo.”**

**“ La planificación es un sistema único que debe integrar de la forma más racional los planes de las empresas y ramas con el plan de la economía nacional, así como garantizar las correctas proporciones y distribución de las fuerzas productivas en el aspecto territorial, como importante factor en la aplicación de la política económica-social.”**

---

<sup>6</sup> Ver de José Luis Rodríguez “ La experiencia exitosa de la planificación en Cuba “, Ponencia presentada al Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación, MEP-ILPES, efectuado en La Habana en noviembre del 2000.

En estos momentos se trabaja en el perfeccionamiento del proceso de planificación, aunque es preciso avanzar a ritmos más acelerados en su implementación, que tiene como **“eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones de la economía y deberá buscar la integralidad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazo”** <sup>7</sup>, avanzando en su expresión financiera y territorial así como en la planificación empresarial. <sup>8</sup>

Recientemente se ha orientado por el Ministerio de Economía y Planificación desarrollar tanto la planificación empresarial como en el sector presupuestado, donde se desarrollan actualmente importantes planes inversionistas asociados a los programas sociales, en los que se emplean cuantiosos recursos que es necesario utilizar adecuadamente y con suma eficiencia.

### **Esferas de Acción de la Planificación**

Para su aplicación, ya sea en la economía real o para la realización de estudios económicos, la planificación puede llevarse a cabo en diferentes planos de análisis según sea él:

- Ámbito de Aplicación
- Corte Geográfico
- Horizonte de Planificación
- Enfoque Organizativo

### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Según este plano de análisis, la planificación puede referirse a la Economía Nacional en su conjunto, es decir a nivel global, o a una Rama o Sector determinado, denominada planificación ramal o sectorial.

---

<sup>7</sup> Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba

<sup>8</sup> Ver de José Luís Rodríguez, idem



La **Planificación de la Economía Nacional** se refiere a la economía nacional en su conjunto, cuyos resultados son agregados a través de indicadores globales seleccionados, también llamados indicadores macroeconómicos, como son el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), el déficit fiscal, la inflación, la liquidez monetaria, la intensidad energética, el ritmo de crecimiento de las exportaciones, balanza de pagos, etc.

Las proyecciones de la Economía Nacional también pueden trabajarse de forma desplegada con un número mayor de indicadores nacionales relativos a los niveles de producción de rubros fundamentales, el comercio exterior, los servicios sociales o la eficiencia, que enmarquen la política de desarrollo del país.

La **Planificación Ramal** es aquella en que dichos análisis y metas se dirigen específicamente a las diferentes ramas de la economía, examinadas cada una de ellas de conjunto y de forma integral.

Se caracteriza por analizar y proyectar integralmente, desde un punto de vista nacional, diferentes sectores productivos o de servicios del país, atendiendo el perfil de los mismos, sin tener en cuenta al Organismo a que están administrativamente subordinados.

Se aplica a sectores como la producción agropecuaria, la industria mecánica, la generación eléctrica, el turismo, la educación, la salud pública, el comercio minorista, los servicios gastronómicos, etc., en que sus actividades pueden estar supeditadas a más de un Organismo Estatal.

Ello permite una visión integral de las diferentes ramas o sectores económicos, sin las limitaciones que establece la planificación institucional.

Ejemplo de ello son la rama mecánica cuyas producciones se realizan no solo en empresas atendidas directamente por el Ministerio de la industria Sideromecánica (SIME) y las producciones agropecuarias, en la que en Cuba participan diferentes Organismos, entre ellos el MINAG, el MINAZ, los campesinos individuales, las áreas de autoconsumo de algunos OACE, etc.

Ambos tipos de análisis son los que realiza frecuentemente el Ministerio de Economía y Planificación.

### CORTE GEOGRÁFICO

Asumiendo un plano de análisis geográfico, la planificación puede ser de corte nacional o territorial.

La **Planificación Territorial** no es más que el ejercicio de realizar análisis similares a los explicados anteriormente, pero a nivel de una región, provincia, municipio o localidad.

En una determinada región, provincia o municipio se pueden realizar igualmente análisis globales o macroeconómicos o ramales de dichos territorios, que expliquen o proyecten el desempeño general de los mismos.

La planificación territorial es importante pues incorpora una dimensión espacial a la planificación nacional, contribuyendo al crecimiento equilibrado de todo el país e impulsando el desarrollo de las regiones más atrasadas.

Además, contribuye a su vez, a incorporar los esfuerzos y resultados de los territorios y las actividades de subordinación local a los programas nacionales de desarrollo e impulsar los mismos.

## HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN

Atendiendo el periodo de tiempo a proyectar la planificación puede ser a corto, mediano o largo plazo.

Se entiende como **planificación a corto plazo** la que se realiza para etapas de hasta 3 años. La más común, es la planificación anual, también llamada planificación corriente, proceso que se realiza anualmente para elaborar el Plan del siguiente año.

Las características de la planificación a corto plazo se ajustan más a manejar la coyuntura presente y administrar situaciones existentes difíciles de cambiar en pocos años. Algunos autores, suelen llamarle a estos factores condicionantes “ la tiranía del corto plazo “.

Resulta adecuada ante perspectivas cambiantes o de incertidumbre, como las que presenta actualmente la economía cubana. La planificación anual ha sido el instrumento de planificación más utilizado en Cuba para la proyección de las actividades económicas y el balance de la economía.

No obstante, presenta limitaciones temporales para modificar situaciones estructurales o para aplicar cambios sustanciales de política. Existen restricciones que no pueden ser modificadas a corto plazo, como las capacidades existentes, el volumen de exportaciones o la situación financiera externa, en las que solo es posible influir en ellas si el periodo a planificar es más prolongado.

La **planificación a mediano plazo** es aquella cuyo horizonte de planificación abarca periodos de 5 a 10 años y a **largo plazo** para periodos superiores a 10 años.

Tanto la planificación a mediano como la de largo plazo permiten mejorar la capacidad de anticipación y crean un marco más adecuado para introducir nuevas políticas, reglas u orientaciones, más que un ejercicio para proponer cifras o medidas específicas.

Dado lo anterior, una perspectiva de mediano y largo plazo proporciona mejores opciones para la solución de problemas estructurales de la economía, lo que no es posible resolver en el corto plazo, como son una baja tasa de acumulación, una brecha externa excesiva, insuficiente aporte de un sector al desarrollo, el efecto de inversiones estratégicas, entre otros.

Al propio tiempo, esa perspectiva posibilita prever las múltiples interrelaciones y consecuencias de las decisiones, precisar los medios para lograr los objetivos, abarcar problemas de largo ciclo de evolución, bien sean de naturaleza tecnológica, de desarrollo científico, sociales o del medio ambiente.

Pero a su vez, las proyecciones de largo plazo requieren de un mayor grado de certidumbre y perspectivas mas claras de recursos y fuentes de financiamiento, lo que en ocasiones limita su aplicación cuando no están claramente definidas.

El objetivo de construir una sociedad más desarrollada, más justa y solidaria, tiene necesariamente un horizonte temporal que trasciende el corto plazo; muchas de las metas sólo podrán alcanzarse, tras arduos esfuerzos, en un futuro mediano.

Esto le confiere especial importancia en el socialismo a la planificación a mediano y largo plazo, ya que se requiere construir ese futuro mejor desde el presente. Son estas características las que le dan a la planificación a mediano y largo plazo una importancia decisiva en nuestro modelo económico y social.

En Cuba existe una larga tradición en la elaboración de planes y proyecciones perspectivas. Hasta 1990, se realizaba un proceso de Coordinación de Planes con la URSS y demás países socialistas para 5 años, donde se especificaban los suministros mutuos, las inversiones, el financiamiento para el desarrollo y los créditos para cubrir el desbalance comercial, lo cual brindaba una base objetiva a dichas previsiones.

Al desaparecer el campo socialista - eliminándose estas condiciones favorables de comercio e inversión - y arreciar las medidas agresivas por parte de Estados Unidos, fue necesario tomar en cuenta en la planificación un entorno con un elevado grado de incertidumbre. Debido a ello se modificó la metodología a emplear en la planificación a mediano plazo, para lo cual se adoptó un enfoque de prospectiva para la elaboración de estas proyecciones, que pasaron a denominarse Escenarios Económicos y Sociales.

En dichos Escenarios se elaboran diferentes alternativas proactivas, diferentes al tradicional enfoque tendencial, donde partiendo de los objetivos a alcanzar se identifican los problemas a resolver y medidas a adoptar en el presente para alcanzar dichos objetivos.

La última actualización de estos Escenarios se realizó a principios de los 2000 donde se elaboró una primera versión hasta el año 2010. Actualmente se trabaja en actualizar esta proyección para el periodo 2008-2010.

### ENFOQUE ORGANIZATIVO

El enfoque organizativo es la forma de organizar el proceso de planificación teniendo en cuenta los niveles institucionales del país. En base a ello, la planificación puede ser de corte Institucional, Empresarial o por Programas.

**La Planificación Institucional** es aplicada cuando las indicaciones, metas y compromisos nacionales se proyectan para los diferentes sectores de la economía representados por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), desagregándolos estos a su vez a las entidades y empresas que le están subordinadas.

A su vez, estos OACE realizan sus propias propuestas de planes y proyecciones para el conjunto de entidades que conforman el Sistema del Organismo.

**La Planificación Empresarial** es la aplicación de los mecanismos de planificación en las empresas y las unidades empresariales de base, proceso que completa el ciclo de planificación institucional entre la Economía Nacional, los Organismos y la esfera microeconómica.

A su vez, la planificación empresarial permite que cada Empresa organice un proceso interno y permanente de planificación, con sus indicadores específicos y adecuados a sus características, sin esperar necesariamente por orientaciones de las instancias superiores.

**La Planificación por Programas**, es una experiencia de reciente aplicación en Cuba y consiste en incorporar al proceso de planificación la proyección integral de las metas y los recursos necesarios para una determinada tarea de importancia estratégica para el país, teniendo en cuenta las interrelaciones que se producen entre los diferentes organismos y entidades involucradas en su consecución, sin importar el nivel de subordinación ni la rama a que pertenecen, en la mayor parte de las veces de distintos sectores de la economía.

En su concepción lo más importante es garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, mediante su aseguramiento integral y propiciando una mejor coordinación de trabajo entre los organismos involucrados y una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.

En la actualidad se ejecutan 7 Programas Integrales de Desarrollo que se planifican mediante esta metodología.

Estos Programas Integrales son:

- Batalla de Ideas (Salud, educación, etc.)
- Defensa
- Electroenergético
- Vivienda
- Alimentario
- Transporte
- Atención a la Sequía

En resumen, los cuatro cortes organizativos de la planificación mencionados en este capítulo, no son excluyentes, sino se complementan unos a otros y funcionan paralelamente en el quehacer diario del proceso de planificación en Cuba.

Es decir, que en cualquier año puede trabajarse en el plan nacional y en paralelo en proyecciones ramales y territoriales, proceso en que están involucrados los OACE, Empresas y los Órganos del Poder Popular, elaborándose estos planes con un corte institucional, empresarial o por programas.

A su vez estos planes pueden confeccionarse para el corto plazo o con una proyección a mas largo plazo, en el entendido que el plan elaborado para los primeros años son parte de dicha proyección.

### Preguntas de control

1. Defina brevemente el concepto de planificación
2. Mencione y explique las funciones básicas de la planificación
3. Exponga porque no es posible efectuar un proceso de planificación nacional en una sociedad capitalista.
4. Exponga algunos ejemplos de actividades de planificación e instituciones de planificación en otros países.
5. Exprese las principales tareas que debe abordar la planificación en una economía socialista
6. Explique el significado e importancia de la optimización de la relación tarea/recurso
7. Diga a su juicio cuales son las principales ventajas que aporta la planificación
8. Mencione algunos ejemplos de la aplicación reciente de planificación en Cuba y en su provincia de residencia
9. Defina la planificación de la economía nacional
10. Explique que es la planificación ramal
11. Defina la planificación territorial
12. Explique las principales diferencias entre la planificación nacional y territorial
13. Defina la planificación a corto plazo
14. Mencione las principales ventajas de la planificación a mediano y largo plazo y a su vez mencione sus limitaciones.
15. Defina la planificación institucional.
16. Defina la planificación empresarial
17. Explique que es la planificación por Programas
18. Exponga algunos ejemplos de casos de cada una de las esferas de aplicación de la planificación.
19. Comente si cada una de estas esferas es excluyente y si pueden funcionar paralelamente algunas de ellas. Cite ejemplos.



### EJERCICIO No 1

A continuación se exponen varios ejemplos de actividades de planificación.

Clasifique las mismas según lo explicado en las paginas precedentes:

<b>Actividades de planificación</b>	<b>Esfera de Acción de la planificación</b>
<b>Crecimiento del PIB</b>	<b>Economía Nacional</b>
<b>Producción de azúcar</b>	<b>Planificación Ramal</b>
<b>Desarrollo de Villa Clara</b>	<b>Territorial</b>
<b>Plan 2007</b>	<b>Planificación anual</b>
Plan del MINBAS	
Planificación de la producción agropecuaria	
Proyección del crecimiento del PIB de Cuba	
Plan de viviendas de Las Tunas	
Plan 2009	
Plan de la Empresa del níquel	
Crecimiento del turismo	
Plan 2008-2010	
Programa Batalla de Ideas	
Asignación de Alimentos en Camaguey	
Plan del MICONS	
Planificación de las construcciones	
Plan de una Empresa Textil	
Proyección hasta el 2020	
Hospital Hnos. Amejeiras	
Plan municipal de la Gastronomía	

## TEMA 2

### ECONOMIA Y ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE CUBA

#### 2.1 PRINCIPALES SECTORES DE LA ECONOMIA CUBANA

En los últimos años la economía cubana ha continuado un proceso progresivo de recuperación, superando en gran medida, aunque no totalmente, los efectos de la crisis económica de los 90 y las afectaciones mas graves del “Periodo Especial”.

En la primera mitad de la década de los 90 el Producto Interno Bruto (PIB) disminuyó un 35 % del nivel alcanzado en 1989, derivado de la pérdida de las favorables relaciones económicas, comerciales y mercados con la URSS y demás países socialistas de Europa Oriental.

El **Producto Interno Bruto** se define como la producción total de bienes y servicios de la economía de una nación alcanzada en un periodo determinado dentro de sus fronteras, incluyendo aquellas producciones logradas en empresas de propiedad extranjera, después de deducido el consumo intermedio de bienes y servicios requeridos para el propio proceso de producción.

Este indicador y su tasa de crecimiento es considerado como uno de los principales índices de la evolución del crecimiento de un país y es el más utilizado para la comparación económica entre diferentes etapas y países en las estadísticas nacionales e internacionales.

A partir de 1995 el país inició un proceso de recuperación económica, adoptándose un grupo de medidas estructurales y de política económica interna para aliviar los efectos de la crisis, propiciar la reinserción internacional y crear las condiciones necesarias para retomar el crecimiento económico.

En el periodo 1995-2006 el PIB de Cuba creció anualmente a una tasa promedio anual superior al 3 %, recuperándose la casi totalidad de las ramas económicas. La evolución del Producto Interno Bruto en los últimos años muestra los siguientes resultados: <sup>1</sup>

	( a precios constantes de 1997 )	
	<u>MMP</u>	<u>% crecimiento anual</u>
2000	30 531	6,1
2001	31 447	3,0
2002	32 013	1,8
2003	33 229	3,8
2004	35 024	5,4
2005	39 172	11,8
2006	44 064	12,5

En los años 2005 y 2006 el crecimiento del PIB fue significativo, impulsado por un alto incremento de las exportaciones de servicios, fundamentalmente servicios médicos, y las inversiones asociadas a la Batalla de Ideas y el Programa Energético.

Los principales sectores productivos del país son la industria manufacturera, la agricultura, la industria azucarera, el turismo, la construcción y los servicios en general. A nivel de los territorios son también importantes el comercio y la gastronomía, el transporte y la pequeña industria local .

### La Industria

En este sector se destacan las producciones de petróleo y gas, la generación de electricidad, níquel y cobalto, cemento, barras de acero, materiales de la construcción, medicamentos y productos de la biotecnología, la industria alimenticia, las bebidas y licores, tabaco y cigarrillos, azúcar y distintas producciones de la industria ligera.

---

<sup>1</sup> ONE, Anuario Estadístico de Cuba 2005 y Panorama Económico y Social 2006

La producción de petróleo y gas se acerca a los 4 MMT y ya cubre el 45 % del consumo nacional. Se efectúan importantes inversiones en esta rama, tanto con capital nacional como mediante la inversión extranjera, para aumentar significativamente los niveles de prospección, extracción, refinación y producción en los próximos años.

La generación de electricidad, incrementada en el marco de los programas de la Revolución Energética mediante la instalación de los nuevos grupos electrógenos sincronizados en todas las provincias, ha permitido elevar la capacidad instalada de generación a unos 3 400 MW en todo el país, nivel que supera la máxima demanda, eliminando los apagones por déficit de generación.

La producción de níquel supera las 75 mt y se desarrollan importantes inversiones en esta rama para elevar las exportaciones aprovechando los altos precios existentes en el mercado internacional.

La industria alimenticia agrupa las producciones lácteas (leche fluida, yogurt, quesos), cárnicas, (carne de res, cerdo y embutidos) de la harina (pan, galleta y pastas), aceites vegetales, confituras y caramelos y las conservas de frutas y vegetales. En los últimos años se desarrollan programas de inversiones en esta industria para incrementar las producciones de pastas alimenticias, yogurt de soya y chocolate.

Por su parte, las producciones farmacéuticas y biotecnológicas continuaron su ascenso, alcanzando los 345 MMP en el 2006, un 20 % más que el año anterior. Se desarrolla particularmente la producción de vacunas, medicamentos para enfermedades específicas y reactivos clínicos, tanto para satisfacer la demanda nacional como la exportación.

.

Las vacunas contra la Meningitis tipo B y C y la Hepatitis, medicamentos como la estreptokinasa y el factor de crecimiento epidérmico, anticuerpos monoclonales y los Kits de diagnóstico mediante la tecnología de Equipos SUMA, son entre otros, un ejemplo de ello.

Asimismo, se desarrollan importantes inversiones en la industria de materiales de la construcción en todas las provincias para incrementar la producción de piedra, bloques, ladrillos, elementos prefabricados, muebles sanitarios, etc., a fin de respaldar los programas inversionistas que se acometen.

El sector manufacturero emplea a unos 600 mil trabajadores en todo el país.

### La Agricultura

En el sector agropecuario son importantes la producción de viandas y hortalizas, arroz, cítricos, frutales, tabaco, forestal y producciones de la ganadería como la leche de vaca, el huevo y la carne porcina.. También se produce en menor escala frijoles, maíz, carne de ave, carne vacuna y ganado ovino-caprino.

El rol de este sector es vital para la alimentación de la población y como materias primas para la industria de conservas de frutas y vegetales, tomate y compotas. Además se producen rubros que constituyen destacados fondos exportables de nuestro país como el tabaco, los cítricos y la miel de abejas.

En el mismo se dan las características de existir diferentes productores como son las empresas estatales, cooperativas de producción agropecuaria, UBPC así como un importante número de productores privados. También a menor escala existen producciones locales de autoconsumo, los huertos organopónicos y la producción familiar en patios y parcelas.

Este sector se vio muy afectado durante los años del Periodo Especial por la falta de insumos, equipos agrícolas y combustibles.

Actualmente se desarrollan importantes programas para elevar a corto plazo la producción y suministro de rubros fundamentales para la alimentación de la población, como viandas y hortalizas, huevos y carne de cerdo.

En esta rama existen aun insuficiencias para satisfacer las demandas de la población en cantidad, calidad y precio de la oferta agrícola. Se considera que existen grandes reservas productivas utilizables mediante un adecuado aprovechamiento de las tierras ociosas, un aumento de la productividad y eficiencia para disminuir los costos y por tanto los precios de los productos.

Además, se ha orientado trabajar por elevar la producción agropecuaria en aquellos renglones que sustituyan importaciones, para reducir progresivamente compras en el exterior de productos básicos como arroz, frijoles y leche en polvo, a las que el país le destina anualmente grandes recursos en divisas, que en el año 2006 superaron los 400 MMP en moneda convertible. .

En el sector agropecuario trabajan unos 950 mil trabajadores y es una de las fuentes de empleo más importante de la nación.

### La Industria Azucarera

La Industria Azucarera es una rama agroindustrial pues produce tanto la caña de azúcar como su procesamiento industrial en los ingenios azucareros.

Está integrada por Complejos Agroindustriales Azucareros (CAI), que agrupan las granjas cañeras, los centrales azucareros y la infraestructura de apoyo como talleres, almacenes, ferrocarriles, empresas constructoras y medios de transporte.

Esta rama produce azúcar crudo y refino, mieles finales, electricidad, aprovechando el bagazo excedente así como un número importante de derivados de la caña como levadura torula, diferentes tipos de alimento animal como miel-urea, miel con bagacillo y productos como, rones y aguardientes, caramelos, sorbitol, dextrana, entre otros, para el consumo, la exportación e insumos de la industria química y alimentaria nacional.

El principal destino de su producción es la exportación de azúcar, además de satisfacer el consumo nacional de este producto.

Las producciones de este sector han estado muy deprimidas en los últimos años por los efectos del Periodo Especial, la prolongada sequía y los bajos precios del azúcar en el mercado internacional. No obstante, se trabaja en la reanimación y elevación de la producción de azúcar y derivados con la máxima eficiencia posible.

En los últimos años una parte de sus centrales azucareros, instalaciones y áreas cañeras fueron reconvertidos para otros destinos, a fin de concentrar sus producciones en las áreas e instalaciones más eficientes.

En las áreas liberadas de la producción azucarera se fomentan nuevas empresas destinadas a la producción de viandas, hortalizas, granos, la ganadería vacuna y forestal para el consumo interno.

### Turismo

El desarrollo del turismo internacional ha mostrado un desarrollo creciente a partir de 1990, alcanzándose tasas de crecimiento anual superiores al 10 %.

En el año 2005 el número de visitantes extranjeros alcanzó por primera vez los 2,3 millones de turistas, siendo Canadá, Inglaterra, España, Italia y Alemania los principales países emisores.

Se cuenta con cientos de hoteles, marinas e instalaciones turísticas a lo largo de todo el país, de ellas 456 hoteles, con un total de unas 48 mil habitaciones.

Se han desarrollado Polos de Desarrollo Turístico a lo largo de todo el país, destacándose los de Varadero, Guardalavaca, al norte de Holguín, y las zonas de playas vírgenes de la cayería de Jardines del Rey, al norte de Cuba, entre las que se encuentran Cayo Coco y Cayo Guillermo, entre los mas conocidos.

Los ingresos brutos en divisas asociados directamente al Turismo fueron de unos 2400 MMP en el 2006. La importancia económica del turismo radica no sólo en el volumen de ingresos directos que genera sino que su fomento origina adicionalmente demandas inducidas de alimentos, bebidas, construcciones, muebles, artículos textiles como vestuarios y uniformes, productos químicos, de higiene y limpieza y perfumería, entre otros, que en su mayor parte pueden ser producidos por la industria nacional, constituyendo de esta forma un motor impulsor de otras ramas de la economía.

En los próximos años se continuará potenciando el desarrollo de este sector con nuevas inversiones hoteleras y en la infraestructura turística, tanto con capital nacional como con la inversión extranjera.

Para el turismo nacional se ha continuado incrementando las instalaciones destinadas al Campismo Popular que permite la participación de cientos de miles de personas todos los años en bases de campismo en todo el país.



## Construcción

Este sector es uno de los más importantes del país tanto para el desarrollo de nuevas inversiones como fuente de empleo.

En el 2006 se produjeron nacionalmente unos 1800 MMP en valor de producción de construcción y montaje, terminándose unas 460 obras, principalmente instalaciones educativas, de la salud e industriales .

Actualmente se ejecutan importantes programas inversionistas para obras de los programas vinculados a la Batalla de Ideas, los sectores priorizados y la construcción de viviendas. En el 2007 se terminaron mas de 50 mil viviendas, tanto por brigadas estatales como mediante esfuerzos propios de la población.

Un problema aun presente en este Sector lo constituye las deficiencias en el proceso inversionista, que ocasiona demoras en la terminación y puesta en marcha de las inversiones, mala calidad en las obras y mayores costos que los previstos

En este sector laboran unos 240 mil trabajadores.

## Los servicios

Es uno de los sectores priorizados del país pues agrupa las actividades sociales como educación, la salud, el deporte, la cultura, servicios comunales y otras atenciones básicas a la población.

En el mismo laboran alrededor de 1700 miles de trabajadores, un 40 % del total de la fuerza de trabajo ocupada.

En los últimos años, se viene trabajando en todo el país en la extensión y mejoramiento de los servicios nacionales de educación y salud, mediante la ejecución de importantes inversiones en estos sectores, la dotación de moderno equipamiento y la creación de nuevos servicios asistenciales.

Asimismo, se ha potenciado las exportaciones de servicios técnicos de alto valor agregado, especialmente aquellos vinculados a la medicina, el deporte y la educación, los que han tenido un crecimiento significativo, aprovechando nuestra experiencia en estos sectores y su alta demanda en diversos países y en particular en América Latina, fundamentalmente Venezuela.

Las exportaciones de estos servicios incluyen tanto el envío de médicos, maestros, entrenadores, ingenieros y otros tipos de personal calificado para la asistencia técnica directa en dichos países, como la prestación de servicios de asesoría, consultoría, y formación de profesores y especialistas y dotación de equipamiento médico básico.

Programas como los de Barrio Adentro en Venezuela, la creación de Centros de Diagnósticos y Clínicas Oftalmológicas en diferentes países, la venta de licencias y patentes y la apertura de Empresas Mixtas cubanas en el exterior para la operación conjunta de Centros de Biotecnología en países como China, Vietnam, India e Irán, son una muestra de ello.

### El Comercio Exterior

El intercambio total de bienes y servicios en el 2006 alcanzó mas de 19 000 MMP, duplicando el nivel logrado en el 2001. Las exportaciones ascendieron a unos 9,850 MMP y las importaciones unos 9750 MMP, para una balanza comercial equilibrada., como se muestra a continuación :

	<b>Año 2001</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>
<b>Total Intercambio Comercial</b>	<b>9302</b>	<b>16785</b>	<b>19599</b>
<b>Exportaciones totales de B y S.</b>	<b>4193</b>	<b>8963</b>	<b>9850</b>
Bienes	1622	2369	3148
Servicios	2571	6594	6702
<b>Importaciones totales de B y S.</b>	<b>5109</b>	<b>7822</b>	<b>9749</b>
Bienes	4793	7604	9503
Servicios	316	218	246

Las exportaciones de bienes, aumentan considerablemente respaldada por los altos precios del níquel así como una mayor presencia de exportaciones de medicamentos y productos biotecnológicos.

Se destaca el crecimiento de las exportaciones de servicios, que se duplican en los últimos 2 años, respaldada por los ingresos sostenidos del turismo y un notable incremento de las exportaciones de servicios de alto valor agregado como los servicios médicos y de salud.

Se comercia con todas las regiones del mundo. Los principales socios comerciales de Cuba son Venezuela, China, los países de la Unión Europea, entre ellos España e Italia, así como Canadá y Rusia. En los últimos años se ha desarrollado un comercio agrícola con EEUU que ya sobrepasa los 500-600 millones de dólares anuales.

Los principales productos de exportación de bienes se concentran en el níquel, azúcar, medicamentos y productos biotecnológicos, tabaco, pescados y mariscos, bebidas alcohólicas, conservas de frutas y vegetales, cítricos, cemento, acero, papel y cartón así como otros productos manufacturados.

En los últimos años se ha incrementado de forma significativa las exportaciones de servicios y tecnología médica, incluyendo asistencia técnica directa de médicos, profesionales y técnicos cubanos en diferentes países, lo que ha permitido importantes ingresos para el país. Se estima que a partir del 2005 estas exportaciones alcanzan unos 4000 MMP anuales.

Los rubros fundamentales de importación son petróleo y derivados, materias primas en general, equipos, medios de transporte, piezas de repuesto, productos químicos y alimentos, fundamentalmente cereales, frijoles, grasas comestibles, leche en polvo, carne de ave y materias primas para piensos.

Preguntas de control :

1. Describa brevemente el comportamiento de la economía nacional en los últimos años
2. Explique qué es el Producto Interno Bruto y su importancia para la comparabilidad del crecimiento económico
3. Diga cuáles son las principales ramas de la economía cubana
4. Caracterice la producción industrial en Cuba. Exprese algunos ejemplos de sus producciones
5. Caracterice el sector agropecuario. Mencione algunas de sus producciones mas importantes
6. Caracterice el sector del turismo. Mencione algunas de sus entidades en el territorio.
7. Caracterice el sector de la construcción. Mencione algunas de sus empresas y obras más importantes en ejecución en el territorio.
8. Caracterice el sector de los servicios. Mencione algunas de sus instalaciones más importantes en el territorio.
9. Mencione las principales exportaciones e importaciones de Cuba
10. Describa los principales recursos naturales, ramas y actividades económicas de su territorio

## **2.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DEL PAÍS**

### **EL ESTADO**

El Estado es la forma jurídica en que se constituye el poder político de una nación, que se manifiesta en el conjunto de instituciones, normas y regulaciones mediante las cuales se ejercen las funciones públicas; que van desde las relacionadas con la administración gubernamental hasta la provisión de servicios públicos básicos y la defensa nacional. <sup>2</sup>

El Estado en cualquier nación del mundo tiene facultades económicas propias, derivadas de los servicios públicos que debe brindar, pero en nuestro país el Estado constituye además la mayor organización económica nacional, pues a las funciones antes mencionadas debe añadirse la administración del sistema empresarial de las numerosas empresas que son propiedad estatal, aunque existe una diferenciación jurídica entre el Estado Central y dichas Empresas, regulada mediante una relimitación de las atribuciones, grado de independencia y marcos de responsabilidad de la función estatal respecto a la función empresarial .

En una sociedad socialista como la cubana, el Estado expresa los intereses fundamentales de la sociedad y entre sus principales funciones en la esfera económica pueden citarse :

- Asegurar la estabilidad y el desarrollo de la economía
- Dirigir de forma planificada la economía, organizar el proceso de planificación y establecer las normas y regulaciones que rigen la actividad económica.
- Lograr un adecuado balance y equilibrio financiero-monetario para un mejor desempeño de la actividad económica

---

<sup>2</sup> Basado en conceptos expresados por Alfredo González en el libro Planificación Global de la Economía Nacional.

- Establecer la política tributaria e impositiva tanto de las empresas como de la población
- Garantizar los derechos económicos ciudadanos y en particular, las necesidades básicas de la sociedad
- Proveer los bienes y servicios públicos, como la educación, la salud, la asistencia social, el deporte, entre otros
- Administrar con rigor y eficiencia los recursos financieros del Estado
- Gestionar y financiar las inversiones del Estado
- Asegurar la adecuada administración y desarrollo de las empresas propiedad del Estado.

En Cuba, el Estado esta representado por la Asamblea Nacional y el Consejo de Estado.

#### LA ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR

En la estructura del Estado Cubano, la Asamblea Nacional del Poder Popular es el órgano supremo del poder del Estado.

Representa y ejerce la voluntad soberana de todo el pueblo a través de los diputados elegidos en los 169 municipios del país, cuyos mandatos tienen una duración de cinco años

La Asamblea es el único órgano de la República con potestad constituyente y legislativa. Sesiona en dos períodos ordinarios cada año, uno en julio y otro en diciembre. En este último periodo se aprueban el Plan de Desarrollo Económico y Social y el Presupuesto del Estado para el año siguiente.

Entre finales del 2007 y el I trimestre del 2008 se efectúa un proceso de elecciones generales para renovar la Asamblea Nacional y las Asambleas Provinciales. Están propuestos                      diputados a la Asamblea Nacional, provenientes de los mas diversos sectores de la vida del país.

La Asamblea Nacional del Poder Popular, al constituirse en cada periodo electoral para una nueva legislatura, elige de entre sus diputados a su Presidente, al Vicepresidente y al Secretario de dicha Asamblea.

Entre las principales atribuciones de la Asamblea Nacional se encuentran las de acordar reformas a la Constitución, aprobar, modificar o derogar leyes, discutir y aprobar los planes nacionales de desarrollo y el presupuesto del estado, designar a los miembros del Consejo de Ministros a propuesta del Consejo de Estado y elegir a los miembros del Consejo de Estado.

### EL CONSEJO DE ESTADO

El Consejo de Estado es el órgano de la Asamblea Nacional que la representa entre uno y otro período de sesiones, ejecuta sus acuerdos y ejerce las funciones que la Constitución le atribuye. Tiene un carácter colegiado y a los fines nacionales e internacionales, ostenta la suprema representación del Estado Cubano.

Esta integrado por 31 miembros que son elegidos por la Asamblea Nacional entre sus diputados.

El Consejo de Estado lo integran:

- un Presidente
- 6 Vicepresidentes, uno de ellos con rango de Vicepresidente Primero
- 23 miembros simples
- Un Secretario

El Presidente del Consejo de Estado tiene rango de Jefe de Estado. En el caso de Cuba el Presidente del Consejo de Estado es a su vez el Presidente del Consejo de Ministros, por lo que ejerce funciones de Jefe de Estado y de Gobierno.

El Consejo de Estado tiene, entre otras, las atribuciones constitucionales de dictar decretos-leyes entre uno y otro periodo de la Asamblea Nacional, sustituir a miembros del Consejo de Ministros, designar Embajadores, otorgar beneplácito a representantes diplomáticos extranjeros, otorgar condecoraciones y títulos honoríficos, declarar el estado de guerra en caso de agresiones, acordar la fecha de elecciones para la renovación de la Asamblea Nacional y disponer la celebración de sesiones extraordinarias de la Asamblea.

## **EL GOBIERNO**

### **EL CONSEJO DE MINISTROS**

El Consejo de Ministros es el máximo órgano ejecutivo y administrativo y constituye el Gobierno de la República. Sus miembros son aprobados por la Asamblea Nacional, a propuesta del Presidente del Consejo de Estado.

El mismo está integrado por el Jefe de Estado y de Gobierno, que es su Presidente, el Primer Vicepresidente, los Vicepresidentes, los Ministros, los Presidentes de Institutos Nacionales, el Secretario y los demás miembros que determine la ley.

### **EL COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS (CECM).**

El Presidente, el Primer Vicepresidente, los Vicepresidentes y otros miembros del Consejo de Ministros que determine el Presidente, integran el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM).

El CECM puede decidir sobre las cuestiones atribuidas al Consejo de Ministros, durante los periodos que median entre una y otra de sus reuniones.

Para auxiliar a este en su labor cotidiana, fue creada la Secretaria del CECM.



Esta Secretaria Ejecutiva cuenta con un pequeño aparato técnico auxiliar y tiene como principales funciones las tareas de orientación, coordinación y control de las actividades cotidianas del Gobierno así como de los diferentes Ministerios e Institutos Nacionales.

### LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO (OACE)

Un OACE es un órgano gubernamental del nivel central, que tiene como misión principal dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en una determinada rama o sector del país, en las materias y actividades de sus respectivas competencias. A su vez, dirigen y controlan el sistema empresarial estatal que le esta subordinado en su ámbito de acción.

En el 2007 existían 34 Organismos de la Administración Central del Estado, de ellos 27 con rango de Ministerios y 5 de Institutos. Además operan el Banco Central de Cuba (BCC), que por sus funciones de banca central funciona con algunas características especiales y la Aduana General de la Republica.

Ellos son los siguientes :

#### **Organismos Globales :**

- Ministerio de Economía y Planificación (MEP)
- Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)
- Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS)
- Ministerio de Auditoria y Control (MAC)
- Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)
- Ministerio de la Inversión Extranjera y la Colaboración (MINVEC)
- Ministerio de Ciencia , Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)
- Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX)
- Banco Central de Cuba (BCC)

## **Organismos Ramales**

- Ministerio de la Agricultura (MINAGRI)
- Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ)
- Ministerio de la Pesca (MIP)
- Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)
- Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME)
- Ministerio de la Industria Básica (MINBAS)
- Ministerio de la Industria Ligera (MINIL)
- Ministerio de la Construcción (MICONS)
- Ministerio de Educación (MINED)
- Ministerio de Educación Superior (MES)
- Ministerio de Salud Pública (MINSAP)
- Ministerio de Cultura (MINCULT)
- Ministerio de Comercio Interior (MINCIN)
- Ministerio de Justicia (MINJUS)
- Ministerio de Transporte (MITRANS)
- Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC)
- Ministerio del Turismo (MINTUR)
- Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER)
- Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT)
- Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH)
- Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC)
- Instituto Nacional para la Reserva Estatal (INRE)

## **Órganos de la Defensa :**

- Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR)
- Ministerio del Interior (MININT)

## **Otros :**

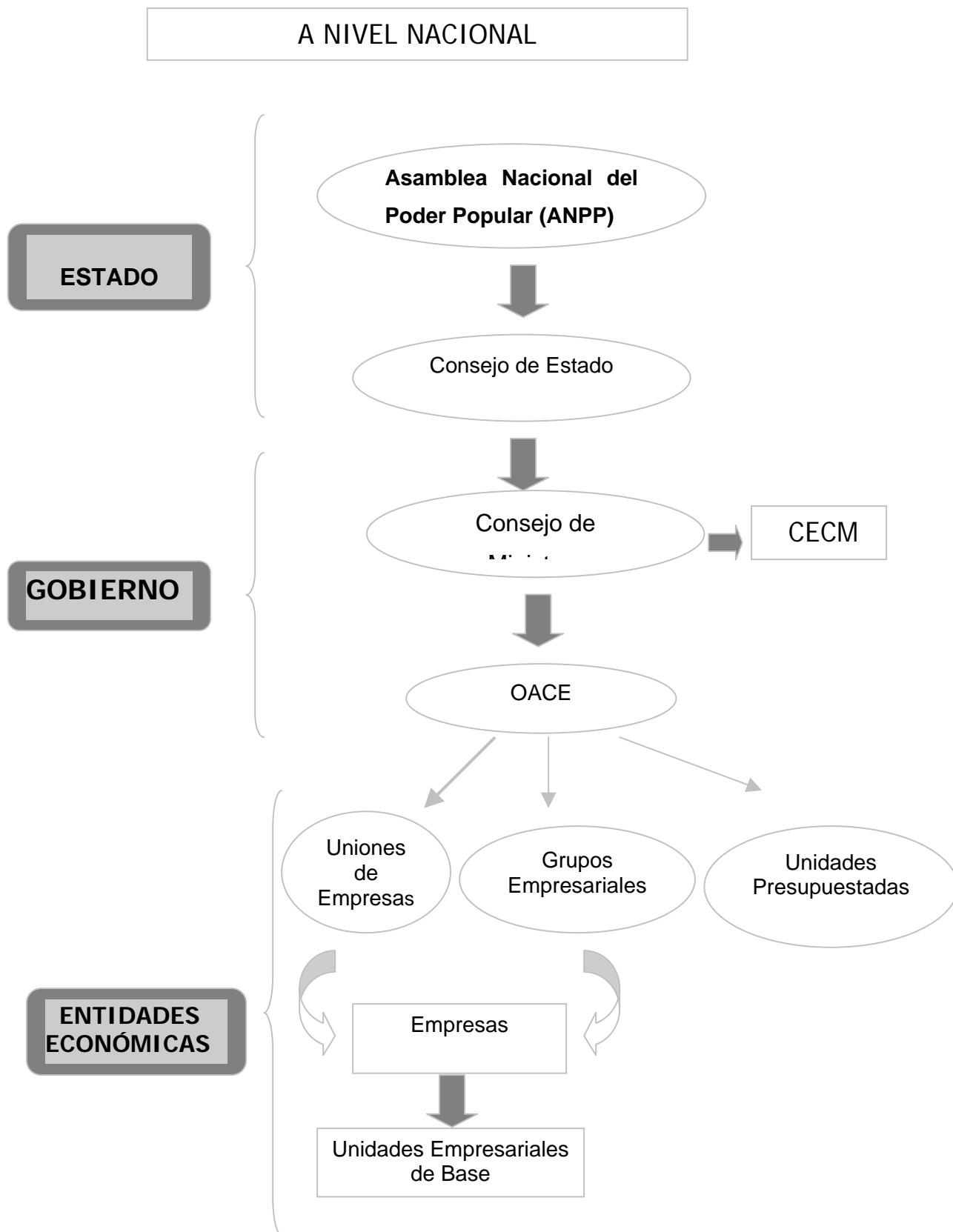
- Aduana General de la Republica (AGR)

Una buena parte de los OACE cuenta con Delegaciones Territoriales a nivel provincial que les están jerárquicamente subordinadas, para la atención de sus entidades que radican en las diferentes provincias.

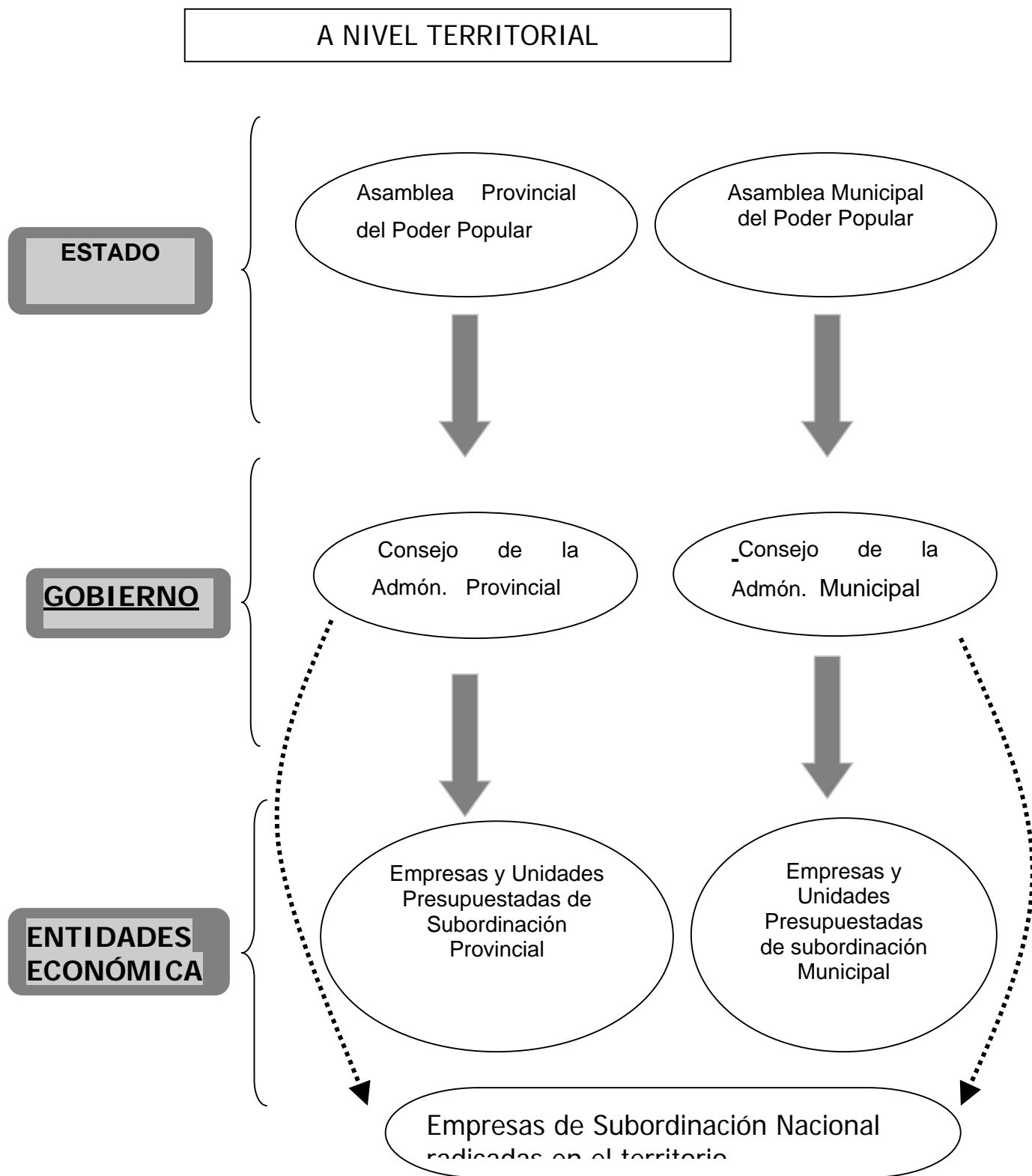
Asimismo, algunos Ministerios tienen en su estructura organizativa Instituciones Adscriptas, las que tienen rango de Oficinas Nacionales o Institutos, que se ocupan de la atención de determinadas esferas dentro de su radio de competencias y gozan de una cierta autonomía administrativa y técnica.

Así, por ejemplo, el Ministerio de Economía y Planificación tiene adscriptos la Oficina Nacional de Estadística (ONE), el Ministerio de Finanzas y Precios cuenta con la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT); el Ministerio de la Construcción con el Instituto Nacional de la Vivienda (INV); el Ministerio del Trabajo con la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) y el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS).

# ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE CUBA



## ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE CUBA



## LOS ÓRGANOS TERRITORIALES DE GOBIERNO

A nivel provincial y municipal existen las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular que constituyen los órganos superiores del Estado en dichos territorios, con funciones estatales similares a las de la Asamblea Nacional adecuadas a dichos niveles de subordinación.

Para la dirección y coordinación gubernamental a instancias provinciales y municipales funcionan los Consejos de la Administración Provincial (CAP) y los Consejos de la Administración Municipal (CAM), cuyos miembros son designados por las Asambleas del Poder Popular de las respectivas instancias.

Su estructura consiste en un Presidente del Consejo de la Administración, un número de Vicepresidentes para la atención de las distintas esferas y Directores Funcionales para las diferentes actividades que competen al Poder Popular.

Los Presidentes de los CAP y CAM constituyen la máxima autoridad gubernamental en las provincias y municipios.

Estos órganos dirigen y controlan las actividades, empresas y entidades presupuestadas en el ámbito de su territorio que le están subordinadas al Poder Popular. Son esferas de competencia de los CAP y CAM las siguientes:

- la planificación local
- las finanzas
- la planificación física
- la vivienda
- la salud
- la educación
- la cultura
- el deporte
- la distribución de alimentos

- la gastronomía
- la industria local
- los servicios comunales

En algunas de estas esferas existe una doble subordinación, una administrativa respecto al CAP o CAM y otra de carácter metodológico a través del organismo central rector de la esfera en cuestión, como es el caso del sector de la salud con el MINSAP y la educación general con el MINED.

Además de las actividades de atención local que le son propias, estos órganos coordinan en el territorio algunas tareas de la actividad gubernamental en esferas que no están directamente subordinadas a los gobiernos locales y si a organismos nacionales, como son la producción agropecuaria, la industria azucarera, la gran industria nacional, el turismo, la actividad pesquera, entre otros.

### **LAS EMPRESAS Y UNIDADES PRESUPUESTADAS**

En Cuba las entidades económicas tienen carácter empresarial u operan como unidades presupuestadas y en su amplia mayoría son propiedad estatal. Asimismo, en el sector agropecuario existen las cooperativas de producción y servicios y los productores privados.

Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas, en diciembre del 2006 existían en Cuba unas 12 400 entidades económicas registradas, <sup>3</sup> desglosadas en la siguiente forma:

<u>Entidades Económicas</u>	
Empresas de diferentes tipos	3519
Unidades Presupuestadas	2093
Cooperativas total	6843
<b>Total</b>	<b>12455</b>

---

<sup>3</sup> Anuario Estadístico de Cuba 2006, Oficina Nacional de Estadísticas

Las **Empresas** pueden adoptar diversas formas organizativas y jurídicas, por lo que en ese conjunto existen empresas estatales, organizaciones económicas estatales, bancos comerciales y sus sucursales bancarias, sociedades mercantiles de capital 100 % nacional y empresas mixtas.

Las Empresas Estatales cubanas pueden adoptar para su organización y funcionamiento diversas formas empresariales como son las Empresas Estatales propiamente dichas, Organizaciones Económicas Estatales (OEE) o Sociedades Mercantiles, según sea el método de gestión empresarial que apliquen.

**Las Empresas Estatales y las Organizaciones Económicas Estatales (OEE),** son una forma de organización y gestión empresarial de la producción y los servicios, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que crea el Estado para la administración de los bienes que integran la propiedad socialista y constituyen el eslabón fundamental de la organización y funcionamiento de la economía nacional.

También pueden definirse como una organización económica con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crean para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y/o servicios, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica. Funciona bajo el principio del autofinanciamiento empresarial, por lo que no solo cubrirá sus gastos con sus ingresos, sino que además genera un margen de utilidades. Se adscribe directamente a un órgano superior de dirección empresarial o al órgano estatal o de gobierno que se determine.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bases del Perfeccionamiento Empresarial



En una sociedad socialista como la cubana, la empresa constituye el eslabón fundamental de la economía, siendo allí donde se crean las bases para el desarrollo de la sociedad.

La empresa socialista tiene como característica principal que los bienes materiales y riquezas que crean deben estar dirigidos al beneficio de la sociedad en general y los intereses de la empresa deben subordinarse a los intereses de la nación, por lo tanto pueden haber decisiones que desde el punto de vista económico no sean las mejores para la empresa y su colectivo laboral pero si para la sociedad en su conjunto y en tal caso debe actuarse en función de los intereses sociales.

Para incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas estatales cubanas y promover una mejora en su gestión y resultados económicos, a finales de los 90 se inicio un proceso denominado **Perfeccionamiento Empresarial** dirigido a desarrollar la iniciativa, la creatividad y responsabilidad de todos los jefes y trabajadores mediante el otorgamiento de nuevas facultades y la aplicación de políticas, principios y procedimientos a aquellas empresas que demuestren estar en condiciones de transitar por este proceso.

En el 2005 existían unas 3000 empresas y organizaciones económicas estatales distribuidas en todas las ramas de la economía nacional.

A su vez, estas Empresas y Organizaciones Económicas Estatales pueden estar ubicadas físicamente en una sola edificación o en diferentes instalaciones separadas geográficamente, denominándose en este caso a estas Unidades subordinadas como **Unidades Empresariales de Base (UEB)** o Establecimientos.

En base a lo anterior, una Empresa puede contar con varias UEB o Establecimientos, los que tienen su propia administración, pero se le subordinan a los efectos legales, productivos, contables y financieros, ya que sus atribuciones son delegadas y carecen de personalidad jurídica propia.

## **EMPRESA DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS Y TELEFÓNICOS CONRADO BENÍTEZ,**

Bajo la marca comercial Eleka, la Empresa de Conductores Eléctricos y Telefónicos Conrado Benítez, única de su tipo en Cuba, produce y comercializa conductores de energía eléctrica, telefonía y transmisión de datos, alambre desnudo y barnizado, alambazón de cobre térmico y granulado de cloruro de polivinilo, así como servicios de reparación y mantenimiento industrial.

Ubicada en el poblado de San José de las Lajas, al sudeste de la provincia La Habana, cuenta con 523 trabajadores, ingenieros y técnicos.

En la década del 90 se realizaron importantes inversiones que permitieron ampliar la oferta hasta cubrir casi la totalidad de demanda de estos productos en toda su amplia gama, que hoy abarca un abanico de más de 800 surtidos.

La industria creció y se desarrolló orientada a suprimir las importaciones, y en los últimos años se empeñó no solo en cubrir el surtido demandado sino también con la calidad necesaria para competir en mercados extranjeros, lo que le permitió exportar algunos productos, principalmente al Área del Caribe.

En el presente, las capacidades instaladas permiten producir entre 5 y 6 mil toneladas de productos terminados pero, cuando se terminen nuevas inversiones en proceso, estará en condiciones de entregar entre 10 y 12 mil toneladas.

La empresa se divide en siete unidades empresariales de base, cuatro de las cuales son productivas: la de conductores de potencia, de telecomunicaciones, fundición y planta de plásticos.

Las Empresas pueden operar de forma independiente o agrupadas en **Uniones de Empresas o Grupos Empresariales**, quienes son el resultado de la unión de varias empresas de una determinada rama de la producción y los servicios, las que actúan bajo un mando y dirección únicos en la esfera productiva, técnica, financiera y comercial y que las representa ante los niveles superiores.

El funcionamiento del Sistema Empresarial pudiera representarse de la siguiente forma:

### **UNION DE EMPRESAS/ GRUPO EMPRESARIAL**

EMPRESA A

EMPRESA B

EMPRESA C

ESTABLECIMIENTO 1

ESTABLECIMIENTO 2

ESTABLECIMIENTO 3

En el 2005 existían en Cuba unas 130 Uniones de Empresas y Grupos Empresariales<sup>5</sup>, fundamentalmente en las ramas de la industria básica, la sideromecánica, la industria ligera, la industria alimenticia, la industria pesquera, la agricultura, el transporte, la construcción y la informática.

Entre ellas, pueden mencionarse las siguientes:

- Unión Eléctrica
- Grupo Empresarial del Níquel
- Grupo Empresarial Cemento-Vidrio
- Unión Cuba-Petróleo (CUPET)
- Unión Láctea

---

<sup>5</sup> Datos de la Dirección de Perfeccionamiento Empresarial del MEP

- Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional (CAN)
- Unión de Empresas Porcinas
- Grupo Empresarial CICLEX
- Grupo ACINOX

Por su parte, **las Sociedades Mercantiles**, son empresas cubanas que operan bajo formas organizativas y financieras más flexibles y se estructuran como sociedades anónimas de capital totalmente nacional, mayoritariamente capital público.

En el 2005 operaban en Cuba unas 330 Sociedades Mercantiles<sup>6</sup>, básicamente en actividades vinculadas al turismo, el comercio exterior, los seguros, la aviación civil, la industria básica y la biotecnología.

Entre las Sociedades Mercantiles cubanas pueden citarse:

- Corporación CIMEX
- Empresa CUBALSE
- Empresa Cubana de Aviación
- Cadena Hotelera Cubanacán
- Grupo Hotelero Gran Caribe
- Compañía Turística Habaguanex S.A.
- Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A
- Agencia de Viajes Cubadeportes S.A.
- Corporación COPEXTEL
- Labiofam S.A.
- Promociones Artísticas y Literarias ARTEX S.A.
- Empresa de Seguros Internacionales ESICUBA S.A.

También, producto de la política adoptada sobre la inversión extranjera, existen **Empresas Mixtas**, que no son más que compañías mercantiles radicadas en Cuba, que adoptan la forma de sociedad anónima por acciones nominativas, en la que participan una o más empresas nacionales de propiedad estatal y uno o más inversionistas extranjeros, que comparten la propiedad y resultados de la misma.

---

<sup>6</sup> Datos de la Dirección de Perfeccionamiento Empresarial del MEP

Ejemplos de Empresas Mixtas en Cuba son :

- La Empresa Mixta ~~xxxxxx~~ entre el Grupo Empresarial del Níquel y la firma Sherrit International de Canadá para la operación conjunta de la Empresa niquelífera Pedro Soto Alba en Moa y su refinación en una planta en Canadá, propiedad también de la empresa mixta cubano-canadiense.
- La Empresa ENERGAS S.A. creada para la construcción y operación de plantas para la generación eléctrica a partir del gas acompañante de la extracción de petróleo nacional, en asociación entre CUPET, la Unión Eléctrica y el socio canadiense Sherrit International .
- HABANOS S.A., producto de la asociación de la Empresa cubana TABACUBA con el grupo tabacalero europeo ALTADIS para la exportación del tabaco cubano.
- BRASCUBA S.A. entre la Empresa cubana TABACUBA y la firma brasileña Souza Cruz para la producción, exportación y comercialización de cigarrillos.
- BRAVO S.A., entre la Corporación Alimentaria para la Industria Alimenticia (CORALSA) del MINAL y la Empresa española Provalca, para la producción y comercialización de embutidos de alta calidad en el mercado cubano, destinados a la sustitución de importaciones.
- SUCHEL LEVEL Y SUCHEL CAMACHO S.A. para la fabricación de cosméticos, jabones y perfumes.

Por su parte, en el sector agropecuario, la producción es atendida por el Estado a través de dos Ministerios ramales, el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) y el Ministerio del Azúcar ( MINAZ ).

El MINAGRI es el OACE encargado de la producción de viandas, vegetales, frutas, forestal, la ganadería vacuna, avícola y porcina, mientras que el MINAZ atiende la producción agrícola e industrial de la caña de azúcar y sus derivados, aunque también es productor en menor escala de otras producciones agropecuarias.

En el sector agropecuario existen diferentes formas de propiedad y tenencia de la tierra. Además de las empresas estatales agropecuarias y cañeras directamente subordinadas al MINAGRI y al MINAZ, existen las cooperativas de producción y servicios, en diferentes modalidades de gestión así como los productores privados.

Según datos de la ONE, al cierre del 2006, existían unas 607 empresas estatales que por su actividad económica fundamental clasificaban en el sector de la agricultura, ganadería y silvicultura.<sup>7</sup>

Bajo formas de producción cooperativa funcionan unas 6900 entidades, con las siguientes modalidades de asociación:

- Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)
- Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)
- Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)

Las **Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)** surgieron desde inicios de la Revolución como una asociación voluntaria de pequeños agricultores propietarios de sus tierras que unieron las mismas y sus instalaciones y equipos para su explotación colectiva en aras de una mayor eficiencia y productividad.

En el 2004 existían unas 1100 CPA con unos 56 mil socios, fundamentalmente en la producción cañera, en el café, el tabaco y viandas y hortalizas.

---

<sup>7</sup> Idem

Las **Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)** consisten en una asociación de productores independientes para la comercialización de la producción, la compra de insumos, obtención de créditos, la realización de ciertos servicios técnicos, etc., bajo la característica que cada uno de sus asociados mantiene la propiedad sobre su finca, la que trabaja de forma individual.

En el 2005 existían unas 3100 CCS con unos 150 mil socios.<sup>8</sup>

Las **Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)** surgieron a mediados de los años 90 en el entorno de las reformas económicas aplicadas durante el Periodo Especial, y a partir de las empresas agropecuarias estatales existentes, las que es su mayoría tenían una gran extensión territorial y dependían de altos insumos importados y un nivel de tecnificación que las hacían inoperantes en condiciones de escasez de insumos, combustible y maquinaria.

Estas Empresas Agropecuarias fueron divididas en unidades más pequeñas que pasaron a la administración y control de sus trabajadores, a los que se les vendieron instalaciones, equipos y rebaños para su explotación colectiva, excepto la tierra que se mantuvo como propiedad estatal y se les cedió en usufructo.

En el 2005 existían unas 2700 UBPC en todo el país.<sup>9</sup>

Asimismo, como productores privados o independientes existen diferentes formas de propiedad y gestión de la tierra, como son :

- Pequeños agricultores dispersos propietarios de tierras
- Campesinos usufructuarios de tierras estatales
- Parceleros
- Huertos y patios familiares
- Áreas de autoconsumo de empresas no agropecuarias

---

<sup>8</sup> Datos estimados de la Dirección de Agroindustria del MEP

<sup>9</sup> Idem

Tanto los diferentes tipos de cooperativas como las distintas formas de propiedad privada se vinculan al MINAGRI o al MINAZ para la realización social de su producción, el suministro de insumos y combustibles y la entrega y acopio de sus productos a través de las Empresas de Acopio.

Por su parte, **las Unidades Presupuestadas** se definen como una entidad estatal que opera de forma centralizada y bajo un sistema de gestión presupuestado. Existen fundamentalmente en las estructuras organizativas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de la Administración Provincial y Municipal (CAP y CAM). y sus competencias se desarrollan básicamente en la administración pública, la educación, la salud, la cultura, el deporte y otras esferas de los servicios.

En Cuba funcionan como Unidades Presupuestadas los órganos de dirección gubernamentales, tanto nacionales como provinciales y municipales, las escuelas, hospitales, policlínicos, centros deportivos y culturales, los servicios comunales y otros servicios a la población.

Ejemplos de ellos pueden ser :

- Dirección Provincial de Educación de Granma
- Dirección Provincial de Salud de Matanzas
- Oficina Municipal de Estadísticas de Caibarién
- Dirección Provincial de Servicios Comunales de Stgo. de Cuba
- Hospital Provincial de Cienfuegos
- Cardiocentro de Villa Clara
- Stadium Latinoamericano de Béisbol
- Complejo de Piscinas Baraguá en la Habana del Este
- Universidad Agraria de La Habana
- Taller Automotriz de la UJC Nacional



### Preguntas de Control

1. Defina el rol del Estado. Mencione qué órganos lo representan y cuál es el órgano supremo del poder del Estado en nuestro país.
2. Mencione algunas de las principales atribuciones de la Asamblea Nacional
3. Explique las funciones del Consejo de Estado.
4. Diga qué órganos integran el Gobierno
5. Principales funciones del Consejo de Ministros y el CECM
6. Explique a su juicio la diferencia entre el Estado y el Gobierno.
7. Defina qué es un Organismo de la Administración Central del Estado
8. Mencione 5 OACE globales y 10 sectoriales
9. Explique cuáles son los órganos territoriales de Gobierno y mencione cuáles son sus principales esferas de competencia.
10. Tipos de Empresas estatales que existen en Cuba. Ponga ejemplos de cada una de ellas.
- 11 Explique qué es una Unión de Empresas
- 12 Diferencias entre una Sociedad Mercantil y una Empresa Mixta
- 13 Explique las diferencias entre una Empresa y una Unidad Presupuestada
- 14 Explique en qué consiste una empresa de subordinación nacional y otra de subordinación local.
- 15 Mencione las diferentes formas de propiedad que existen en el Sector Agropecuario
- 16 Mencione los tipos de cooperativas que existen en dicho sector y las características principales de cada una.
- 17 Defina que es una Unidad Empresarial de Base
- 18 Mencione ejemplos reales de estos tipos de entidades que radican en su territorio

## TEMA 3

### LA PLANIFICACION EN CUBA

#### 3.1 ETAPAS PRINCIPALES DEL DESARROLLO DE LA PLANIFICACION POSTERIOR AL TRIUNFO DE LA REVOLUCION

##### Antecedentes antes de 1959

En los años 50 existía una **Junta Nacional de Economía**, como órgano consultivo y coordinador de la política económica del Gobierno de la época, que tenía entre sus funciones, las de orientar y coordinar las medidas, planes y programas del Gobierno, tareas estas meramente formales, pues no podía existir una planificación nacional en las condiciones de un capitalismo dependiente.

Los primeros intentos reales de tener una visión perspectiva del desarrollo económico y social de una Cuba independiente, no fueron hasta finales de los años 50, los se encuentran en documentos como "Algunos aspectos del desarrollo económico de Cuba", elaborado en 1957 por los economistas cubanos Regino Boti y Felipe Pazos a instancias de la dirección del Movimiento 26 de Julio o como el "Programa del Partido Socialista Popular" ( José Luís Rodríguez, 2000).

##### **Etapas 1959-1989**

##### Periodo 1959 – 1960

El 1ro de Enero de 1959 se produce el triunfo de la Revolución Cubana y con ello el inicio de un proceso de desarrollo económico caracterizado por la adopción de un patrón de desarrollo no capitalista.

En los primeros meses de 1959 las principales tareas de Gobierno Revolucionario estuvieron dirigidas a la reorganización del Estado y la adopción de un grupo de medidas y leyes revolucionaria, como la confiscación de bienes malversados por la tiranía de Batista y la promulgación de la Ley de Reforma Agraria.

En los años iniciales de la Revolución, los objetivos trazados se incorporaron a planes de desarrollo, expresando claramente la voluntad política de cambiar radicalmente las estructuras económicas y sociales heredadas del capitalismo.

El 11 de marzo de 1960, mediante la ley 757, **se crea la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN)**, paso significativo en el propósito de conducir al país hacia un desarrollo socialista planificado.

Se inician los trabajos de planificación en el marco de un sector estatal de la economía de relativa importancia surgido de la recuperación de bienes malversados, las confiscaciones y la ley de Reforma Agraria. Se crean oficinas de planificación, presupuesto y estadísticas en los Organismos.

Se elaboraron diversas proyecciones iniciales de desarrollo ramal, entre ellas, energía eléctrica, siderurgia, industria mecánica, industria química, industria alimentaria, textiles, etc. Estos análisis tuvieron gran importancia pues fueron utilizados en las primeras negociaciones con los países socialistas. En particular, los de energía sirvieron de base a las negociaciones iniciadas por el Che en Checoslovaquia para la adquisición de las primeras plantas termoeléctricas.

A partir de 1960, se agudiza la política de agresividad y hostilidad del Gobierno norteamericano hacia Cuba, comenzando las medidas de carácter económico para estrangular la Revolución Cubana. EEUU aplica medidas como la reducción de la cuota cubana de exportación de azúcar, limitación en el comercio entre ambos países, embargo de aviones comerciales y barcos, lo que fue el inicio de la política de bloqueo hacia Cuba.

Lo anterior originó el aceleramiento del proceso revolucionario con una primera etapa de nacionalización de propiedades norteamericanas en sectores como empresas de electricidad, teléfonos, petroleras, centrales azucareros, bancos y empresas comerciales y financieras. En una segunda fase se nacionalizaron numerosas empresas de capital nacional como respuesta a las campañas de sabotaje y su alianza con el imperialismo norteamericano.

En este periodo el país comienza a recibir ayuda y asistencia económica de la URSS.

#### Periodo 1961-1966

Este periodo pudiera calificarse como de identificación y aplicación en nuestro país de las leyes económicas del socialismo. ( José Luís Rodríguez, 1990)

Al finalizar el año 1960 el Sector Estatal de la economía se vuelve dominante, producto de las confiscaciones de bienes malversados, la ley de Reforma Agraria y las leyes de nacionalización de empresas. Entre 1960 y 1963, producto de las leyes de nacionalización de empresas, pasan a ser propiedad estatal:

- 95 % de la industria
- 98 % de la construcción
- 95 % del transporte
- 75 % del comercio minorista
- 100 % del comercio mayorista

Los cambios operados crearon la base objetiva para la dirección planificada del desarrollo económico y social del país, por lo que fue necesario un reordenamiento del funcionamiento del Estado.

En febrero de 1961 se crean los Ministerios de Industrias, de Comercio Interior y el de Comercio Exterior, se reorganiza el Ministerio de Hacienda, se reordena el sistema bancario y se establece las JUCEI en provincias para coordinar los problemas de los territorios.

Se comienza a recibir asesoría de Checoslovaquia y la URSS en distintas tareas de planificación, y en particular para la elaboración e implantación de la primera metodología de planificación socialista.

A principios de 1962 comienza la participación activa del Partido en la orientación y control de las tareas de planificación. Se crea la Comisión Económica de las Organizaciones Revolucionarias Integradas (ORI), embrión de lo que sería posteriormente el Partido Comunista de Cuba.

Se comienza a trabajar en la elaboración del primer plan de la economía nacional para 1962 así como el plan cuatrienal 1962-1965. por lo que se determinó por la dirección del país denominar el año 1962 “Año de la Planificación”.

Los Lineamientos principales para el plan cuatrienal 1962-1965 fueron:

- el rápido desarrollo de una agricultura diversificada
- asegurar el desarrollo equilibrado de la industria mediante el aumento acelerado de la minería y metalurgia, la energía eléctrica, la mecánica, la química y la textil, así como las ramas que utilizaran materia prima nacional.
- La construcción de una cantidad considerable de viviendas, obras comunales, de la salud, educación y cultura.
- Un volumen de inversiones para el cuatrienio ascendente a 2600 MMP.
- Un aumento del ingreso nacional del 8 –8.5 % anual
- Aumentar el nivel de consumo de la población en un 28 %
- Inscribir en el plan solo aquellas inversiones cuya eficacia estuviera bien estudiada y asegurada su documentación, suministros y personal calificado.

En el contexto económico de la época se promulgó en octubre de 1963 la segunda ley de Reforma Agraria, con la que se concluyó el proceso de expropiación de tierras y permitió el traspaso al Estado del 70 % de las tierras del país.

Se trabajó además en fortalecer la disciplina financiera, la aplicación de normas de trabajo y consumo material, así como los análisis estadístico-económico y de contabilidad. Por tal motivo, se denominó al año 1964 "Año de la Economía".

Comienzan los trabajos organizativos del plan perspectivo 1965-1970. A tal efecto se crean grupos de trabajo sectoriales para analizar las distintas ramas de la economía nacional.

Durante los años 1965–1966 los esfuerzos principales del país estuvieron dirigidos a impulsar las tareas de transformaciones institucionales, tanto referidas a la organización general del aparato administrativo del Estado y la organización de la economía como a la consolidación orgánica del Partido y sus estructuras.

El acontecimiento más importante de esta etapa es la constitución en octubre de 1965 del Comité Central del PCC.

En este periodo se crean los Ministerios de la Industria Azucarera, de la Industria Alimenticia, Industria Básica, Minería y Geología, y la Industria Ligera. Se crea además la Comisión Nacional de Colaboración Económica.

En el sistema empresarial estatal se constituyen el Combinado Avícola Nacional (CAN) y la Empresa CUBATABACO, con nuevos conceptos y formas organizativas para viabilizar la dirección y gestión económica estatal de una forma integral.

Derivado de este proceso, se modificó la estructura y funciones de la JUCEPLAN, lo cual se formalizó en la Ley 1186 de abril de 1966, donde se dispuso que fuera el Organismo encargado de asistir al Gobierno Revolucionario en la planificación del desarrollo económico y social del país, siendo el centro único responsable de establecer el sistema nacional de planificación.

### Periodo 1967-1970

Este periodo se caracteriza por errores de idealismo en la política económica y el desconocimiento de las relaciones monetarias-mercantiles en el socialismo.

( José Luís Rodríguez, 1990)

Se producen cambios en el sistema de dirección de la economía. Se instrumenta un sistema de dirección donde se reduce el papel de las finanzas, el dinero y los precios en el sector empresarial estatal, cuya acción se limita prácticamente al campo de las relaciones con la población, el sector privado y las finanzas internacionales, priorizándose un enfoque dirigido hacia las categorías materiales.

Se establece un nuevo Sistema de Registro Económico donde se privilegian las anotaciones en términos físicos.

Se inicia a partir de 1967 una política dirigida a la concesión de algunas gratuidades en servicios y prestaciones a la población, que se generalizarían en los años siguientes.

Los planes de esos años tenían un alto componente de cálculos e indicadores materiales. Se revisó la Metodología de planificación para adaptarla a las nuevas ideas que se desarrollaban en el campo de la economía.

En marzo de 1968 la dirección del país llama a emprender una ofensiva revolucionaria para incrementar el espíritu de trabajo, la conciencia revolucionaria

y combatividad de las masas y se analizan ciertos fenómenos negativos en el sector del comercio y los servicios, mayoritariamente en manos privadas en esa época, derivándose de estos análisis la decisión de nacionalizar todos los comercios en manos de propietarios privados.

La planificación durante esos años, se limitó a la determinación de los niveles de actividad y el aseguramiento para las producciones, inversiones, el consumo de la población, el consumo social, etc. y a la elaboración de los balances materiales correspondientes. A nivel de JUCEPLAN se elaboraban balances planificados de cientos de productos a nivel de surtidos en productos como madera, metales, barras de acero, pintura, calzado, textiles, confecciones, alimentos, diferentes bienes de consumo, etc.

El énfasis dado a la planificación de la producción y los abastecimientos con un enfoque fundamentalmente institucional hizo perder la visión integral de las inversiones, el nivel de vida, el desarrollo de las ramas y en síntesis, del trabajo global y sus instrumentos de análisis.

Derivado del incumplimiento de la meta de alcanzar una Zafra de 10 MMT en 1970 y los problemas presentados alrededor de ello, entre otros, el detrimento de las demás actividades, la dirección del Partido y el Gobierno realizaron a finales de ese año un profundo análisis de sus causas y en general de la situación del país, adoptando un importante grupo de decisiones, incluso sobre la planificación. Se retoma la elaboración de indicadores macroeconómicos y de los trabajos de mediano plazo y se activan las tareas de planificación perspectiva.

#### Periodo 1971 –1975

Este periodo se caracteriza por diferentes análisis críticos de errores en la conducción de la economía y un acercamiento gradual al Cálculo Económico.



Se produce un proceso de recuperación general de la planificación y las estadísticas del país, en el que se destaca:

- la revisión y perfeccionamiento de las funciones de JUCEPLAN
- el reinicio de la elaboración de indicadores macroeconómicos
- se aligera la atención y detalle de algunos balances materiales
- elaboración de informes sobre la situación económica y financiera del país
- comienzo de la confección de los primeros indicadores relacionados con el plan a mediano plazo

Asimismo, como parte del proceso de institucionalización del país, a finales de 1972 se crea el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Se emiten orientaciones del Partido y el Gobierno sobre la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia en la economía, una mejor coordinación y planificación así como del ahorro de recursos materiales, combustibles y materias primas, una mayor productividad y la necesaria atención a los costos, recibándose críticas sobre el mal uso de los recursos , como combustibles y tractores, entre otros.

Con tales orientaciones, se elaboran planes para estos años con más categorías, indicadores y elementos de análisis y se inician los trabajos de una proyección para el quinquenio 1976-1980.

Lo anterior constituyó un vuelco al trabajo de planificación, pues hasta ese momento JUCEPLAN se había visto obligada a asumir determinadas e inevitables responsabilidades y tareas de gestión de la economía, muchas de ellas operativas, que implicaron contradicciones prácticas y distracción de tiempo de trabajo y capacidades técnicas e intelectuales, necesarias para los trabajos propios de la planificación.

Con la elaboración del plan 1976-1980 se inició la Coordinación de Planes Quinquenales con la URSS y demás países socialistas, proceso que se mantuvo hasta finales de la década de los 80 y que significaba la elaboración conjunta de proyecciones económicas y la planificación de los intercambios comerciales mutuos e inversiones para los 5 años siguientes.

En julio de 1972 Cuba ingresa formalmente como miembro del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), organismo internacional creado por los países de la comunidad socialista para coordinar las políticas y la colaboración económica mutua. El ingreso al CAME determinó cambios decisivos en la forma de acometer las tareas de planificación a mediano y largo plazo en nuestro país.

En 1975 se celebra el I Congreso del Partido, donde se aprueba el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) y se orienta crear una Comisión Nacional para su implantación.

#### Periodo 1976-1980

En 1976 atendiendo las necesidades derivadas de la implantación del SDPE se elabora una nueva metodología de planificación que da respuesta a los nuevos mecanismos económicos.

En febrero de 1976 se aprueba la nueva Constitución de la República y se continua con la creación de los Órganos del Poder Popular y la reestructuración de los OACE.

En este contexto se promulga en noviembre de 1976 la Ley 1323 sobre las Organismos de la Administración Central del Estado, en la cual se precisan las funciones estatales de cada Organismo, entre ellas las de JUCEPLAN.

Las Directivas para el Desarrollo Económico y Social de estos años contemplaban, entre las más importantes : ( Alfredo Jam, 2000)

- crecimiento del Producto Social Global (PSG) de un 6 % anual
- el desarrollo de las ramas industriales que generan exportaciones, fundamentalmente la industria azucarera y la producción de níquel
- mayor integración de la economía nacional y promover la sustitución de importaciones
- ampliación de la industria de materiales de construcción
- ampliación de la infraestructura económica del país
- creación de la base alimentaria nacional del ganado vacuno

Se inicia la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2000 y se continua y profundiza el trabajo de coordinación de planes con los países socialistas.

#### LA COORDINACIÓN DE PLANES CON LOS PAISES SOCIALISTAS

Para los países miembros del CAME la planificación a mediano y largo plazo constituía la forma principal de conducir y materializar los procesos de integración económica. Estos trabajos comprendían la Coordinación de Planes Quinquenales y la elaboración de Programas Específicos de Colaboración a Largo Plazo.

Estos Programas se elaboraban para determinadas esferas como energía; combustibles y materias primas; construcción de maquinarias; agricultura e industria alimenticia; transporte y comunicaciones y bienes de consumo.

Se acordaron e iniciaron Programas Específicos de Colaboración a Largo Plazo en actividades vitales para Cuba como azúcar, cítricos, níquel, geología y ciencia y técnica, así como el envío de jóvenes para adiestrarse y capacitarse en dichos países socialistas. La construcción de la Planta de Níquel de Punta Gorda, la ampliación de las capacidades de producción de azúcar y el desarrollo del Plan de Cítricos de Jagüey Grande, son un ejemplo de ello.

La nominalización de productos a importar por Cuba en los programas de intercambio comercial con los países del CAME fue creciendo por quinquenios como sigue ( Elena Álvarez, 1989 ):

1976-1980    más de   400 renglones

1981-1985    más de   900 renglones

1986-1990    más de 1100 renglones

La lógica de los planes quinquenales elaborados en esas condiciones era buscar con los países del CAME los mayores volúmenes de importaciones e inversiones para el desarrollo económico, sobre la base de obtener precios justos para las exportaciones y buscar soluciones financieras para los desbalances comerciales.

La Coordinación de Planes constituyó una de las tareas decisivas para Cuba, ya que de ello dependía el aseguramiento a los planes de desarrollo económico. Dichos acuerdos respaldaban aseguraban alrededor del 85% de las importaciones corrientes y más del 80% de las inversiones, ofrecían garantías de mercado y precios para el 80% de nuestras exportaciones. ( Elena Álvarez, 1995 )

Los países del CAME absorbían en las exportaciones:

<b><u>Productos</u></b>	<b><u>%</u></b>
Azúcar	63
Níquel	73
Cítricos	95
Bebidas alcohólicas	80
Displays de computadoras	100
Componentes electrónicos	100

Como abastecedores, estos países proveían:

<b><u>Productos</u></b>	<b><u>%</u></b>
Alimentos	63
Materias prima	86
Combustibles y lubricantes	98
Productos químicos	57
Artículos manufacturados	72
Maquinarias y equipos	80

Todo este esfuerzo de coordinación brindaba un alto nivel de certidumbre a la elaboración del plan para los próximos 5 años así como un elevado aseguramiento a los planes de desarrollo de la economía nacional.

#### Periodo 1981-1985

En 1980 se efectúa el II Congreso del PCC. En este Congreso se trazan objetivos importantes del país para el periodo 1981-1985, entre ellos :

- una tasa de crecimiento de PSG del 5 % anual
- avanzar en el proceso de industrialización
- fortalecer y extender el movimiento cooperativista en el campo
- consolidar el SDPE
- impulsar la organización del trabajo y los salarios
- asegurar las exportaciones y que estas crezcan más que las importaciones
- desplegar todas las posibilidades y reservas del sector agropecuario
- elevar el nivel de vida de la población

En este quinquenio se continuó trabajando en una Estrategia de Desarrollo hasta el año 2000. Desde 1980 hasta mediados de 1982 se avanzó en la integración y conciliación de los diferentes pronósticos sectoriales en un pronóstico integral, que sirviera de base para las tareas ulteriores de planificación perspectiva (Juceplan, 1985).

Desde 1982 hasta mediados de 1984, los esfuerzos se concentraron, en el plano externo, en un despliegue de las tareas para elaborar un Esquema General del Desarrollo de Cuba y un Programa de Colaboración a Largo Plazo con la URSS así como con los restantes países del CAME.

En el plano interno, esta etapa comprendió la actualización de los resultados alcanzados anteriormente y la formulación de la estrategia en los términos institucionales de un plan perspectivo hasta el año 2000.

A finales de 1984 se produce una intervención de Fidel en el Fórum de Piezas de Repuesto y más tarde en la Asamblea Nacional, donde se hacen importantes análisis y reflexiones críticas sobre concepciones de nuestra economía y las líneas para nuestro desarrollo económico.

Derivado de este análisis se adoptan un grupo de medidas por el Gobierno y el Partido sobre la dirección económica del país. Entre ellas, se crea el Grupo Central del Consejo de Ministros, el cual tuvo entre sus primeras misiones reajustar el plan para 1985 y trabajar en la elaboración del plan 1986 y el plan 1986-1990.

Se inicia el llamado Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas y se dan pasos en la búsqueda de nuevas vías para la construcción de un modelo económico socialista.

#### Periodo 1886-1990

Las principales metas para estos años estaban dirigidas a: ( Alfredo Jam, 2000)

- un crecimiento anual promedio de un 5 % del PSG
- incrementar y diversificar las exportaciones
- sustituir importaciones, en particular del área capitalista
- elevar la eficiencia de la producción social y el ahorro de recursos
- profundizar la integración con los países del CAME
- intensificar el desarrollo agropecuario mediante la explotación intensiva de la tierra y la elevación de los rendimientos
- desarrollar preferentemente la industria mecánica y electrónica, la biotecnología y los derivados de la caña
- aumentar sostenidamente la productividad del trabajo
- concentrar las inversiones y disminuir las inversiones en proceso

A finales de 1986, en el orden interno, se transcurría en la adopción de diferentes medidas vinculadas al proceso de rectificación de errores. En el plano económico continuaban las tensiones financieras en moneda convertible, cuya disponibilidad limitaba en cierta medida la utilización más eficiente de los suministros socialistas.

En el plano internacional, se iniciaba la denominada “reestructuración” del CAME, que implicó un proceso de revisión de las concepciones de la integración, así como de los métodos para llevarla a cabo, incluyendo la planificación.

Paralelamente, se iniciaba el proceso de crisis política en los países socialistas y la URSS que conllevó afectaciones en las relaciones económicas de estos países con Cuba y en las perspectivas de colaboración con los mismos.

Esta reestructuración del CAME así como los trabajos para el quinquenio 1991-1995 apenas se iniciaron, pues coincidieron con los procesos de crisis y liquidación del socialismo en Europa Oriental y posteriormente en la URSS.

### **Etapas 1990-2000**

En la década de los 90, motivados por la desaparición del campo socialista y la crisis económica que se derivó para Cuba de estos acontecimientos, fue necesario introducir cambios en los mecanismos económicos, entre ellos, modificaciones importantes en la metodología y el proceso de planificación.

Estas modificaciones consistieron básicamente en transitar de un sistema de planificación basado en los balances materiales, donde la asignación de recursos y la determinación de metas productivas asociados a estos recursos era lo fundamental, a una planificación fundamentalmente financiera y con un carácter más indicativo, con un mayor espacio para las decisiones empresariales.

Asimismo, dada la incertidumbre de recursos, suministros y mercado, el horizonte de planificación se redujo prácticamente a proyecciones anuales, al ser muy difícil prever plazos más extensos. Sólo en sectores estratégicos como el turismo y el petróleo, fue posible elaborar proyecciones de mayor alcance.

Cuando comienza el “Periodo Especial”, el país vio disminuir sus suministros externos en un 75 %. Las importaciones prácticamente se concentraron en alimentos y combustibles. Las existencias de los diferentes productos eran muy bajas, se consumía lo que se podía importar. En algunos momentos los apagones eran diarios y de más de 12 horas diarias.

Aunque se siguieron elaborando planes anuales, en la práctica el horizonte de las decisiones se redujo a semanas y en ocasiones hasta unos pocos días. Frecuentemente había que decidir operativamente entre el pago de un lote de cereales o leche en polvo o de un buque de combustibles.

No obstante, aun en esas condiciones, el plan continuó siendo el factor organizativo más importante para la coordinación, balance y control del quehacer económico y la adecuada orientación del desarrollo económico y social del país.

Entre las medidas que se implementan para adaptar la economía a las nuevas condiciones se destacan los llamados esquemas de autofinanciamiento en divisas, mecanismo que permitía a las empresas exportadoras la posibilidad de cubrir sus gastos con sus propios ingresos, operando de forma descentralizada, garantizándose de esa forma el ciclo productivo y su recuperación económica.

Se crean además empresas y entidades con una estructura mercantil, como la Corporación CIMEX, para adecuar su funcionamiento a las condiciones del mercado internacional. Se realiza una apertura a la inversión extranjera a través de empresas mixtas y se descentralizan las operaciones del comercio exterior.



La planificación adquiere un carácter más financiero y descentralizado. A las empresas que producen divisas se le establece como metas a cumplir el aporte neto en divisas a las finanzas del país. Al resto de las empresas y actividades se les otorga una amplia potestad para decidir cuánto producir y cómo, en base a su situación y grado de aseguramiento.

Una de las tareas más importantes que cumple el plan en esta etapa es redistribuir los aporte netos en divisas de las empresas exportadoras entre el resto de las actividades fundamentales del país, en particular, la cuota de alimentos de la población, el combustible para la generación de electricidad, el financiamiento de actividades sociales como la salud y la educación y algunas producciones básicas destinadas al consumo interno y por tanto no aportadoras de divisas.

En esta etapa se reestructuran los Organismos de la Administración Central del Estado, reduciendo sus plantillas y eliminándose algunos de ellos. Se crea el Banco Central y se reorganiza el Sistema Bancario Nacional.

Se adoptan decisiones estratégicas sobre inversiones para desarrollar y ampliar importantes ramas de la economía como el Turismo, la Biotecnología, la producción de níquel y la extracción petrolera, que permitieran aumentar los ingresos en divisas del país y reducir la dependencia externa.

### **A partir de los 2000**

A partir de los 2000, producto del proceso de recuperación y una mayor estabilidad de la economía se inicia la introducción de algunas correcciones en el manejo de la economía y la planificación, restituyéndose una mayor centralización en algunas decisiones económicas.

Se introducen ajustes en los mecanismos de circulación y asignación de divisas como el control de cambios, las cuentas en CUC y no en divisas extranjeras por parte de los OACE, la necesidad de aprobación por el BCC de operaciones de importación superiores a \$ 5 mil CUC y finalmente la eliminación del dólar en la circulación interna.

Igualmente se establece un mayor control en las asignaciones de combustibles, en la ejecución de las inversiones así como una mayor exigencia en la utilización de los principales recursos, a fin de adecuar el desempeño microeconómico a las necesidades globales del país y lograr una mayor capacidad de respuesta a las prioridades nacionales.

Continúan los programas de desarrollo en áreas estratégicas para el país y comienza a ejecutarse un programa de obras sociales, fundamentalmente en los sectores de la salud, educación y cultura, dirigido a mejorar y ampliar estos servicios, asociadas al Programa denominado “Batalla de Ideas”.

El crecimiento y fortalecimiento de la economía nacional, permite iniciar programas de recuperación y mejoramiento de la infraestructura productiva del país, tales como la generación eléctrica, las obras hidráulicas y el transporte de carga y pasaje así como la vivienda.

También, a partir de los 2000 se realizaron algunos ejercicios de proyecciones a más largo plazo sobre las principales ramas y problemas de la economía nacional mediante métodos no tradicionales, utilizando técnicas prospectivas y técnicas de escenarios, en particular los Escenarios Económicos Y Sociales hasta el 2010-2015, a fin de visualizar e identificar las tendencias y problemas fundamentales a resolver en nuestra economía para los próximos años.

### Preguntas de Control

1. Mencione los antecedentes de planificación en Cuba previo a la Revolución
2. Explique cuándo se inician los trabajos de planificación de la economía nacional en Cuba y qué condiciones y factores lo estimularon
3. Mencione los principales hechos económicos ocurridos entre 1959-1962
4. Diga cuándo se elabora el primer plan anual de Cuba y el primer plan de desarrollo a mediano plazo y qué objetivos de desarrollo se proponían
5. Mencione los principales hechos que ocurren y Organismos que se crean en el periodo 1965-1970
6. Comente los principales errores de idealismo económico que se producen en el periodo 1967-1970 y sus implicaciones para la planificación.
7. Mencione los cambios en la planificación que se introducen en la planificación posterior a 1970, derivado del análisis del incumplimiento de la Zafra de 1970.
8. Caracterice las tendencias y logros de la planificación en los periodos 1971-1975 y 1976-1980
9. Explique en qué consistía el proceso de Coordinación de Planes Quinquenales con los países socialistas
10. Comente las ventajas para Cuba que significaron los acuerdos de colaboración con los países socialistas.
11. Mencione los principales hechos económicos nacionales e internacionales del periodo 1980-1990.
12. Caracterice las tendencias y logros de la planificación en el periodo 1981-85 y 1986-1990
13. Comente la situación internacional que dio origen al Periodo Especial en los 90
14. Explique los principales cambios en la planificación introducidos en los 90 y las causas que lo motivaron.
15. Comente la recuperación de instrumentos de la planificación en los 2000 .

## **3.2 ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA PLANIFICACION EN CUBA**

### **3.2.1 PAPEL DE LOS OACE EN LA PLANIFICACION**

En las tareas para la elaboración de los planes de la Economía Nacional participan activamente todos los OACE y los Consejos de la Administración Provincial y Municipal del Poder Popular.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP), como organismo rector de la economía y la planificación, asiste al Gobierno en el diseño de la política económica nacional y la elaboración de los planes. En particular, dirige y coordina todo lo relativo al proceso de elaboración del plan. A su vez, una vez aprobados los planes, el MEP dirige su instrumentación y control, y coordina las decisiones económicas.

Entre las principales funciones asignadas al MEP en materia de planificación, se encuentran :

- Elaborar los proyectos de Plan Anual y del Programa de Desarrollo a Mediano Plazo para el conjunto de la Economía.
- Presentar al Gobierno para su aprobación las propuestas de planes y programas así como las medidas y políticas que se requieren adoptar para su cumplimiento.
- Organizar y dirigir el trabajo de confección de los planes, dictar instrucciones normativas y metodológicas en materia de planificación.
- Controlar el cumplimiento de los planes así como de la marcha de la economía, informar al Gobierno y proponer recomendaciones.

En las tareas de elaboración del Plan participan estrechamente, junto al Ministerio de Economía y Planificación, los siguientes OACE:

- Banco Central
- Ministerio de Finanzas y Precios
- Ministerio de Comercio Exterior
- Ministerio de la Inversión Extranjera y Colaboración
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- los Ministerios Sectoriales
- los Consejos de la Administración Provincial y Municipal

Los Organismos Globales participan con el MEP en la conformación de las directivas y orientaciones generales del plan, así como en la proyección de algunos indicadores específicos como la divisa, el presupuesto, el empleo, el comercio exterior y la inversión extranjera.

Los Ministerios Sectoriales participan en el proceso de definición de metas y objetivos de sus respectivas ramas, actividades y empresas, organizando los procesos de planificación en sus respectivas instancias.

A través de los procesos de agregación y desagregación del plan, los OACE funcionan como un lugar de balance y enlace sobre el nivel de actividad y la asignación de recursos entre la nación y las empresas que le están subordinadas.

Se le denomina “proceso de agregación y desagregación del plan” a las etapas donde las proyecciones, metas u objetivos fundamentales del plan elaborado centralmente se distribuyen entre las ramas, sectores y empresas para su análisis y evaluación (desagregación), cuyos resultados y criterios son recogidos de abajo hacia arriba y fertilizan la propuesta inicial, para entonces elaborar una versión final del plan, enriquecido con los criterios y sugerencias de la base (agregación )

En general, las Uniones de Empresas, Grupos Empresariales, Organizaciones Económicas Estatales, Sociedades Mercantiles y Empresas, operan bajo la jurisdicción o patrocinio de un Ministerio u Organismo Central del Estado afín, si son de subordinación nacional, o a través del órgano de gobierno provincial o municipal donde están localizadas, si son de carácter local.

Según lo anterior, el 70 % de las entidades empresariales cubanas están subordinadas a un organismo estatal del nivel central y un 30 % a entidades de gobierno local.

En Cuba, los Ministerios y Organismos del Estado, especialmente aquellos de la esfera productiva, no sólo tienen funciones estatales rectoras, de políticas o de regulación y control en su esfera de competencia, sino también están vinculados a la producción material y los servicios en sus respectivas esferas.

Esta vinculación se genera a través del sistema empresarial que le está subordinado, cuyos procesos de planificación y gestión controlan y supervisan directamente mediante diferentes mecanismos administrativos de corte microeconómico.

Los OACE con mayor número total de empresas subordinadas son:

- Ministerio de la Agricultura
- Ministerio de la Construcción
- Ministerio de Transporte
- Ministerio de la Industria Azucarera
- Ministerio Industria Sideromecánica
- Ministerio de la Industria Básica
- Ministerio de la Industria Ligera

Como elemento adicional, la mayoría de los OACE Sectoriales pueden asociarse a una determinada rama o sector productivo o de servicios y aunque no siempre representan la totalidad de dichas entidades, cubren en cierta medida un rol de planificación ramal.

#### Preguntas de control

1. Mencione las funciones principales de los OACE en el proceso de planificación
2. Describa el rol del MEP como órgano rector de la planificación
3. Exponga el rol de los organismos globales en el proceso de planificación
4. Exponga el papel de los organismos sectoriales en el proceso de planificación
5. Explique qué es el proceso de agregación y desagregación del plan
6. Exponga cómo funciona la dinámica del proceso de planificación entre los OACE y las Uniones de Empresas y Empresas subordinadas.

#### **3.2.2 PARTICIPACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL Y PRESUPUESTADO EN EL PROCESO DE PLANIFICACION**

Derivado de lo explicado anteriormente, el conjunto de las empresas del país participan activamente en los procesos de planificación, a través de los sistemas empresariales a que están subordinadas (Uniones de Empresas, Grupos Empresariales) y los Ministerios Sectoriales a que se vinculan.

El funcionamiento del proceso de planificación pudiera representarse de la siguiente forma:

**MINISTERIO DE ECONOMIA Y PLANIFICACION**

**OACE**

**UNION DE EMPRESAS**

**EMPRESA A**

**EMPRESA B**

**EMPRESA C**

**UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE**

Aunque el funcionamiento de las empresas estatales y otras entidades, se basa en relaciones mercantiles y un sistema de contrataciones con clientes y proveedores, están supeditadas en última instancia a los supremos intereses nacionales, expresados en las metas y prioridades establecidas en el Plan.

Estas empresas operan con cierta independencia de recursos, acotados en sus presupuestos de gastos en divisas y con una aprobación central de algunos recursos como inversiones y divisas.

En el sistema de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos:

- Vínculo de la Empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio



Incluye las necesarias adecuaciones del plan de la empresa a partir de los objetivos económicos, metas, directivas, orientaciones y regulaciones que se reciben del Gobierno Central, del OACE a que se subordina, de la rama a que pertenece y del gobierno del territorio en que radica.

En particular, para la elaboración del plan en los distintos territorios y en búsqueda de una mayor integralidad y eficiencia, se han creado a nivel provincial y municipal las llamadas Comisiones Territoriales del Plan.

Estas Comisiones Territoriales, presididas por las Direcciones de Economía y Planificación de cada instancia, están integradas por los diferentes factores económicos de dichos territorios y efectúan diversos análisis sobre empresas y entidades de subordinación nacional que radican en los mismos, fundamentalmente en aspectos como la eficiencia económica, el ahorro energético, la productividad del trabajo y los salarios.

Por su parte, las empresas de subordinación local, como son las empresas de gastronomía, comercio, industria local, de mantenimiento y construcciones, etc, reciben directamente las metas y orientaciones de planificación del gobierno de sus respectivos territorios.

- Hacia el Interior de la Empresa

Se refiere fundamentalmente a los elementos que dependen de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios para elaborar el plan de la Empresa, movilizand o todos los recursos y resortes de eficiencia de la entidad.

Los resultados de la planificación empresarial se expresan en lo fundamental en el Plan Económico y la Proyección Estratégica de la Empresa.

El **Plan Económico de la Empresa** consiste en las metas y proyecciones que esta se propone en producción y servicios, inversiones, exportaciones, suministros, eficiencia, etc, para un determinado año planificado y en el marco de un proceso integrado de planificación con la Unión de Empresas y OACE a que se subordina institucionalmente.

Por su parte, la **Proyección Estratégica** es el conjunto de actividades que la Empresa debe proponerse para apoyar y poder alcanzar el Plan Económico, tales como medidas concretas para reducir costos, introducir nuevos productos, negocios conjuntos, asimilación de nuevas inversiones, estudios de mercado, apertura de nuevos mercados de exportación, la imagen de la empresa y sus productos, nuevas tecnologías y desarrollo tecnológico, la capacitación del personal, entre otras.

A los efectos del proceso de planificación, es decisiva la información y participación activa de los trabajadores en los análisis de la propuesta de plan en las diferentes etapas de su elaboración y control, recogiendo en Asambleas de Producción convocadas a este fin, sus opiniones y sugerencias, formalizando de esa forma su compromiso ante las metas y desarrollo de su empresa.

El proceso de planificación empresarial esta regulado por la Resolución No 276 del MEP del año 2004 que actualiza los procedimientos, mecanismos e indicadores que deben tener en cuenta las empresas al elaborar su plan.

Por su parte, las **Unidades Presupuestadas**, deben participar igualmente en los procesos de planificación, adecuados al sistema de gestión de estas entidades.

La planificación en estas entidades debe estar dirigida en primer lugar a la ejecución y control del Presupuesto del Estado asignado a dicha actividad, asi como al mejoramiento de su gestión, una mayor calidad y rapidez de los servicios

que brinda, la normación y reducción de gastos, la programación y control del mantenimiento y las inversiones que efectúan y un más eficiente empleo de la fuerza de trabajo y los recursos disponibles. .

Actualmente se impulsa una participación más activa de las entidades presupuestadas en los procesos de planificación.

#### Preguntas de control

1. Describa la participación del sistema empresarial y presupuestado en el proceso de planificación
2. Explique la vinculación de la empresa con el proceso de planificación nacional
3. Explique el proceso de planificación hacia el interior de la empresa
4. Valore las diferencias entre el plan económico y la proyección estratégica de la empresa
5. Exponga las actividades que deben ser atendidas en los procesos de planificación de las unidades presupuestadas.

### **3.2.3 PRINCIPALES ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

El proceso de elaboración del Plan Anual constituye un proceso continuo de interacción a lo largo de todo el año, en el que participan el Gobierno, los Organismos Centrales del Estado, los Gobiernos Provinciales y Municipales, las Empresas y Unidades Presupuestadas de todo el país.

El proceso de planificación se rige por las indicaciones y procedimientos establecidos en la Metodología del Plan, los que se actualizan periódicamente.

Este proceso comienza a principios del año, momento en que se realizan diferentes análisis y tareas preparatorias, tanto internos en el MEP como de conjunto con otros Organismos.

Estas actividades consisten en la realización de estudios de apoyo, análisis integrales de la rama y la eficiencia económica, estudios de mercados y precios, evaluación de distintas alternativas de inversión así como el examen del entorno internacional, la situación de las finanzas internas y externas, cambios institucionales, los efectos de nuevas medidas organizativas o regulatorias así como cuestiones coyunturales, como las derivadas de afectaciones climáticas.

A partir del año 2007, se instrumentaron diversos cambios en el proceso de planificación anual para contar con una versión de plan en fechas más tempranas, a fin de disponer de más tiempo para la previsión y el análisis, la compatibilización de metas y cifras y la adopción de decisiones por parte del Gobierno.

Asimismo, se revitalizó, con la activa contribución de la CTC, la participación organizada de los trabajadores en la discusión y análisis de Plan, en particular, de las metas, compromisos y niveles de eficiencia de su empresa o entidad, en las diferentes etapas de su elaboración, mediante la programación a lo largo del año de Asambleas de Servicios, convocadas con este propósito.

En forma de esquema, el proceso de planificación anual consta de las siguientes etapas fundamentales:

### **1ra Etapa**

- El MEP elabora internamente durante los primeros meses del año un modelo global para el conjunto de la economía, que incluye un grupo seleccionado de indicadores como las principales proporciones de la economía, producciones y exportaciones fundamentales y una primera versión del balance de divisas del país.

- En la elaboración de este modelo global participan la mayoría de los Ministerios y algunas grandes Empresas a través de un proceso de consultas y la entrega de diversos datos e informaciones.
- Con estos elementos, el MEP formula una primera versión del Plan, la cual presenta para su aprobación al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros analiza la propuesta presentada, emitiendo las orientaciones correspondientes.
- Paralelamente, en este período las Empresas y Consejos de la Administración trabajan internamente en la elaboración de proyecciones preliminares de su nivel de actividad.

## **2da Etapa**

- A partir de las indicaciones recibidas del Gobierno, los Organismos y Empresas elaboran de forma desplegada su propuesta de plan, momento en que también deben incorporar los criterios y sugerencias de los trabajadores del sector expresados en Asambleas de Producción y Servicios, convocadas al efecto.
- Las Empresas de subordinación nacional informan sus propuestas de Plan a las Direcciones de Economía y Planificación de sus territorios, interactuando con éstas, quienes envían sus consideraciones a los organismos centrales respectivos.
- A principios del III trimestre, los OACE y Consejos de la Administración Provincial, en lo que a cada cual corresponde, deben presentar oficialmente al MEP su propuesta de Plan para el próximo año.

- Esta propuesta es evaluada por el Ministerio de Economía y Planificación, efectuando las consultas pertinentes a los niveles superiores del Gobierno.

### **3ra Etapa**

- El MEP conduce durante los meses de septiembre y octubre un proceso de compatibilización y conciliación de las diferentes metas y cifras, con los diferentes OACE y Consejos de la Administración Provincial, elaborando una Propuesta definitiva de Plan.
- Como parte de este proceso y previo a su presentación al Gobierno, se efectúan reuniones con los Ministros de los principales OACE para precisar aspectos puntuales de la propuesta.
- La Propuesta definitiva de Plan, el MEP la somete a la aprobación del CECM en el mes de noviembre, la cual es examinada en reunión del Consejo de Ministros para su aprobación.
- Durante noviembre y diciembre, los trabajadores de todo el país en Asambleas de Afiliados se pronuncian en torno a la propuesta de Plan de sus respectivas entidades y analizan los resultados a alcanzar y las posibilidades de una mayor eficiencia.
- En el mes de diciembre, el Plan es presentado y discutido con la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Nacional del Poder Popular y posteriormente en el pleno del Periodo Ordinario de Sesiones de la propia Asamblea, proceso en que el Plan es finalmente aprobado.
- Entre diciembre-enero, el MEP emite oficialmente el Plan a los Organismos, mediante un proceso denominado Emisión del Plan, quienes inmediatamente lo desagregan a las Empresas subordinadas.

- A partir de las cifras emitidas, las Empresas ajustan su proyecto inicial de Plan a las directivas y orientaciones finalmente aprobadas por el Gobierno y la Asamblea Nacional.

El proceso antes mencionado se solapa con los primeros pasos de elaboración del Plan del año siguiente, como parte de un ciclo continuo y permanente de la planificación nacional.

### Preguntas de Control

1. Fundamente por qué el proceso de elaboración del plan constituye un proceso continuo a lo largo del año.
2. Explique en qué consisten las actividades preparatorias del plan
3. Exponga según su criterio, por qué es importante la participación de los trabajadores en la discusión de las metas, compromisos y planes de su empresa o entidad.
4. Explique sintéticamente en qué consisten las etapas fundamentales de elaboración del plan
5. Mencione a qué nivel de la nación se aprueba finalmente el Plan de la Economía Nacional.

## TEMA 4

### CATEGORIAS E INDICADORES DE PLANIFICACION

#### 4.1 LA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN

Para la organización del proceso de planificación se utiliza como instrumento las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan, que se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación.

Este documento contiene las explicaciones y definiciones necesarias para la elaboración del plan y norma las categorías, indicadores, unidades de medida, conceptos, procedimientos, modelos, frecuencia y calendario que los organismos, entidades y empresas deben cumplir en las distintas etapas de elaboración, presentación del plan.

Estas Indicaciones son actualizadas anualmente, si fuera necesario, con los cambios y modificaciones que se introducen en el proceso de elaboración del plan. Las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan vigentes, fueron puestas en vigor y complementadas mediante la Resolución No 394/2006.

Estas Indicaciones Metodológicas son válidas para todos los niveles de planificación, incluyendo a los OACE, los Consejos de la Administración Provincial y Municipal así como para el conjunto de las Empresas y Unidades Presupuestadas, en lo que a cada cual corresponde.

Se le llama **Categorías de Planificación** a las diferentes fases que componen el proceso económico de un país, como pueden ser la producción, las inversiones y los abastecimientos, en las cuales se agrupan los diferentes temas e indicadores de planificación para abordarlos de forma lógica y estructurada en el proceso de planificación.



En los últimos trabajos del plan se han considerado las siguientes categorías de planificación, aunque es importante señalar que esta clasificación es convencional y puede variar en uno u otro periodo según las necesidades de la planificación:

- Producción y Servicios
- Eficiencia Económica
- Comercio Exterior y Divisas
- Portadores Energéticos
- Inversiones
- Consumo de la Población
- Empleo y Salarios
- Estimulación material en divisas
- Demanda de Alimentos
- Ropa, calzado y productos de aseo en divisas
- Apoyo a Actividades de la Defensa

A los efectos de la estructuración metodológica del proceso de planificación, las diferentes categorías e indicadores de planificación se analizan dentro de Secciones, que no son más que una determinada agrupación de los principales sectores o ramas de la economía nacional:

- Producción industrial
- Agropecuario y silvicultura
- Producción azucarera
- Turismo
- Transporte
- Construcciones
- Comercio Interior, Alimentación Pública y Servicios Comerciales
- Comercio en divisas

## 4.2 INDICADORES DE PLANIFICACION

Los **Indicadores de Planificación** son las actividades o elementos concretos que se proyectan dentro de cada Sección o Categoría del Plan, que varían según las diferentes ramas de la economía nacional y niveles de planificación.

### PLANIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA

La Industria desempeña un papel esencial en el proceso de reproducción ampliada de la sociedad y en la creación de la base técnico- material para el desarrollo sostenido de la economía en su conjunto.

El objetivo básico de la producción industrial es lograr el máximo nivel de producto final, con una determinada composición y calidad, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos productivos disponibles. Así mismo estos planes deberán posibilitar la introducción de nuevos productos industriales con el objetivo de incrementar nuevos fondos exportables y sustituir importaciones.

En los planes de producción industrial se incluyen tanto las ramas productoras de bienes de amplio consumo como las de equipos y bienes intermedios.

De acuerdo con las características propias de las ramas, el sistema de indicadores del plan de producción industrial estará constituido por:

- Indicadores de producción
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de capacidad

Indicadores de producción: Caracterizan el volumen de producción industrial que se planifica tanto en físico como en valor Ejemplos de ellas son la generación de electricidad, la producción nacional y refinación de petróleo, las producciones de cemento, tabletas y cápsulas, detergente líquido, pasta dental, jabón, fósforos, acero, barras corrugadas, acumuladores, vacunas, interferones y PPG, harina de trigo, leche fluida, yogurt de soya, carne de cerdo en bandas, cervezas, refrescos, captura bruta total, captura de langosta, tilapia, entre otros.

Indicadores específicos de eficiencia: gasto de materia prima por unidad de producto final, factor de disponibilidad, consumo de combustible por unidad de generación eléctrica, rendimiento industrial, ficha de costo total, ficha de costo en divisas, costo por peso, rendimiento de las áreas en explotación, etc.

Indicadores de capacidad: La determinación de la capacidad productiva y su grado de utilización, son elementos básicos para la elaboración y fundamentación del plan de producción industrial. Esta debe calcularse anualmente para determinar el aprovechamiento de las reservas de producción.

Las principales ramas industriales de Cuba son la INDUSTRIA BÁSICA (electricidad, petróleo y gas, níquel, cemento, pinturas, neumáticos y producción de medicamentos), la INDUSTRIA LIGERA, INDUSTRIA SIDEROMECHANICA, BIOTECNOLOGIA, INDUSTRIA ALIMENTICIA, INDUSTRIA PESQUERA, LA INDUSTRIA DE MATERIALES DE LA CONSTRUCCION Y LA INDUSTRIA DEPORTIVA.

En Cuba, la planificación de las actividades en estas ramas se lleva a cabo básicamente a partir de las posibilidades productivas de estas, los niveles demandados para las exportaciones, la sustitución de importaciones y el consumo nacional, teniendo en cuenta las posibilidades de recursos y financieras existentes.

## **PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA**

La producción del sector agropecuario es de gran trascendencia para la conformación del plan de la economía nacional, por su incidencia directa en el consumo de alimentos, la generación de fondos exportables y la sustitución de importaciones

La planificación de la producción agropecuaria tiene como objetivo principal garantizar el volumen, surtido y calidad de los productos en correspondencia con la demanda.

La elaboración del plan del sector agropecuario deberá tener en cuenta tanto las tres formas de propiedad existentes (estatal, cooperativa y privada) como las diferentes ramas de sus producciones, ya que presentan particularidades diferentes.

Estas ramas son:

- agricultura no cañera ( cultivos varios, frutales, arroz, frijoles, etc.)
- ganadería (incluye la vacuna, la porcina, la avícola, el ganado menor )
- forestal
- la agricultura cañera

En nuestro país existen 2 Ministerios vinculados a la producción agropecuaria, el Ministerio de la Agricultura y el Ministerio del Azúcar.

El Ministerio del Azúcar aunque su tarea básica es la atención a las plantaciones cañeras y la producción industrial de azúcar, también es un importante productor en algunos renglones de producción agropecuaria.

Son indicadores de la producción agropecuaria:

Indicadores de producción: producción de viandas, hortalizas, frutales, cítricos, tabaco agrícola, café, huevos, leche fresca de vaca, miel de abejas, arroz, carne vacuna y de cerdo en pie, producción de piensos, área bajo riego, madera aserrada, entre otros.

Indicadores de eficiencia: rendimiento por hectárea de las distintas producciones agrícolas, vacas en ordeño, litros de leche por vaca, peso promedio del ganado al sacrificio, mortalidad del rebaño, partos por puerca, carne por reproductora, huevos por gallina, promedio de gallinas ponedora, costo del huevo en divisas, conversión pienso/huevo, rendimiento por colmena, etc.

En la **agroindustria azucarera** la agricultura cañera constituye el eslabón inicial y factor decisivo del aseguramiento y desarrollo de toda la actividad azucarera. Entre los principales indicadores de producción y eficiencia, están:

Indicadores de producción: caña a moler en zafra, producción de azúcar crudo base 96 °, producción de azúcar refino, mieles finales, alcohol natural, alcohol deshidratado, alcohol técnico, levadura seca, tableros de bagazo, producción de electricidad, carga transportada por ferrocarril, entre otros.

Indicadores de eficiencia: rendimiento agrícola por hectárea de la caña, costo de producción de la caña, rendimiento industrial base 96°, costo de producción del azúcar crudo, aprovechamiento de la capacidad instalada, índice de obtención de mieles finales, índice de intensidad energética, índice de gasto de fuel oil en la producción de azúcar refino y alcohol, etc.

## PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD TURISTICA

La evolución de la actividad turística en los últimos años y el papel que ha venido desempeñando en la recuperación de otras ramas de la economía del país, ha determinado que la planificación de la actividad del turismo tenga una atención priorizada con el objetivo de lograr los mayores resultados económicos posibles.

El plan de la actividad turística se conforma por todas las entidades que clasifican en la misma e incluye lo referido a los servicios de alojamiento, gastronomía, transporte, comercio minorista y otros que se ofrecen al turista en la red hotelera o en entidades extra-hoteleras asociadas a ellas.

En la actividad turística, se incluyen los indicadores específicos de nivel de actividad y eficiencia correspondientes al MINTUR, Campismo Popular, Habaguanex y otras entidades turísticas.

Indicadores de nivel de actividad: El indicador fundamental de este sector es el de los Ingresos turísticos totales (es la suma de los ingresos turísticos y otros ingresos o la suma de las ventas y otros ingresos) aunque también se planifican la cantidad de visitantes, los turistas día, utilidad ante impuestos, índice de ocupación, habitaciones día existentes, ingresos por transporte turístico, entre otros.

Indicadores de eficiencia: gasto por peso de ingresos, % de ocupación, ingreso por habitaciones, aportes en CUC, amortización de prestamos, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, coeficiente de aprovechamiento del parque automotor, ingreso por vehiculo existente, etc.

## PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES

El objetivo fundamental en la **planificación del transporte**, es garantizar la satisfacción de la demanda de la economía nacional y de la población en los servicios de transportación, así como elevar su eficiencia a partir del empleo eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros.

La planificación de los servicios de transporte implica el examen previo y de conjunto de una serie de aspectos ramales y territoriales que, al relacionarse con la transportación propiamente dicha, conforman el proceso de circulación de las cargas y los pasajeros.

La planificación del sector transporte incluye las ramas y subramas de Transporte Ferroviario, Transporte Automotor (ómnibus, camiones, autos) Transporte Marítimo y Transporte Aéreo.

En la actividad de transporte se incluyen las actividades correspondientes a transporte total de pasajeros, servicios de ómnibus, carga por camiones, transporte ferroviario, transporte marítimo, operaciones de carga y descarga portuaria y transporte aéreo, vinculadas al MITRANS, CAP, MINAGRI, MINAZ, MICONs, MINCIN, MINBAS, MINAL, IACC y AEROGAVIOTA.

Indicadores de nivel de actividad: pasajeros a transportar en las distintas modalidades de ómnibus, carga a transportar por camiones y ferrocarril, tráfico de carga, cantidad de buques existentes, capacidad promedio de la flota, carga marítima de importación, cargas de cabotaje, carga portuaria operada de importación y exportación, contenedores operados, pasajeros nacionales e internacionales transportados por avión, entre otros.

Indicadores de eficiencia: coeficientes de aprovechamiento de la carga y el recorrido, costo por tonelada kilómetro transportada, índice de explotación de la flota, Ingreso por tonelada de peso muerto de capacidad promedio de la flota, % de cumplimiento del itinerario, etc.

**La actividad de la Informática y las Comunicaciones** tiene en nuestro país una función estratégica y social primordial para la dirección de la economía, la defensa y la utilización de sus servicios por parte de la población.

Los servicios de comunicaciones y la electrónica constituyen actividades heterogéneas. Comprende los servicios básicos de telefonía, postales, telegráficos, de radiodifusión y televisión tanto nacionales como internacionales, de prensa y filatélicos y los servicios informáticos.

La planificación en estas esferas tiene como objetivo fundamental definir los principales indicadores físicos de producción y servicios, capacidades de los medios de comunicaciones, alcanzar un nivel de calidad en la prestación de servicios tanto de las comunicaciones como los informáticos así como desarrollar la industria del software.

La producción y los servicios básicos que conforman las actividades fundamentales en este sector son: la telefonía, el correo, la producción y comercialización de sellos, la radiodifusión sonora y de televisión (nacional e internacional), así como la industria electrónica y la informática.



## PLANIFICACIÓN DEL COMERCIO INTERIOR, ALIMENTACIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS COMERCIALES

La planificación de este sector tiene como objetivo fundamental garantizar racional y eficientemente la circulación mercantil interna. Para la elaboración de la propuesta de planes se tendrán en cuenta los programas de desarrollo del consumo de la población.

Sus indicadores principales son:

Comercio Minorista: considera las ventas de mercancías a la población para su consumo directo a través de la red organizada de comercio al por menor (bodegas, tiendas, supermercados, pescaderías, panaderías, mercado agropecuario, mercado de artículos industriales y artesanales, ópticas, farmacias, garajes, y otros).

Alimentación Pública: Comprende las ventas, fundamentalmente, a través de la red gastronómica de los bienes que se someten a un proceso de elaboración y preparación (comestibles, jugos, fiambres y otros) y además los que no requieren elaboración alguna por su condición de listos para la venta (bebidas alcohólicas, cervezas, maltas, tabacos y cigarros, etc).

Circulación Mercantil Minorista: comprende las ventas del Comercio Minorista y la Alimentación Pública realizadas a la población en moneda nacional y divisas, para su consumo personal y es el indicador fundamental de este tipo de comercio. Son indicadores específicos de la Circulación Mercantil:

- Productos Alimenticios o Comestibles
- Productos Normados
- Productos Industriales
- Productos Mercado Paralelo
- Otras Ventas

Servicios Comerciales y Personales: Comprende los servicios que se planifica prestar a la población, los cuales se clasifican en servicios industriales y personales.

Servicios de naturaleza industrial: Son las reparaciones de equipos electrodomésticos, servicios de tintorerías y otras reparaciones (relojerías, calzado y muebles, entre otros).

Servicios personales: son los servicios de peluquerías, barberías, alquileres de trajes y fotografías, entre otros.

## **PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CONSTRUCCIONES**

Dentro de la Economía Nacional la producción de construcciones se interrelaciona con todas las ramas de la economía, ya que la misma da respuesta a las demandas de construcción, ampliación o restitución de capacidades productivas o de servicios; influyendo decisivamente en la producción material y las condiciones de vida de la población.

Su objetivo fundamental es ejecutar las construcciones necesarias al país, así como mantener las instalaciones existentes.

En la actividad de Construcciones el indicador fundamental lo constituye la producción de construcciones, que representa el valor de los trabajos de construcción ejecutados mediante contratos con empresas y organismos estatales especializados, los que se contraten con otras entidades aunque no sean especializadas en la construcción (MINAGRI, MINAZ; Poder Popular, etc.) así como los ejecutados con medios propios por la propia empresa estatal.

Se expresa como valor de la Construcción Bruta y constituye el indicador más general de la actividad constructiva y permite medir de forma agregada la dinámica de estas producciones y la interrelación con otras categorías e indicadores del plan.

Se consideran además indicadores principales:

Indicadores de nivel de actividad: producción de áridos, bloques de hormigón, lozas, azulejos, tejas, canalones, tanques, valor de la producción de construcciones, monto ejecutado en construcción y montaje, proyectos, reparaciones, mantenimientos, etc.

Indicadores de eficiencia: kg de cemento por m<sup>3</sup> de hormigón, m<sup>3</sup> de hormigón por m<sup>3</sup> de madera, etc.

Además del Ministerio de la Construcción, son importantes organismos constructores el MINAGRI, MINAZ, MINTUR, MITRANS, CUBALSE, MININT, MINFAR, entre otros, que aseguran con sus propias fuerzas constructivas una parte importante de sus programas de desarrollo inversionista y el mantenimiento constructivo de sus entidades.

## **EL PLAN ANUAL**

Según el proceso de planificación se desarrolle a nivel nacional, territorial o empresarial, los indicadores a planificar deberán adaptarse a los requerimientos y necesidades de dicha instancia.

A nivel nacional los indicadores incluyen los de contenido global o macroeconómico que representan las relaciones económicas de la economía nacional en su conjunto y otros que caracterizan el funcionamiento y eficiencia de las principales ramas y sectores del país.

A nivel territorial estos indicadores expresan las actividades y metas del territorio e incluyen las producciones, actividades y servicios de subordinación local que realizan los órganos del Poder Popular.

A nivel empresarial se desarrollan en primera instancia las decisiones de planificación, es el lugar donde se ejecutan y materializan las distintas producciones, servicios y hechos económicos, . que por su importancia se detallan a continuación.

## **EL PLAN ANUAL EMPRESARIAL**

El Plan económico anual de la Empresa consiste en las proyecciones que realiza la misma con sus elementos de análisis después de incorporadas las directivas de la Unión, organización superior empresarial y Organismo a que esta subordinada. Cada Empresa al inicio del año debe contar con un plan, el cual debe ser aprobado por el Jefe de OACE o Presidente del CAP correspondiente.

El contenido e indicadores del plan anual de cada Empresa, Grupo Empresarial o Unión de Empresas esta en dependencia de su objeto empresarial y en correspondencia con la actividad específica que ejecuta.

El plan de la Empresa debe contener fundamentalmente los siguientes aspectos:

### Plan de Producción y Servicios

Abarca todo lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad (cantidad, calidad, organización de la producción, utilización de las capacidades, etc). Puede expresarse en indicadores físicos o en valor como nivel de actividad, producción, ventas, ingresos totales o valor agregado.

Ejemplo de ellos son:

producción de zapatos	miles de unidades
producción de plátano	miles de quintales
reparaciones de equipos	miles
ventas en la gastronomía	millones de pesos

Para cuantificar de forma sintética el conjunto de producciones y servicios de una empresa, se utiliza el indicador **Producción Mercantil ( PM)** que se define como la expresión en valor de la sumatoria de todos los bienes y servicios producidos por la empresa destinados a la venta, excluyendo aquella parte de la producción utilizada como materia prima del proceso productivo de la propia empresa.

Se calcula multiplicando cada una de las producciones o servicios finales destinados a terceros por los precios promedios planificados, después de restar a cada una de ellas el valor de las producciones insumidas como materia prima en la propia Empresa, en ese u otros procesos productivos.

$$\text{PM} = (\text{Producciones físicas} - \text{insumo productivo}) \times \text{precio c/u}$$

También se utiliza el indicador **Valor Agregado (VA)**, que no es más que el nuevo valor creado por la Empresa con su esfuerzo laboral aunque no sea aun una producción terminada lista para la venta. Se calcula a partir de la Producción Mercantil, a la que se le adiciona la variación de productos en proceso (PP) ocurrida en el año, y se le deduce el valor del consumo material (CM) que incurrió dicha Empresa para alcanzar dicho nivel de producción.

$$\text{VA} = \text{PM} + \text{Variación PP} - \text{CM}$$

Si la variación de productos en proceso es positiva se suma pues se finaliza el año con un nivel superior que al inicio, lo que indica una mayor cantidad de producciones semiterminadas alcanzadas en el año . En caso contrario se resta.

### EJEMPLO

El CAI Azucarero Héctor Molina tiene previsto para la próxima zafra un plan de producción ascendente a 80 mt de azúcar crudo, 25 mt de mieles finales, 20 mil hectolitros de alcohol y 2 mt de levadura torula. De la producción de miel final, unas 5 mt se insumirán como materia prima para la producción de alcohol y levadura torula. Para inicios de año considera tener producciones en proceso por 1 MMP y finalizar el año con 3 MMP. Asimismo se conoció que el consumo material se proyecta en 10.5 millones de pesos. En base a estas proyecciones productivas, el CAI determino :

- A ) La Producción Mercantil a planificar para el próximo año
- B ) El Valor Agregado a alcanzar

<b>Producción</b>	<b>UM</b>	<b>Producción física planificada</b>	<b>Producción física para la venta</b>	<b>Precio planificado (pesos)</b>	<b>Valor de la Producción (MMP)</b>
Azúcar crudo	Mt	80,0	80,0	250	20,0
Mieles finales	Mt	25,0	20,0	40	0,8
Alcohol	HI	15,0	15,0	200	3,0
Levadura Torula	Mt	2,0	2,0	350	0,7
<b>Valor de producción</b>					<b>24,5</b>

Valor de la producción destinada a la venta = \$ 24,5 MMP

Variación de productos en proceso = \$ 3 – \$1 = \$ 2 MMP

Consumo material = 10.5 MMP

La Producción Mercantil del CAI Héctor Molina se calcula en \$ 24,5 millones de pesos para la próxima zafra, después de deducido el insumo de miel final..

El Valor Agregado ascenderá a \$ 16 MMP, como resultado de :

( \$ 24.5 MMP + \$ 2,0 MMP - \$ 10.5 MMP = \$ 16,0 MMP).

## Portadores Energéticos

Se le denomina comúnmente portadores energéticos al petróleo, la gasolina, el diesel, el gas y demás derivados del petróleo, el carbón así como la energía eléctrica, ya sea producida por cualesquiera de estos combustibles fósiles o por fuentes renovables de energía como la eólica, solar, la biomasa, etc.

La planificación del consumo y los gastos en portadores energéticos es fundamental y requiere de una adecuada diferenciación, atendiendo a su limitado suministro y el alto precio del petróleo en el mercado mundial.

Para ello cada entidad deberá elaborar un análisis detallado de su consumo y un balance energético de las distintas fuentes que emplea, proyectando medidas de ahorro, tanto tecnológicas y de sustitución de materias primas como de control, que permita disminuir racionalmente los consumos, cuyos resultados deberán contemplarse en el plan de la entidad.

La nomenclatura de indicadores a analizar y proyectar para elevar la eficiencia de su utilización dependerá de las particularidades de cada rama y actividad.

Ejemplo de ellos son:

Kilómetros recorridos por litro de gasolina consumido ( KM / l )  
consumo de diesel por mil toneladas de producción agrícola  
consumo de gasolina por millón de peso de ventas  
toneladas de producto transportadas por t de combustible

La mayor parte del consumo de combustible se genera en :

- actividades tecnológicas
- actividades de transporte

En las actividades tecnológicas es fundamental verificar las normas de consumo establecidas para cada equipo y compararlas tanto con los consumos reales obtenidos como con los consumos proyectados en el plan.

En las actividades del transporte es muy importante conocer el rendimiento del vehiculo en sus recorridos, expresado en el indicador KM / l. Este indicador se calcula dividiendo los kilómetros recorridos por un vehiculo según lo registrado en el cuentamillas entre el consumo real de combustible de dicho vehiculo en un periodo determinado.

$$\text{KM / l} = \frac{\text{distancia recorrida expresada en kilómetros}}{\text{litros de combustible consumido}}$$

Este índice debe revisarse periódicamente, y en base a ello elaborar las normas de consumo a utilizar en la planificación del consumo de combustible, de acuerdo a la estructura del parque de equipos, la norma de consumo del fabricante y el estado técnico de dichos medios.

### EJEMPLO

Una empresa de la industria ligera, según las normas de consumo de combustible establecidas y el estimado de kilómetros a recorrer por sus medios de transporte elaboro el siguiente plan de consumo de gasolina para el siguiente año ::

Marca del equipo	Norma de consumo ( km / l )	Kms a Recorrer	Plan de Combustible a consumir ( litros )
Zil-130	1,5	15 000	10 000
Kamaz	3,0	21 000	7 000
Auto Lada	8,0	19 200	2 400
<b>Total</b>		<b>55 200</b>	<b>19 400</b>

Derivado de este análisis la Empresa pudo determinar para el próximo año un nivel un consumo de gasolina de 19 400 litros para considerar en el plan.



## Eficiencia

El incremento de la eficiencia es uno de los objetivos básicos de la planificación.

Como regla, todos los indicadores que representen recursos a utilizar, como son los gastos materiales, el fondo de salarios, los servicios comprados, gastos de estimulación, gastos financieros, etc. deberán planificarse con un crecimiento inferior al de los indicadores de nivel de actividad, producción o servicios.

Para ello, el plan de la entidad debe recoger indicadores que permitan medir el nivel técnico-organizativo de la entidad, la eficiencia en la utilización de los medios de producción, recursos materiales, laborales y salariales así como la reducción de los costos de producción.

Ejemplo de ellos es:

gasto de piel por zapato  
insumo de fertilizante por MQ de plátano  
gasto de salarios por miles de equipos reparados  
gastos totales por millón de pesos de ventas

En Cuba, los indicadores de consumo de combustibles y en particular los referidos a la utilización del transporte asumen una particular relevancia. Entre los índices mas importantes de eficiencia en el Transporte se encuentran los asociados al aprovechamiento de los equipos de transporte de carga en relación a la carga transportada.

Para ello, los indicadores mas utilizados son :

- Coeficiente de aprovechamiento de la carga
- Coeficiente de aprovechamiento del recorrido

El **Coeficiente de aprovechamiento de la carga** expresa en % el grado de aprovechamiento de la capacidad de estos equipos. Se calcula dividiendo el peso de la carga transportada entre la capacidad de carga de los vehículos que la transportan, expresada ambas en toneladas :

$$\text{CAC} = \frac{\text{peso de la carga transportada}}{\text{capacidad del vehiculo}}$$

Mientras este índice sea mayor y se acerque al 100 % así será de eficiente la utilización de la capacidad de un equipo o de un parque de vehículos de carga.

El **Coeficiente de aprovechamiento del recorrido** expresa en % la relación entre la distancia recorrida con carga y la distancia total recorrida por el vehículo. Se calcula dividiendo la distancia recorrida por un equipo con carga entre el total de kms recorrido por dicho vehículo.

$$\text{CAR} = \frac{\text{kms recorridos con carga}}{\text{total de kms recorridos por el vehiculo}}$$

Cuando este índice es mayor y se aproxima al 100 % significa más eficiencia en la utilización de un vehículo, pues minimiza el kilometraje que circula vacío. Un índice inferior al 50 % indica que solo transporta carga en viaje de ida, retornando vacío.

En su magnitud influyen las características de los flujos de carga, la ubicación geográfica de las bases de camiones y los lugares de carga y descarga así como una correcta planificación de las operaciones.

El análisis de este indicador permite además detectar desvíos de la ruta establecida o recorridos innecesarios.

## Inversiones

El plan de inversiones forma parte del plan de la economía nacional y está integrado por aquellas inversiones consideradas en las proyecciones de las empresas, organismos y territorios, los planes de negocios, los programas de inversión extranjera o las derivadas de decisiones centrales del Gobierno.

El proceso inversionista consta de tres fases:

- el programa de preparación de las inversiones
- elaboración del Plan de Ejecución de Inversiones del periodo
- el proceso de ejecución y puesta en explotación de dichas inversiones.

El “Programa de Preparación de las Inversiones” incluye todo el proceso de preparación técnica, fundamentación y aprobación de los objetivos inversionistas, requisito indispensable para la inclusión de una obra en el plan y que la fase de ejecución se lleve a cabo con la adecuada eficiencia. Normalmente, este proceso se efectúa en etapas previas a la elaboración del plan.

La fase de preinversión constituye el inicio del proceso inversionista y comprende el conjunto de investigaciones, proyectos y estudios técnico-económicos previos, encaminados a fundamentar la necesidad y conveniencia de su ejecución con un alto grado de certeza respecto a su viabilidad y eficacia, en las subsiguientes etapas de su desarrollo.

Esta fase la componen diferentes etapas:

### 1. Analisis y valoraciones previas al Estudio de Factibilidad.

Son análisis previos al Estudio de Factibilidad, tales como Idea, Perfil, Estudio de Oportunidad y otros en las cuales se identifica el problema y las alternativas básicas para su solución. En estos estudios, también llamados de prefactibilidad, se evalúan las alternativas viables y se determina la bondad de cada uno.

## **2. Estudio de Factibilidad**

Es la evaluación detallada que se le realiza a una inversión para valorar en la forma más precisa posible sus beneficios y costos, con el fin de incluirla en el plan de la economía nacional.

Los **Estudios de Factibilidad** se llevan a cabo a partir de un nivel de conocimientos sobre una determinada inversión y de la proyección de sus beneficios. Como resultado de su evaluación se toma la decisión de invertir o no, incorporándola al Plan si la evaluación es positiva.

Para asegurar la conveniencia de una inversión, sea industrial, turística o de equipos, se requiere de un estudio del mercado en el cual se insertará la nueva producción o servicio creado. El estudio del mercado permite determinar el comportamiento de la demanda futura, los niveles posibles de ventas y los precios a que se puede comercializar para lograr una proyección confiable de los ingresos.

El “**Plan de Ejecución de las Inversiones**” se desarrolla en los periodos de elaboración y presentación del plan y tiene entre sus indicadores fundamentales:

- el volumen de los gastos de inversión requeridos y su cronograma
- la estructura por componentes, construcción y montaje, equipos otros gastos y del volumen total, lo previsto ejecutar en el año planificado.
  
- cuantificar los activos que se ponen en explotación
- determinación de los plazos de ejecución requeridos
- análisis del rendimiento de la inversión y demás indicadores de eficiencia
- determinación de la fuerza de trabajo, recursos y requerimientos financieros

A partir de su aprobación en el Plan de Inversiones se programa el “**Proceso Inversionista**”, que no es más que las distintas fases y actividades constructivas, instalación de equipos, etc., necesarias para ejecutar una inversión.

Las inversiones teniendo en cuenta su inclusión en el plan se clasifican en:

- Inversiones Nominales.
- Programas Nominales.
- Obras no Nominales.
- Reparaciones Capitalizables.

Las inversiones y programas nominales son aquellas que por su monto e importancia económica, deben ser incluidas en el plan especificando su nombre y objetivo fundamental y tener además aprobado previamente su estudio de factibilidad por el Ministerio de Economía y Planificación.

Según lo establecido, en el plan de ejecución de inversiones nominales solo se deben incluir aquellas que hayan obtenido las aprobaciones correspondientes a la fase de preinversión, cuenten a su vez con el financiamiento requerido para su ejecución y cumplan el resto de los requisitos que se establezcan periódicamente referentes a la planificación de las inversiones.

Todo lo relativo a las regulaciones a cumplir en el proceso inversionista esta recogido en la Resolución No 91 del 2005.

### Empleo y Salarios

Agrupar el análisis y las medidas de organización del proceso de producción, estructuras, plantillas, formación del trabajo, sistemas de pagos y estímulos y planes de capacitación.

Son indicadores a planificar:

- la necesidad de trabajadores
- medidas salariales
- el fondo de salarios
- la productividad del trabajo
- la correlación salario medio / productividad

La **Productividad del Trabajo (PT)** muestra el volumen de producción por trabajador expresado en términos de valor y se determina por el cociente entre el Valor Agregado y el promedio de trabajadores de la Empresa.

$$PT = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Como norma, debe aspirarse a un crecimiento sostenido y creciente de la productividad del trabajo, que exprese un rendimiento cada vez mayor e intensivo del trabajo y un mayor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

Por su parte **la correlación salario medio / productividad** expresa la relación entre los salarios y la productividad del trabajo. No debe existir y menos aun planificarse, una relación crecimiento del salario medio / productividad superior a 1, pues presupone un incremento más acelerado de los salarios que la productividad del trabajo, lo que implica ineficiencia económica, lo cual no es sustentable en el tiempo.

### EJEMPLO

Una Empresa local productora de ropa femenina alcanzó resultados positivos en su gestión económica durante el año anterior. Al elaborar una primera versión del plan para el siguiente año, proyectó los siguientes indicadores:

<b>Indicador</b>	<b>UM</b>	<b>Año Anterior</b>	<b>Plan del siguiente año</b>	<b>% de crecimiento</b>
Valor Agregado	MMP	8,0	9,0	112,5
Cantidad de trabajadores	U	200	220	110,0
Productividad del trabajo	MP/ trab	40,0	40,9	102,2
Salario medio mensual	Pesos	400	425	106.3
correlación salario medio/ productividad				2.86

## Análisis de la situación que presenta la Empresa

De la tabla anterior se obtiene la siguiente información : i

- se proyecta para el siguiente año un incremento del 12,5 % en los niveles de actividad de la empresa
- este crecimiento se genera con un deterioro en los indicadores de eficiencia ya que la productividad del trabajo crece solo un 2,2 % mientras que los salarios aumentan un 6,6 %, con una correlación negativa de casi 3 a 1 ( 2,86 )
- lo anterior significa que aumentan más los salarios que la productividad del trabajo, lo que es inadmisibile.

Para solucionar esta incongruencia, la Empresa tiene ante sí las siguientes alternativas:

1. Proyectar un mayor crecimiento del Valor Agregado, si cuenta con el aseguramiento de materias primas y mercado para sus producciones, a un nivel no menor a 9,4 MMP con los mismos recursos laborales planificados, para de esta forma lograr una productividad del trabajo de 42 600 pesos, que significaría un incremento del 6,5 %, nivel superior al crecimiento del salario medio.
2. Reducir la cantidad de trabajadores planificados para el próximo año a no más de 211 trabajadores, con lo que se lograría igual propósito.
3. Una combinación de ambos factores
4. Planificar un incremento salarial inferior al crecimiento de la productividad del trabajo.

## Presupuesto en Moneda Convertible

Este instrumento es la expresión financiera en pesos cubanos convertibles (CUC) del plan económico de la entidad. Es el principal instrumento que se utiliza para planificar, asignar y controlar las divisas de cada Entidad.

El mismo lo elaboran las Entidades que operan total o parcialmente en divisas y muestra a todas las fuentes en moneda convertible que dispondrán para el periodo planificado, los destinos en que se propone emplearlas para su gestión así como el aporte en divisas. El mismo debe ser avalado por el OACE a que están subordinadas y finalmente revisado y aprobado por el MEP.

Este Presupuesto debe reflejar además el movimiento de las cuentas por cobrar y pagar, los inventarios, los créditos y pagos de deudas y los recursos para inversiones. Sus operaciones se registran en los siguientes modelos:

- Indicadores generales
- Créditos y Préstamos a recibir
- Pago de deudas
- Aportes de Negocios Conjuntos

Los destinos de la divisa considerados en el plan de cada Entidad constituyen el límite máximo de gastos en divisas autorizado a cada una de ellas, y solo para los propósitos señalados en el mismo, con los cuales debe hacer frente al aseguramiento y las inversiones que aseguren su producción o servicio.

El aporte en divisas planificado a la Caja Central del Estado, constituye la prioridad central de cada Empresa o Entidad.



### Estado de Resultados Planificado

Es la expresión financiera de todas las operaciones de ingresos y gastos corrientes que se proyecten por la entidad, independientemente de la moneda en que se realicen, lo que permite proyectar la utilidad o pérdida para el periodo planificado.

### Plan Financiero

Permite evaluar la situación financiera que tendrá la entidad en cada periodo del año, mediante la proyección por etapas de las fuentes de ingresos y sus destinos. El balance permitirá conocer si existe superávit o déficit en todo el periodo o en algún momento del año, para modificar lo previsto o lograr alternativas que restablezcan el equilibrio.

### EJEMPLO

UM : MCUC

#### **PRESUPUESTO EN DIVISAS PLAN 2006**

Organismo: Y

Empresa: X

Código	Indicadores	Signo	Estimado 2005	Plan 2006
30000000	<b>APORTE</b>		<b>77.830,5</b>	<b>129.227,0</b>
10000000	<b>FUENTES</b>	+	<b>1.006.270,5</b>	<b>1.155.869,3</b>
10100000	Cobros por Exportaciones	+	<b>6.000,0</b>	<b>4.000,0</b>
10102000	Exportaciones del Periodo	+	6.000,0	4.000,0
10210000	Servicios Turísticos	+	50.000,0	58.000,0
10250000	Otros Servicios	+	95.000,0	100.000,0
10300000	Créditos	+	20.000,0	30.000,0
10800000	Otras fuentes	+	<b>160.270,5</b>	<b>85.869,3</b>
10805001	Disminución de otros activos circulantes	+	270,5	-2.027,9
10805002	Aumento de otros pasivos circulantes	+	10.000,0	-12.102,8
10899999	Otras fuentes no nominalizadas	+	150.000,0	100.000,0
10900000	Ef. en caja y Saldo en Banco inic	+	80.000,0	90.000,0
11000000	Ef. en caja y Saldo en Banco Fin.	-	110.000,0	60.000,0
11100000	Ctas por Cobrar al Inicio	+	70.000,0	65.000,0
11200000	Ctas por Cobrar al Final	-	65.000,0	67.000,0
10202000	Ventas Internas del Período	+	<b>700.000,0</b>	<b>850.000,0</b>
10202100	Mayoristas	+	<b>200.000,0</b>	<b>250.000,0</b>
10202130	Resto	+	200.000,0	250.000,0
10202200	Minoristas	+	500.000,0	600.000,0

20000000	<b>DESTINOS</b>	–	<b>928.568,0</b>	<b>1.026.688,0</b>
20500000	Inversiones	+	15.000,0	30.000,0
20800000	Pago de Deudas	+	80.000,0	85.000,0
20850000	Portadores Energéticos	+	12.000,0	15.000,0
20900000	Otros destinos	+	<b>686.568,0</b>	<b>736.688,0</b>
20900001	Gastos de Atención al hombre	+	<b>7.900,0</b>	<b>8.600,0</b>
20900002	Gastos de Alimentación	+	6.400,0	7.000,0
20900003	Ropa y calzado	+	1.500,0	1.600,0
20907000	Publicidad y promoción	+	1.000,0	1.200,0
20918000	Consumo Productivo	+	<b>612.000,0</b>	<b>643.100,0</b>
20918002	Materias Primas y Materiales	+	26.000,0	26.600,0
20918003	Mantenimiento	+	16.000,0	16.500,0
20918004	Costo de la Mercancía Vendida	+	<b>570.000,0</b>	<b>600.000,0</b>
20922003	Gastos bancarios	+	12.000,0	13.000,0
20938000	Depreciación	+	40.000,0	40.000,0
20987000	Servicios recibidos de residentes	+	<b>98.000,0</b>	<b>110.400,0</b>
20987005	Servicios de comunicaciones	+	10.000,0	10.500,0
20987016	Servicios de estiba y desestiba	+	14.000,0	15.500,0
20987024	Servicios de Seguridad y Protección	+	9.000,0	9.000,0
20987027	Servicios Portuarios	+	5.000,0	5.400,0
20987999	Otros servicios de residentes	+	60.000,0	70.000,0
20999040	Aumento de otros activos circulantes	+		
20999041	Disminución de otros pasivos circulantes	+		
20999999	Otros destinos no nominalizados	+	<b>-84.332,0</b>	<b>-79.612,0</b>
20998999	Otros destinos	+	-84.332,0	-79.612,0
20967100	Programas priorizados	+		
20904001	Impuestos sobre utilidades	+	40.000,0	45.000,0
20970000	Salarios	+	85.000,0	130.000,0
21000000	Inventario Inicial	–	130.000,0	150.000,0
21100000	Inventario Final	+	150.000,0	130.000,0
21200000	Cuentas por Pagar al Inicio	+	110.000,0	120.000,0
21300000	Cuentas por Pagar al Final	–	120.000,0	115.000,0
10700000	DEMANDA DE FINANCIAMIENTO CENTRAL	+	<b>128,0</b>	<b>45,7</b>
10702000	Cuenta Única (líquido)	+	128,0	45,7
30005000	<b>DISTRIBUCION DEL APOORTE</b>		<b>77.830,5</b>	<b>129.227,0</b>
30010000	Cuenta Única	+	70.000,0	100.000,0
30015000	Reserva	+	7.830,5	29.227,0
30065000	Ingresos esquema externo			
30080000	Cobros totales en divisas en USD		60.000,0	100.000,0
30090000	Demanda de compra en divisas en USD		360.000,0	370.000,0
30070000	Ingresos propios		1.047.453,6	1.110.000,4
30075000	Gastos propios		830.765,2	884.943,1

## Ciencia Tecnología y Medio Ambiente

Incluye la planificación de las investigaciones científicas, los trabajos de desarrollo, la innovación, las medidas para la elevación de la calidad, los trabajos de normalización, metrología y control de la calidad, las medidas para la protección del medio ambiente y la reducción de fuentes de contaminación, así como los recursos destinados a su aseguramiento.

La planificación de estas actividades por parte de la Empresa están orientadas a la más rápida introducción de los resultados de los programas científico-técnicos para propiciar una elevación de la eficiencia económica de la entidad, aumentar la calidad y el ahorro material.

## Defensa

Comprende todo lo relacionado con la satisfacción de las demandas de la defensa para situaciones excepcionales y para tiempo de paz, las necesidades de la Defensa Civil así como garantizar los objetivos económicos previstos en interés de la defensa.

Incluye además la elaboración de los planes de la entidad para tiempo de guerra.

La satisfacción de las necesidades de la defensa deben ser consideradas dentro de los planes corrientes de producción, abastecimientos, inversiones, salarios, divisas y planes financieros de cada entidad . Una vez elaborado dicho plan, debe ser conciliado con las instancias de Gobierno del territorio.

### Preguntas de Control

1. Explique en qué consiste y para que se utiliza la Metodología de Planificación
2. Defina qué es un Indicador de Planificación
3. Mencione algunos ejemplos de indicadores de planificación de la Industria. la Producción Agropecuaria, la Actividad Turística, el Transporte, el Comercio Interior y las Construcciones
4. Diga en qué consiste el Plan Anual de una Empresa y qué aspectos debe contener fundamentalmente dicho Plan
5. Defina la Producción Mercantil y el Valor Agregado de una Empresa y explique como se calcula
6. Valore la importancia de la planificación de los portadores energéticos
7. Caracterice las fases del proceso inversionista
8. Explique en qué consiste un Estudio de Factibilidad de una inversión
9. Describa cómo se calcula la Productividad de Trabajo
10. Fundamente por qué es necesaria la medición de la correlación salario medio / productividad y la interpretación de sus resultados
11. Explique la importancia de los Presupuestos de Ingresos y Gastos en Divisas
12. Valore la importancia que tiene tanto para la economía nacional como para la Empresa o Entidad la elaboración de planes para tiempo de guerra y contemplar en los planes corrientes de dichas entidades la satisfacción de las necesidades de la defensa.

## EJERCICIOS PRACTICOS

### No 2

Asocie los siguientes indicadores a una determinada categoría de planificación :

RESP	INDICADOR	CATEGORIA DE PLANIFICACION	
<b>EJEMPLO</b>			
<b>2</b>	<b>Volumen de la producción industrial</b>	<b>plan de producción</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Producción de cemento</b>	<b>planificación de la Industria</b>	<b>2</b>
<b>EJERCICIO</b>			
	Ingresos turísticos totales	Planificación de la industria	A
	Pasajeros a transportar	planificación de los servicios	B
	Circulación mercantil minorista	planificación del turismo	C
	Valor de la producción de construcciones	planificación del empleo y los salarios	D
	Proyección extracción de petróleo	planificación del transporte	E
	Calculo de la producción mercantil	Planificación de la eficiencia	F
	Peso promedio del ganado a sacrificio	plan de producción	G
	Plan de reparación de equipos de un Taller de Electrodomésticos	Plan de portadores energéticos	H
	Ventas de la gastronomía	plan de inversiones	I
	Consumo de gasolina por mil t de carga transportadas	planificación de las construcciones	J
	Estudio de factibilidad	plan de producción y servicios	K
	Análisis de la productividad del trabajo	planificación del comercio	L

No 3 ( 10 )

La Empresa Láctea Niña Bonita, perteneciente a la Unión de Empresas Lácteas del MINAL (UNILAC), produjo el pasado año 60 millones de litros de leche fluida, 10 MM de litros de yogurt, 2 MT de queso fundido y 1 MT de mantequilla. Se conoció que el 20 % de la producción de leche fluida se destinó a la producción de yogurt y queso fundido de la propia empresa. Al finalizar el año tenía producciones en proceso por 4 MM de pesos, las que al inicio de año eran de sólo 2 MMP. Según estadísticas de la empresa el consumo material ascendió a 19 MMP. Los precios planificados de sus producciones son:

<b>Producción</b>	<b>UM</b>	<b>Precio Planificado (pesos)</b>
Leche fluida	litro	0,40
Yogurt	litro	1,00
Queso amarillo	tonelada	2000
Mantequilla	tonelada	1,500

Calcular:

- A ) La Producción Mercantil de esta Empresa en el pasado año
- B) El Valor Agregado alcanzado

No 4 (11)

Basada en los anteriores resultados, la Empresa Láctea Niña Bonita ha proyectado en el plan del próximo año un crecimiento del 5 % en la Producción Mercantil y un 4 % en el Valor Agregado. La Empresa cuenta con una plantilla de 300 trabajadores y está previendo en el plan un salario medio de 380 pesos mensuales por trabajador. Se conoce que en el año anterior la productividad del trabajo fue 55 MP por trabajador y el salario medio \$ 365 mensuales.

Calcular:

- A ) Productividad del Trabajo planificada
- B) La correlación salario medio / productividad del trabajo que se deriva de los indicadores que se planifican
- C) Expresar si la correlación resultante es correcta o incorrecta

No 5

Responda VERDADERO ( V ) o FALSO ( F ) a las siguientes expresiones :

RESPUESTA	CONCEPTO
	La Producción Mercantil es la suma de todas las producciones de una Empresa sin importar su destino final
	El Valor Agregado de una Empresa siempre será inferior al de la Producción Mercantil
	Los indicadores Producción Mercantil y Valor Agregado son los mas adecuados para valorar de forma sintética el conjunto de producciones y servicios de una Empresa
	La Productividad del Trabajo de una Empresa debe aumentar anualmente y de forma sostenida
	Los salarios deben crecer mas que la productividad del trabajo
	La correlación salario medio/productividad no es importante para la planificación
	Una correlación salario medio / productividad de 2.5 es muy positiva
	Una correlación salario medio / productividad de 0,8 es positiva
	El Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas es el principal instrumento que se utiliza para planificar, asignar y controlar las divisas de cada Empresa.
	La satisfacción de las necesidades de la defensa no tienen porque considerarse en los planes corrientes de producción, abastecimientos, inversiones, etc, de cada entidad.

### No 6

Una Base de autos de alquiler de la Empresa PANATAXI equipada con autos LADA y PEUGEOT evalúa el comportamiento de sus consumos de gasolina de ultimo trimestre del año, para ello analizo los siguientes datos :

<b>Marca</b>	<b>Chapa del auto</b>	<b>Norma de consumo ( km / l )</b>	<b>Distancia Recorrida ( kms)</b>	<b>Combustible real consumido ( litros )</b>
Lada	HAM-224	8.0	15 000	2000
Lada	BAC-991	8,0	21 000	3000
Lada	HVC-109	8,0	19 800	2200
Peugeot	HPW-046	12.00	18 000	1500
Peugeot	HMA-530	12.00	18 000	1636

Calcular :

- A) El índice real de consumo de gasolina ( KM x litro ) para cada taxi
- B) Comente los resultados
- C) Estime el sobreconsumo de gasolina de la Empresa por el no cumplimiento de la norma de consumo planificada. ( en litros )

### No 7

La Empresa Municipal Distribuidora de Alimentos de Colon debe recoger mensualmente diferentes suministros en un Almacén Provincial de la Ciudad de Matanzas para su distribución entre los centros consumidores del municipio. Un análisis de las operaciones de transporte de su parque de carga durante el año anterior muestra los siguientes resultados :

<b>EQUIPO</b>	<b>CAPACIDAD DE CARGA ( T )</b>	<b>VIAJES REALIZADOS</b>	<b>CARGA REAL TRANSPORTADA ( T )</b>
A	20	24	290
B	15	40	270
C	10	50	350



Calcular :

A ) El coeficiente de aprovechamiento de la carga ( CAC) total de la Empresa y por cada equipo.

B) Interprete los resultados alcanzados

C) Calcule la cantidad de viajes que se hubiera ahorrado la Empresa de haberse alcanzado un CAC del 80 % en los equipos A y B.

.

#### No 8

Las operaciones de movimiento de cargas de varias Empresas Transportistas de un Municipio de Pinar del Río muestran los siguientes resultados en el año 2006 :

<b>EMPRESA</b>	<b>DISTANCIA TOTAL RECORRIDA POR SUS EQUIPOS DE TRANSPORTE ( KMS)</b>	<b>DISTANCIA RECORRIDA CON CARGA (KMS )</b>
A	60 000	40 000
B	80 000	70 000
C	100 000	55 000
D	50 000	20 000
<b>Total</b>	<b>290 000</b>	<b>185 000</b>

Calcular :

A ) El Coeficiente de Aprovechamiento del Recorrido (CAR) del total de Empresas del Municipio y cada una de ellas en particular

B) Valore los resultados alcanzados por cada Empresa en la utilización de su transporte. de carga.

### 4.3 CÁLCULOS DE PLANIFICACIÓN

Los cálculos de planificación más comunes son:

**A ) Calcular el índice de crecimiento o decrecimiento real de una producción, servicio o abastecimiento de un año cualquiera respecto a un año base.**

Consiste en dividir el resultado del año analizado entre el nivel alcanzado en un año base, como el año anterior, según la información estadística existente. El resultado es expresado en % y su calculo se puede representar como:

$$\begin{array}{l} \text{Índice de crecimiento} \\ \text{o decrecimiento} \end{array} = \frac{\text{resultado del año analizado}}{\text{resultado del año base}} \times 100$$

Si el índice resultante es mayor que 100 se produce un crecimiento y si es menor que 100 entonces ocurre decrecimiento.

Para calcular el crecimiento o decrecimiento obtenido, se resta del índice de crecimiento resultante la cifra de 100, que representa el año base:

$$\text{Índice de crecimiento o decrecimiento} - 100 = \% \text{ de crecimiento}$$

#### EJEMPLO:

La empresa avícola de la provincia de Camaguey logró en el año 2004 una producción de 40 MM de huevos. En el 2005, producto de un mayor número de gallinas ponedoras y un incremento de la eficiencia, alcanzó unos 44 MMU. Cuál fue el crecimiento de producción obtenido?

$$\text{Índice de crecimiento} = \frac{44 \text{ MMU}}{40 \text{ MMU}} \times 100 = 110 \%$$

$$\% \text{ de crecimiento} = 110 \% - 100 \% = 10 \%$$

La conclusión sería que la producción de huevos de dicha Empresa en el 2005 fue el 110 % del año anterior, por lo que creció un 10 % respecto al año precedente.

Otra vía para calcularlo sería la siguiente:

$$\text{crecimiento físico de la producción de huevos} = 4 \text{ MMU}$$

$$\frac{\text{crecimiento de la producción de huevos}}{\text{producción de huevos del año base}} \times 100 = \frac{4}{40} \times 100 = 10 \%$$

Estos índices pueden igualmente calcularse para varios años, expresando la tendencia de un periodo, lo cual resulta más efectivo para determinados análisis.

Siguiendo el mismo ejemplo sobre la producción de la Empresa Avícola tenemos:

<b>Años</b>	<b>Producción de huevos (MMU)</b>	<b>Índice de Crecimiento</b>	<b>% de crecimiento</b>
1999	40		
2000	38	95	( 5 )
2001	37	97,3	( 2,7)
2002	37	100	0
2003	38	102,1	2,1
2004	40	105,2	5,2
2005	44	110	10

Interpretando los resultados anteriores, se puede concluir que después de algunos años de estancamiento e incluso de retroceso de la producción de huevos, la Empresa reinició a partir del año 2003 un proceso de crecimiento productivo.

### **B) Proyectar en el Plan un crecimiento determinado para el próximo año**

Teniendo en cuenta la tendencia de los últimos años, las metas asignadas a la actividad, nuevas inversiones o por aumento de la eficiencia, se puede proyectar un determinado crecimiento para el próximo año.

El cálculo consiste en multiplicar el nivel de producción real del último año por un determinado índice de crecimiento, expresado en %:

$$\text{Nivel a planificar} = \text{Producción real año anterior} \times \% \text{ de crecimiento}$$

#### **EJEMPLO:**

La Empresa Láctea de Granma produjo en los últimos años un promedio de 40 mil litros mensuales de yogurt de soya, alcanzando una producción anual de 480 mil litros. Para satisfacer el consumo liberado de este producto en la provincia se requiere alcanzar para el próximo año un nivel de producción anual de no menos 600 mil litros, para lo que se ejecutan importantes inversiones.

Despejando la fórmula anterior, tenemos que:

$$\% \text{ de crecimiento} = \frac{\text{Nivel físico a alcanzar}}{\text{Producción real del año anterior}}$$

$$\frac{600 \text{ MI}}{480 \text{ MI}} = 125 \%$$

Para lograr este objetivo la producción anual de yogurt de soya de esta Empresa debería incrementarse en 120 mil litros, para lo cual tendría que proyectarse en el plan un nivel de crecimiento equivalente al 125 %, un 25 % superior al año anterior.

#### EJEMPLO:

La Empresa Municipal de Gastronomía del Municipio Cárdenas, en la Provincia de Matanzas, ha venido aumentando sus niveles de ventas en un 1 % anual en los últimos años. El Gobierno del Municipio ha considerado insuficiente este crecimiento, orientando planificar un ritmo de crecimiento no menor al 5 % anual. Si el nivel de actividad real fue de 120 MMP en el 2006, cuál debe ser el volumen de ventas a planificar para el 2007 a fin de cumplir esta Directiva?

Índice de crecimiento a alcanzar =  $100 \% + 5 \% = 105 \%$

Nivel de actividad a planificar para el 2007 =  $120 \text{ MMP} \times 105 \% = 126 \text{ MMP}$

A fin de cumplir con las indicaciones del Consejo de la Administración Municipal, debe proyectarse en el 2007 un nivel de actividad no inferior a 126 MMP en las ventas de servicios gastronómicos del Municipio Cárdenas, unos 6 MMP superior al año precedente.

#### **C) Valorar el grado de cumplimiento o incumplimiento de cualquier objetivo proyectado en el Plan de un determinado periodo.**

Es el resultado de comparar en términos físicos el resultado real del periodo con el nivel de actividad considerado en el plan para el mismo periodo, mediante la siguiente operación:

$$\text{Grado de cumplimiento del plan} = \frac{\text{resultado real del periodo}}{\text{nivel de actividad planificado}} \times 100$$

El resultado es expresado en %. Si este resultado es mayor que 100 significa que el plan fue sobrecumplido y si es inferior a 100 es que se incumple.

Para medir el nivel de sobrecumplimiento o incumplimiento específico del plan, se restan ambos resultados y se dividen entre el nivel planificado:

$$\frac{\text{Nivel de actividad planificado} - \text{resultado real del periodo}}{\text{Nivel de actividad planificado}} \times 100$$

#### EJEMPLO:

La Empresa Acuícola de Sancti Spíritus se propuso en el plan 2005 la meta de alcanzar una captura bruta de 15 000 t de pescado, principalmente tilapia y pez gato. El bajo nivel de las presas del territorio por efecto de la sequía solo permitió la captura de unas 12 750 t. Calcule el grado de cumplimiento del plan.

$$\frac{12\,750\text{ t}}{15\,000\text{ t}} = 0,85 \times 100 = 85\%$$

$$\frac{15\,000\text{ t} - 12\,750\text{ t}}{15\,000} = \frac{2\,250\text{ t}}{15\,000} = 15\%$$

El plan del periodo se cumple solo al 85 %, incumpléndose en 2 250 t, equivalente al 15 % de incumplimiento de la meta trazada.

#### EJEMPLO:

La Unidad Empresarial de Base “La Gloria” de la Empresa Provincial de Caramelos de Pinar del Río, proyectó exportar anualmente unas 200 t de caramelos de licor a países del Caribe. Como resultado de una buena gestión comercial y la calidad de sus productos, pudo vender en dichos países 240 t en el 2005 y 300 t en el 2006, siendo felicitada por la Empresa y estimulados sus trabajadores por estos resultados. Calcular el grado de cumplimiento promedio del plan de exportaciones de esta UEB durante estos 2 años.

240 t + 300 t = 540 t exportadas en los 2 años

540 t / 2 años = 270 t exportadas como promedio anual

$$\frac{270 \text{ t}}{200 \text{ t}} = 1.35 \times 100 = 135 \%$$

Esta UEB sobrecumplió su plan de exportaciones al 135 % como promedio durante los años 2005 y 2006.

En ocasiones, es necesario realizar análisis combinados, en que se valoren paralelamente el nivel de cumplimiento del plan y el crecimiento o decrecimiento respecto al año anterior, pues puede darse el caso que el plan no pueda cumplirse por diversas causas pero se produzca un crecimiento respecto al año anterior.

#### EJEMPLO:

La Sociedad Mercantil CUBALSE de Pinar del Río planificó alcanzar para el 2006 en su red de tiendas en la provincia, un nivel de ventas ascendente a 20 MM de CUC. A pesar del esfuerzo de sus directivos y trabajadores, sólo pudo alcanzar 18 MM de CUC. En el 2005 el nivel de ventas logrado fue de 15 MM de CUC. Calcule el grado de cumplimiento del plan y su comportamiento respecto al año anterior.

$$\frac{\text{ventas reales 2006}}{\text{ventas planificadas 2006}} = \frac{18 \text{ MMP}}{20 \text{ MMP}} = 0.90 \times 100 = 90 \%$$

El plan de ventas solo pudo cumplirse al 90 %, incumpléndose en un 10 %.

$$\frac{\text{ventas reales 2006}}{\text{ventas reales 2005}} = \frac{18 \text{ MMP}}{15 \text{ MMP}} = 1.20 \times 100 = 120 \%$$

A pesar que el plan del año se incumple en un 10 %, las ventas aumentaron un 20 % respecto al año anterior.

### EJEMPLO

Una empresa transportista planifico para el 2006 un consumo de gasolina . ascendente a 36 640 litros según la estructura de su parque de vehículos, el estimado de kilómetros a recorrer y la norma de consumo de Km. por litro. Los resultados del año mostraron un consumo real de 46200 l. Calcule el monto de sobrecumplimiento del consumo y el nivel de incumplimiento de la norma de consumo. Valore donde se concentra el incumplimiento y los resultados obtenidos

PLAN 2006				REAL 2006			
Marca del equipo	Norma de consumo (km / l)	Distancia a recorrer (kms)	Gasolina a consumir (litros)	Gasolina real consumida (litros)	Indice real de consumo (km / l)	% de cumplimiento	
						Consumo	Norma de consumo
Zil-130	1,5	30 000	20 000	25 000	1,2	125	80
Kamaz	3,0	40 500	13 500	16 200	2,5	120	83
Hino	3,5	17 990	5 140	5 000	3,6	97	103
TOTAL	2,4	88 490	38 640	46 200	1,9	119	79

Se consumen 7 560 l de gasolina mas que lo planificado según las normas de consumo y la estructura del parque, para un 19 % de sobreconsumo.

$$46\ 200\ t - 38\ 640\ t = 7\ 560\ t$$

$$46\ 200\ t / 38\ 640\ t = 119\ \%$$

El sobreconsumo se debe al incumplimiento de las normas de consumo establecidas, que como promedio solo alcanza el 79 % del índice previsto, y se concentra en los vehiculos Zil y Kamaz, que incumplen su norma, ya que el Hino muestra un consumo inferior al planificado, lo que es positivo.

Como conclusión debe revisarse las hojas de ruta y el estado técnico de los vehículos Zil y Kamaz para determinar si las causas de ese sobrecumplimiento del consumo resultado de un menor índice Km./ l, obedecen a razones técnicas de los vehículos, desvió de gasolina u otras causas subjetivas



## EJERCICIOS PRACTICOS

### No 9      **anterior 2**

La Base de Campismo del Litoral Norte tuvo en el 2005 un nivel de visitantes ascendente a 10 mil campistas, alcanzando ventas por concepto de alojamiento, alimentos, transporte, recreación y otros servicios por 2,5 millones de pesos. Esta Base logró en el 2004 ventas por 3 MMP y recibió 9 mil campistas.

#### Calcular:

- A) Índice de crecimiento o decrecimiento obtenido en el valor de las ventas y número de campistas en el 2005 respecto al 2004.
- B) Analice y explique los resultados alcanzados

### No 10      **anterior 3**

La Empresa de Implementos Deportivos produce pelotas, guantes y uniformes para distintos deportes nacionales. Durante el 2006 tuvo el siguiente comportamiento productivo en sus distintos surtidos respecto al año anterior:

<b>Tipo de implemento</b>	<b>Real 2005 ( miles de U )</b>	<b>Índice de crecimiento 2006 respecto al 2005 ( % )</b>
pelotas de béisbol	100,0	102,9
pelotas de voleibol	50,0	0,96
guantes de boxeo	60,0	105,0
Raquetas de ping-pong	35,0	100,0
uniformes	180,0	0,85

#### Calcular

- A) Producción real obtenida en los distintos surtidos de implementos en el 2006
- B) Mencione aquellas producciones que decrecen y la cantidad física en que disminuyen.

No 11      **anterior 4**

La Empresa de Muebles Sanitarios de Matanzas produjo en el 2006 unas 120 mil unidades, de ellas 100 mil tazas de baño y 20 mil lavamanos. En el plan 2007 se ha propuesto alcanzar un crecimiento en sus niveles de producción del 7 % en tazas y un 5 % en lavamanos.

Calcular :

A ) La producción planificada en unidades físicas de cada uno de estos surtidos que se ha propuesto dicha Empresa para el 2007.

No 12      **anterior 5**

La UBPC Viet Nam Heroico se comprometió a crecer en distintas producciones de viandas y hortalizas en el plan 2007 respecto al 2006 para aumentar el nivel de ventas a diferentes mercados estatales de varios municipios de la capital así como a comedores obreros de obras de la Batalla de Ideas. Después de estudiar la utilización de sus áreas, posibilidad de regadío, combustible, semillas, fuerza de trabajo, etc, planificó los siguientes niveles de producción para el 2007:

UM : miles de quintales

<b>Tipo de producción</b>	<b>Producción 2006</b>	<b>Incremento productivo a lograr en el 2007</b>
plátano burro	20,0	4,0
Plátano fruta	15,0	1,5
boniato	12,0	1,0
malanga	8,0	0,4
calabaza	5,0	0,3
tomate	25,0	( 2,0 )
Cebolla	10,0	-

Calcular:

- A ) Niveles de producción física a proyectar en el plan 2007 en cada cultivo
- B) Los índices de crecimiento que se proyectan para cada uno de ellos
- C) Los % de crecimiento planificados en cada uno de estos cultivos
- D) El índice promedio de crecimiento 2007/2006 proyectado por esta UBPC para el conjunto de sus producciones

No 13                    **anterior 6**

Los comedores obreros de una Empresa Industrial presentan pérdidas económicas en su gestión, ya que tienen más gastos que ingresos, por lo que tienen que ser subsidiados. Después de analizado este problema con la Unión de Empresas a que pertenece, dicha Empresa se ha propuesto diversas medidas en el plan 2007 para reducir el subsidio por pérdidas en un 20 %. Se conoce que esta Empresa presento en el año anterior pérdidas por 80 mil pesos.

Estimar:

- A ) Nivel de pérdidas a planificar para el 2007

No 14                    **anterior 7**

La Sociedad Mercantil Oro Negro de Ciudad de La Habana, que opera una red de servicentros, planificó para el año 2006 un crecimiento del 5 % en relación al año anterior para el conjunto de los servicios que brinda. Al evaluar la ejecución real del año 2006, constató los siguientes resultados de su gestión:

UM: MMP

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Plan 2006</b>	<b>Real 2006</b>
ventas de gasolina especial	20,0	22,3
ventas de gasolina regular	15,0	13,8
ventas de diesel	32,5	35,1
ventas de piezas de automóvil	4,0	4,0
Otros servicios	6,9	5,9

Calcular:

- A ) nivel general de cumplimiento del plan de la Empresa
- B) el grado de cumplimiento del plan de ventas en los distintos servicios
- C) los % de incumplimiento del plan en aquellos servicios en que no se alcanzan las cantidades planificadas.

Nro. 15      **anterior 8**

La Dirección Provincial de Educación de Santiago de Cuba proyectó para el año 2006 los niveles de matrícula para los distintos tipos de enseñanza, sobre la base de las matrículas del año anterior y los datos de población arrojados por el último censo. El Gobierno de la provincia quiere analizar los resultados reales alcanzados a fin de valorar la gestión educacional en el territorio, para lo cual se le brindó la siguiente información:

UM: Miles de Estudiantes

<b>Tipo de enseñanza</b>	<b>Matrícula planificada</b>	<b>Matrícula real</b>
primaria	80,0	79,6
secundaria básica	70,0	71,5
preuniversitaria	25,0	26,0
técnica y profesional	35,0	32,0
círculos infantiles	8,0	6,0

Calcular :

- A) el nivel de cumplimiento del plan de matrícula para los distintos tipos de enseñanza.
- B) en base al grado de cumplimiento de lo planificado, mencione a su juicio las actividades que presentan más dificultades y merecen un examen particular de las causas que determinaron las desviaciones respecto a lo proyectado.

**No 16****anterior 9**

La Empresa de Tabacos Torcidos Partagás se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, lo que ha propiciado un mejor cumplimiento de sus planes de producción. En el año 2007 reportó el siguiente nivel de cumplimiento del plan de producción por surtido:

<b>Estructura de producción</b>	<b>Real 2007 ( miles de U )</b>	<b>% de cumplimiento del plan</b>
Partagás No 1	270,4	104,0
Partagás Especial	413,2	103,3
Romeo y Julieta No 2	313,6	0,98
Vegas Robaina	263,2	101,2
Churchill	170,0	100,0

**Calcular:**

- A) Las cantidades físicas proyectadas en el plan 2007 para cada surtido
- B) El % global de cumplimiento del plan de producción de la Empresa
- C) Mencionar los surtidos que se incumplen y los millones de tabacos que dejan de fabricarse por este incumplimiento.

**No 17**

En las Elecciones Generales efectuadas en Febrero del 2008 para Diputados a la Asamblea Nacional y Delegados a las Asambleas Provinciales se obtuvieron los siguientes resultados, según información de la Comisión Nacional Electoral :

- Total de electores registrados nacionalmente : 8 495 917
- Total de Electores que ejercieron el voto : 8 231 365
- De los electores que votaron, fueron boletas validas : 7 839 358
- El voto unido alcanzo el 90,9 % de los votos validos
- Las boletas en blanco en las elecciones del 2008 fueron 282 883 mientras que en el proceso electoral efectuado en el 2003 ascendieron a 297 777.

En base a estos datos, calcular :

- A) Nivel de asistencia a las urnas en comparación con el Registro Electoral
- B) Índice de votos validos del total de votantes
- C) Cantidad de votantes que ejercieron el voto unido
- D) el índice de decrecimiento de los votos en blanco

## **TEMA 5**

### **HERRAMIENTAS BÁSICAS DEL PLANIFICADOR**

#### **5.1 LA INFORMACION ESTADISTICA Y LOS MECANISMOS DE CONTROL DEL PLAN**

##### **LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA**

Para el trabajo de planificación es necesario contar de forma permanente con información actualizada sobre la producción y servicios, los abastecimientos, las inversiones y demás factores que intervienen en el proceso de producción.

No se puede elaborar el plan o presentar propuestas, con información atrasada o desactualizada, pues puede conducir a una fundamentación parcial o un análisis incorrecto.

La primera fuente de información a que debe acudir un planificador es a las estadísticas.

En Cuba existe un sistema estadístico nacional y un organismo encargado de acopiar, procesar y difundir la información estadística oficial del acontecer económico y social del país, desde la base hasta el nivel nacional, que es la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

La ONE es un órgano estatal subordinado al Ministerio de Economía y Planificación con rango de Oficina Nacional.

Para el desarrollo de sus funciones estatales dispone de un alto grado de autonomía, contando con dependencias en todas las provincias y municipios del

país, llamadas Oficinas Territoriales de Estadística (OTE) y Oficinas Municipales de Estadística (OME), respectivamente, las que se subordinan directamente a la Oficina Nacional y no a los gobiernos territoriales.

Todas las entidades del país, como las empresas, unidades presupuestadas, territorios y organismos, están obligadas a llevar sistemáticamente el registro estadístico de sus operaciones e informar regularmente a la OME de su territorios.

Esta información es importante en primer lugar para la propia entidad, para llevar un control de sus actividades, poder conocer el cumplimiento del plan y dónde se encuentran los principales problemas o dificultades que afronta.

La misma es procesada escalonadamente a los niveles municipales, provinciales y nacionales según sus características, y con ello se informa a las diferentes instancias del Gobierno para conocer la marcha de la economía, lo diferentes asuntos de carácter social y estatal así como para la toma de decisiones sobre estos temas.

Las principales informaciones estadísticas son las siguientes:

- Información Estadística de interés nacional captada y circulada por el Sistema Estadístico Nacional (SIEN).
- Información Estadística de interés ramal captada y circulada de los Sistemas Estadísticos Complementarios de los OACE (SIEC)
- Información Estadística de carácter específico compilada por los propios OACE, Empresas, Unidades Presupuestadas y Territorios para uso local.

- Los resultados de censos y encuestas que se realizan para determinados fines. Un ejemplo de ello puede ser el Censo de Población y Viviendas, un Censo de Ganado, la Encuesta de Hogares, entre otras.

Parte de esta información estadística, se publica regularmente en las distintas instancias para facilitar su utilización y que sirva como instrumento de dirección.

A nivel nacional se publican anualmente diferentes síntesis en Boletines tales como Cuba: Panorama Económico y Social, Indicadores Sociales por Territorios, Cuba en Cifras, entre otros.

La publicación estadística oficial del país, a los efectos nacionales e internacionales, es el Anuario Estadístico de Cuba que con carácter anual es publicado por la ONE.

Aunque la información estadística oficial es fundamental, no siempre es suficiente. Existe otro tipo de información más puntual y en cierta medida de carácter operativo, que debe buscarse por esfuerzos propios del planificador, que deben estar presentes en todo momento.

Este tipo de información puntual, por ejemplo, puede estar referida a:

#### Antecedentes Históricos

Debe conocerse lo más relevante de la historia de la empresa, unidad presupuestada o entidad, como cuándo fue creada, antecedentes antes del triunfo de la Revolución, su desarrollo posterior, procedencia del equipamiento y la inversión, niveles máximos de producción o actividad alcanzados, cambios tecnológicos y productivos introducidos, relación anterior con los países socialistas, convenios de cooperación existentes, inversión extranjera en el sector, entre otras.



### Marco Institucional

Se refiere no solo a ubicar la empresa / unidad presupuestada en su contexto institucional, es decir, Ministerio, Sector, Rama, Unión de Empresas, Grupo Empresarial, Consejo de la Administración, etc, a que está subordinada, sino también conocer su organización interna, sus principales dirigentes y la subordinación real de trabajo que mantiene con los niveles jerárquicos superiores.

### Tecnología de la Actividad

Resulta imprescindible conocer lo fundamental de la tecnología de las actividades principales que se llevan a cabo en la entidad donde se trabaja o se atiende.

No se concibe que un planificador desconozca el ABC del equipamiento, su origen y funcionamiento general, las materias primas básicas y los procesos tecnológicos, ya sean industriales, químicos o biológicos, de las diferentes producciones o actividades de la entidad donde labora.

Para poder planificar con realismo y de forma objetiva una determinada producción, servicio o actividad, evitar ser subjetivo o engañado o repetir sin basamento alguno criterios de otros, es imprescindible que el planificador domine estos fundamentos básicos.

### Principales Recursos y Materias Primas insumidas

Se requiere disponer de información básica sobre los principales insumos y materias primas que utiliza la Actividad, sus características, normas de consumo, fuentes de suministro y precios de las mismas.

### Envases

Conocer los diferentes tipos de envases que se utilizan en las producciones de la Actividad y sus características.

### Medios de Transportación

Tipo y características fundamentales de los diferentes medios de transporte utilizados para la gestión productiva de la Actividad.

### Principales Exportaciones e Importaciones

Debe disponerse de la información necesaria sobre los principales rubros exportables así como de las importaciones fundamentales.

### Consumo Energético

Se refiere a conocer los niveles físicos de consumo energético de las distintas producciones, normas de consumo, índices reales de consumo así como las medidas de ahorro existentes.

### Principales Indicadores de Eficiencia

Principales índices de eficiencia de la Actividad ya sean materiales, económicos o financieros. Seguir periódicamente su trayectoria y resultados.

### Inversiones

Estar al tanto del proceso inversionista en el Sector, estado de las obras, presupuestos, nivel de ejecución, plazos de terminación, atrasos existentes, etc.

### Situación Económica-Financiera

Estar al tanto de la situación económica financiera de la entidad, sus principales problemas, liquidez, flujos de caja, situación de los cobros y pagos, estado de la contabilidad y resultados de auditorías realizadas.

### Etapas en el Perfeccionamiento Empresarial

Estar informado de la etapa del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se encuentra su entidad, sus logros, problemas, dificultades y nivel de solución.

## **LOS MECANISMOS DE CONTROL DEL PLAN**

Una vez aprobado el Plan, tanto las empresas y entidades como los órganos de gobierno territoriales y nacionales requieren controlar sistemáticamente su cumplimiento, con el fin de prever a tiempo los efectos negativos de posibles inejecuciones y adoptar las medidas correctivas pertinentes.

El seguimiento de la marcha de la economía y el estado de cumplimiento de los planes permite contar además con la información necesaria para la introducción de ajustes o correcciones a la ejecución del plan en curso así como a las propuestas de plan del año siguiente y proyecciones posteriores.

A nivel nacional, el cumplimiento de los planes trazados y la marcha de la economía se controlan a través de diferentes medios como son:

- los informes y datos estadísticos publicados por la ONE
- las visitas de Control Gubernamental
- diferentes despachos y reuniones de trabajo control con los OACE para revisar determinados asuntos
- visitas de trabajo a empresas y entidades
- informes trimestrales sobre la marcha de la Economía que elabora el MEP.
- Reuniones del Consejo de Ministros

A nivel territorial, los CAP y CAM instrumentan procedimientos similares.

En las Empresas, Unidades Empresariales de Base y Unidades Presupuestadas, las administraciones deben crear los mecanismos de control del plan adecuados a sus características. En esto debe jugar un papel fundamental la participación de los trabajadores en el análisis y chequeo periódico del cumplimiento del plan en sus respectivas Asambleas de Producción y Servicios.

La organización del Sistema Nacional de Control del Plan esta regulada en la Resolución 131/2007 emitida por el MEP “Indicaciones para el Control de la Actividad Económica“. En la misma se establecen las diferentes actividades cuyo control se priorizará, la información a brindar y su periodicidad.

Serán objeto de control central:

- EL PLAN DE COMERCIO EXTERIOR, LOS PRESUPUESTOS EN MONEDA CONVERTIBLE Y DEL BALANCE DE DIVISAS DEL PAÍS
- EL PROCESO INVERSIONISTA, PROGRAMAS PRIORIZADOS Y ASÍGNACIÓN DE MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN SELECCIONADOS
- LOS PORTADORES ENERGÉTICOS Y PROGRAMA DE ENERGÍA
- LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE UN GRUPO SELECCIONADO DE EMPRESAS
- LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LOS TERRITORIOS
- LOS ALIMENTOS Y OTRAS PRODUCCIONES AGROPECUARIAS
- LOS SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS Y DE LOS PROGRAMAS DE LA BATALLA DE IDEAS

El adecuado control del plan contribuirá además a:

- el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan, maximizando la eficiencia en la utilización de todos los recursos disponibles, con mayor rigor en particular de las divisas, dando respaldo a los objetivos y prioridades definidas en el Plan.
- un consumo más racional en los portadores energéticos y al cumplimiento de los planes de ahorro previstos.
- una mayor racionalidad en la ejecución del proceso inversionista y una elevación del control sobre los recursos asignados para las inversiones.
- la elevación constante de la productividad del trabajo y su adecuada relación con el salario medio.
- la disminución de los costos de producción y los gastos asociados a la producción y los servicios

Preguntas de control:

1. Explique la importancia de la estadística y por qué es necesaria para la planificación.
2. Mencione las principales fuentes de información estadística oficial
3. Relacione qué otro tipo de información es necesaria para el proceso de planificación y comente su importancia I.
4. Caracterice el proceso de control del plan y su importancia.
5. ¿Cuáles son las principales vías para el control del plan y la marcha de la economía?
6. Mencione las principales actividades que son objeto de control central.
7. Ejemplifique algunos indicadores estadísticos de actividades económicas o sociales importantes en su territorio.

## **5.2 METODOS E INSTRUMENTOS BÁSICOS PARA EL ANALISIS DE PLANIFICACION**

En su desempeño cotidiano, tanto en la fase preparatoria de elaboración del plan como en las etapas del proceso de planificación, el planificador debe utilizar diferentes técnicas y herramientas de trabajo, con el objetivo de sustentar y fundamentar adecuadamente las proyecciones y propuestas de planes, brindando un carácter mas objetivo al análisis económico.

Cuando los métodos económicos o administrativos utilizados para implementar las decisiones de planificación no parten de un adecuado fundamento y análisis objetivo de la situación, o se instrumentan de forma simplista o superficial, pueden proponerse entonces metas poco realistas, perdiéndose de esa forma las ventajas sociales de la planificación.

Según el asunto analizado o el sentido de la propuesta, el planificador deberá aplicar la herramienta más adecuada, lo que permitirá ampliar la gama de variantes y alternativas de análisis, antes de adoptar una decisión de planificación.

De estas técnicas, se detallan las siguientes, que pueden considerarse las más comunes y representativas. Algunas son de corte cualitativo y otras expresan numéricamente un resultado, pero ambas, igualmente importantes, complementan el análisis.

### **BALANCE DE CAPACIDADES**

El Balance de Capacidades consiste en la determinación cuantitativa de la capacidad de producción en un momento determinado, medida en unidades físicas y para un periodo de tiempo específico, de una unidad productiva, de servicios o una rama en su conjunto, que puede ser por turno de 8 horas, por día de trabajo, anual, etc., de acuerdo a las características de dicha producción.

Para elaborar este Balance, se debe partir de la capacidad teórica del equipamiento instalado según la capacidad de diseño informada por el fabricante, deducir la depreciación técnica por los años de explotación, adicionar las nuevas capacidades derivadas de inversiones e innovaciones realizadas y a este resultado calcularle un coeficiente de explotación técnica, el cual debe tener en cuenta el régimen de trabajo, paradas tecnológicas por mantenimiento e índice de roturas, calculados según normas internacionales, del sector o la experiencia.

Un esquema simplificado de un Balance de Capacidades pudiera ser el siguiente:

$$\text{Capacidad Disponible} = \text{Capacidad teórica inicial} - \text{depreciación técnica acumulada} + \text{Nuevas capacidades instaladas}$$

$$\text{Capacidad Real Actualizada} = \text{Capacidad Disponible} \times \text{Coeficiente de Explotación Técnica}$$

Este análisis puede realizarse de similar forma para una planta en particular, un proceso industrial, un sector o una rama en su conjunto.

La determinación de las capacidades reales existentes es fundamental para:

- conocer el nivel de utilización o subutilización de un equipo, un turno de trabajo, una planta o una fábrica.
- la planificación de un determinado nivel de producción
- hacer compromisos de exportación
- elaborar propuestas para la sustitución de importaciones

## EJEMPLO

La Unidad No 2 de la Fabrica de Fertilizantes de Cienfuegos fue instalada en el año 1995 con una capacidad teórica de producción de 100 MT anuales de fertilizantes nitrogenados, iniciando sus operaciones en 1996. Según información técnica del suministrador extranjero, este tipo de equipamiento tiene una depreciación técnica del 2 % anual. Durante los años 2004-2005 dicha planta recibió inversiones en algunas de sus áreas, que elevo en 10 MT su capacidad productiva. Es conocido que este tipo de fabricas, por su tecnología de avanzada, permite un coeficiente de explotación técnica del 95 % de su capacidad. Para determinar la capacidad actualizada de esta Fabrica a considerar en el Plan 2006, efectuamos el siguiente calculo :

	<u>MT</u>
Capacidad teórica según capacidad de diseño	100,0
<u>Menos</u> : Depreciación técnica acumulada 10 años X 2 % anual = 20 % 20 % X 100 MT = 20 MT	( 20,0 )
<u>Más</u> : Nuevas inversiones realizadas	10,0
CAPACIDAD DISPONIBLE	90,0
Coeficiente de explotación técnica ( 95 %) Entonces ( 90 MT X 95 % )	
CAPACIDAD REAL	85,5

A los efectos de la elaboración del Plan 2006 la capacidad de producción actualizada de esta Fabrica es de 85,5 MT.



## **BALANCES MATERIALES**

Esta técnica es utilizada para balancear productos que tienen diferentes fuentes de suministros y destinos. Permite planificar y controlar tanto unos como otros, partiendo de conocer cual es la restricción fundamental y el elemento flexible.

Pueden ser objeto de Balance los alimentos, los combustibles, materiales de la construcción, materias primas en general, productos industriales, piezas de repuesto así como cualquier tipo de equipos, ya sean bienes de consumo, equipos industriales o de transporte.

Es aplicable a cualquier nivel de dirección, tanto a nivel de la economía nacional como de una Empresa, Fabrica o Unidad Presupuestada.

A nivel de la economía nacional, en la actualidad solo se elaboran balances materiales planificados en determinados grupos de productos, como los principales alimentos, (arroz, frijoles, leche en polvo, harina de trigo, azúcar, grasas, carne de ave, entre los más importantes), así como las materias primas para piensos, los combustibles y los materiales de construcción.

El resto de los productos no son balanceados centralmente de forma física. Lo anterior no limita que las entidades de forma interna puedan establecer ciertos balances para proyectar y controlar la ejecución de determinados bienes, productos o equipos de interés local.

El objetivo final de un Balance Material es lograr un equilibrio entre las fuentes y destinos de un producto, evitando acumular productos en exceso o distribuir más de los que se dispone así como garantizar ciertas prioridades ante restricciones de la oferta.

Entre las Fuentes de un balance se encuentran :

- los inventarios iniciales en poder del productor y el circulador
- la producción nacional,
- las importaciones
- las donaciones recibidas

Entre los Destinos principales están :

- el consumo
- las exportaciones
- las donaciones entregadas
- la creación de reservas estatales
- el incremento de los inventarios finales
- las mermas del balance que son un % del producto que se planifica como pérdidas inevitables derivadas del proceso de transportación y circulación.

A su vez, el consumo puede desglosarse en :

- consumo productivo
- consumo de la población
- consumo social
- consumos priorizados.

El consumo productivo es aquel cuyo destino es el insumo de otra producción, como, por ejemplo, azúcar, para la producción de conservas de frutas, refrescos, caramelos, etc.

En el consumo de la población se encuentran el consumo personal, ya sea el normado por la libreta de abastecimientos o las ventas liberadas.

El consumo social agrupa los consumos destinados a comedores obreros, la gastronomía, círculos infantiles, hospitales, zafra azucarera y otras actividades.

Los consumos priorizados son aquellos que por su importancia se nominalizan para asegurar su disponibilidad en cualquier circunstancia.

Siempre en un Balance hay elementos dados y otros a determinar. En productos como el pollo congelado, el consumo es prefijado por determinados compromisos, siendo la importación el factor a determinar. En otros, como los combustibles, las fuentes disponibles y previsibles de producción nacional e importación condicionan el consumo, el cual se restringe a dichas disponibilidades.

Como resultado del Balance planificado, se calculan las necesidades de producción nacional o de importación así como se determinan los montos posibles del consumo, emitiéndose en el proceso del plan, asignaciones de consumo a los diferentes Organismos consumidores y/o circuladores para los productos balanceados.

Para planificar el nivel de inventarios debe tenerse en cuenta tanto las características del producto, su perdurabilidad, las capacidades existentes de almacenaje y su origen, que puede ocasionar largos periodos de travesía, como el grado de aseguramiento que se quiera tener del mismo.

El nivel de inventarios se mide a través de los indicadores **Índice de Cobertura y Días de Cobertura**.

El Índice de Cobertura representa el nivel de respaldo físico del consumo que se asegura con las existencias de un producto y se calcula dividiendo el monto del inventario de un producto determinado entre el nivel de consumo :

$$\text{Índice de Cobertura} = \frac{\text{monto del inventario final de un producto}}{\text{consumo total de dicho producto}}$$

Por su parte, el indicador Días de Cobertura expresa en días el plazo de tiempo que esta asegurado el consumo con el nivel de inventarios existente y se calcula multiplicando el índice de cobertura por los días de un año, como se muestra a continuación:

$$\text{Días de Cobertura} = \text{Índice de Cobertura} \times 365 \text{ días}$$

### EJEMPLO

La Empresa Mayorista de Alimentos de Las Tunas tiene como meta distribuir durante el año unas 2350 toneladas de frijoles para el consumo de la población y los organismos del territorio. Para garantizar la operatividad de esta distribución cuenta con unas 400 toneladas de existencias. Para conocer el índice de cobertura y los días de cobertura en frijoles que dispone esta Empresa Mayorista, realizamos el siguiente calculo:

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{400}{2350} = 0.17$$

$$\text{Días de cobertura} = 0.17 \times 365 = 62 \text{ días}$$

La Empresa Mayorista dispone de 0,17 t de frijoles para respaldar cada tonelada de consumo de este producto, lo que representa 62 días de cobertura, con lo que pudiera asegurar unos 2 meses la distribución de frijoles en la provincia sin recibir nuevos suministros.

## EJEMPLO DE BALANCE MATERIAL DE UN PRODUCTO

### BALANCE DE ARROZ CONSUMO (UM : MT)

		<u>PLAN</u>	<u>2006</u>
FUENTES		<b>680</b>	
INVENTARIO INICIAL		+ 100	
PRODUCCIÓN NACIONAL		+ 50	
IMPORTACIONES		+ <u>510</u>	
CHINA	200		
VIET NAM	200		
EEUU	110		
DONACIONES RECIBIDAS		+ 20	
DESTINOS		<b>680</b>	
TOTAL CONSUMO		+ <u>520</u>	
CONSUMO PRODUCTIVO		20	
CONSUMO POBLACIÓN		<u>350</u>	
CONSUMO NORMADO	300		
VENTA LIBERADA	50		
CONSUMO SOCIAL		100	
CONSUMOS PRIORIZADOS		<u>50</u>	
BATALLA DE IDEAS	30		
OPERACIÓN MILAGRO	20		
INCREMENTO RESERVA ESTATAL		+ 20	
PERDIDAS Y MERMAS ( 2 % )		+ 10	
INVENTARIO FINAL		+ <u>130</u>	
EN ALMACENES	70		
A FLOTE Y PUERTOS	60		
DIAS DE COBERTURA TOTAL		90	

## **ANÁLISIS DE EFICIENCIA**

Para realizar un análisis de eficiencia debe partirse de la identificación de los indicadores específicos para la rama o actividad en cuestión teniendo en cuenta los índices internacionales, los parámetros establecidos nacionalmente para dicha actividad y otros atendiendo las particularidades del análisis.

Estos indicadores pueden medirse en términos físicos (índices de consumo material, rendimiento por unidad de superficie o por unidad de capacidad instalada) o en valor (pesos de gastos por toneladas de consumo, pesos de ingresos por peso de gastos, gastos de salarios por pesos de producción, etc.)

Entre los Indicadores de Eficiencia pueden citarse:

- Consumo de petróleo por KW de generación eléctrica
- Conversión de pienso en huevos (Kg. de pienso por 10 huevos)
- Quintales de producción de papa por ha
- Litros de leche por vaca en ordeño
- Consumo de cemento por t de hormigón
- Toneladas de carga transportada por t de diesel
- Pesos de gastos por turista
- Gastos de salarios por producción realizada

El análisis sistemático de la eficiencia permite valorar la marcha y tendencias de la actividad, la efectividad administrativa, las dificultades existentes, la necesidad de nuevas inversiones, el despilfarro, la explicación del por qué tan altos costos, políticas de ahorro a aplicar, la introducción de nuevas tecnologías, etc.

Estos análisis deben realizarse tanto para la actividad en su conjunto como para las distintas empresas o unidades empresariales de base que la integran, pues casi siempre existen significativas diferencias entre unas y otras, cuya identificación brindará importantes elementos de juicio sobre las deficiencias existentes, las reservas de productividad, decisión sobre inversiones, medidas posibles a adoptar, etc., determinantes para la elevación de la eficiencia.

Como ejemplo de lo anterior puede citarse el caso de la avicultura. Dentro de una Empresa Avícola con buenos indicadores promedio de eficiencia, cuando se analizan los resultados de las distintas granjas avícolas de la Empresa, se observan diferencias de eficiencia entre granjas, unas positivas y otras negativas, lo que muestra el carácter relativo de las estadísticas y la necesidad de profundizar en los análisis y llegar a conclusiones objetivas sobre las causas de las ineficiencias, que casi siempre no son materiales.

### EJEMPLO

La Empresa Avícola de Sancti Spíritus obtuvo en el año 2005 un índice general de 250 huevos por gallina, índice considerado entre los mejores del país. Evaluando los resultados de sus diferentes unidades, los planificadores de la Empresa observaron los siguientes índices por granja :

Granja 1	260	Granja 4	248
Granja 2	255	Granja 5	240
Granja 3	252	Granja 6	230

Analizando estos resultados, estudiaron las causas de estas diferencias, determinando que las granjas de peores resultados (No. 5 y 6 ) presentaban:

- altos índices de ausentismo los fines de semana
- roturas en los comederos de las aves, ocasionado problemas de alimentación y por tanto pérdida de eficiencia.

Valorando estos resultados la Dirección de la Empresa analizo:

- que por estas causas se malgastaban unas 50 t mensuales de piensos
- que solucionando ambos problemas estas granjas podrían alcanzar un índice de huevos por gallina similar al de las restantes unidades de la empresa, con el mismo consumo de piensos.

Para solucionar esta baja eficiencia la Dirección de la Empresa adopto inmediatamente medidas de disciplina laboral y de inversiones y en el año 2006 ambas granjas elevaron el índice de puesta por gallina a mas de 240 unidades, lo que permitió a la Empresa planificar para el 2007 un aumento del indicador promedio de huevos por ave de la Empresa a 255 unidades por año.

### **FICHAS DE COSTO DE PRODUCTOS**

Durante los últimos años se ha trabajado con los principales OACE y Empresas para tener actualizadas las fichas de costos de las principales producciones de cada rama, tanto en costo total como en moneda convertible (CUC).

Las fichas de costos permiten conocer el tipo, estructura, composición y peso específico de los gastos de cada producto, e identificar el insumo o el grupo de insumos claves en el costo del producto, lo que facilita el seguimiento de dichos costos.

Por otra parte, permite calcular el nivel de rentabilidad de cada producción, su competitividad internacional, y determinar la conveniencia o no de su producción nacional en relación con productos similares de importación.



## ESTUDIOS DE COSTOS EN DIVISAS

A partir de las fichas de costo, deben realizarse análisis mas detallados de costos en divisas, que brinden una dimensión más exacta del componente importado de cada producto. Lo anterior facilita a su vez análisis paralelos sobre sustitución de componentes importados por elementos de producción nacional.

También permite la comparación de los costos nacionales con los costos internacionales promedio del producto, elemento muy necesario para la medición de la competitividad de nuestras producciones.

### **EJEMPLO DE FICHA DE COSTO DE UN PRODUCTO**

EMPRESA : <b>Produc. Diversif. José A. Echeverría</b>		DESCRIPCION DEL PRODUCTO: <b>Caramelo Duro Azucarado</b>	
ORGANISMO: <b>MINAZ</b>			
PRECIO CUC :		UM : TM	
COMPONENTE EN DIVISAS:		CODIGO: 1571020801	
VOLUMEN DE PRODUCCION PARA LA FICHA DE COSTO: 1400 T			
CAPACIDAD INSTALADA: 1536 T			
NIVEL DE PRODUCCION: 1 111 HI.	REAL 2002	REAL 2003	PLAN 2004
CONCEPTOS DE GASTOS		FILA	COSTO TOTAL MONEDA CONVERTIBLE
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES		1	897,98 456,68
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES		1,1	703,36 262,06
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		1,2	143,06 143,06
ENERGIA ELECTRICA		1,3	51,56 51,56
AGUA		1,4	
SUBTOTAL (GASTOS ELABORACION)		2	635,31 52,85
OTROS GASTOS DIRECTOS		3	72,71 0,00
DEPRECIACION		3,1	72,71
ARRENDAMIENTOS DE EQUIPOS		3,2	
ROPA Y CALZADO (TRAB. DIRECTOS)		3,3	

<b>GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO</b>	<b>4</b>	<b>189,00</b>	0,00
SALARIOS	4,1	145,59	
VACACIONES	4,2	13,23	
CONTRIBUCION A LA SEG. SOCIAL	4,3	22,24	
IMPUESTO POR LA FZA DE TRAB (25%)	4,4	7,94	
ESTIMULACION EN DIVISAS	4,5		
<b>GASTOS INDIRECTOS PRODUCCION</b>	<b>5</b>	<b>150,61</b>	<b>35,82</b>
DEPRECIACION	5,1		
MANTENIMIENTO Y REPARACION	5,2	85,09	35,82
OTROS		65,52	
<b>GASTOS GENERALES DE ADMON.</b>	<b>6</b>	<b>156,78</b>	<b>17,03</b>
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES.	6,1	5,11	0,61
ENERGIA ELECTRICA	6,2	1,27	0,15
DEPRECIACION	6,3	14,86	
ROPA Y CALZADO	6,4		
ALIMENTOS	6,5		
OTROS	6,6	135,54	16,27
<b>GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS</b>	<b>7</b>	<b>66,21</b>	
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	7,1	1,89	
ENERGIA ELECTRICA	7,2		
DEPRECIACION	7,3	3,01	
ROPA Y CALZADO	7,4		
OTROS	7,5	61,31	
<b>GASTOS BANCARIOS</b>	<b>8</b>		
<b>GASTOS TOTALES O COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>9</b>	<b>1533,30</b>	<b>509,53</b>
<b>MARGEN UTILIDAD S/BASE AUTOR.</b>	<b>10</b>	<b>127,06</b>	<b>50.95</b>
PRECIO S/ESTABLECIDO POR EL MFP	<b>11</b>	<b>1660,36</b>	<b>60.48</b>
% S/GASTO EN DIVISAS (HASTA 10%)	<b>12</b>		
COMPONENTE TOTAL P. CONVERT.	<b>13</b>		
APROBADO POR: LUIS GARCIA SACERIO	FIRMA:	CARGO: ESP. PRINCIPAL	

## DESGLOSE DEL COMPONENTE MATERIAL

			TOTAL	DIVISAS	TOTAL	DIVISAS
<b>COMBUSTIBLES</b>					<b>143,06</b>	<b>143,06</b>
Otros (Crudo Nac.)	m3	0,835	171,33	<b>171.33</b>	143,06	143,06
<b>ENERGIA</b>					<b>51,56</b>	<b>51,56</b>
Producción Propia	Mwh	0,429	120,19	<b>120.19</b>	51,56	51,56
<b>MAT PRIMAS Y MATER.</b>					<b>703.36</b>	<b>262.06</b>
Azúcar Refino B	Tn/Tn	1,060	521,35	<b>133.93</b>	552,63	141,97
Aceites Esenciales	Kg/Tn	1,3	17,88	<b>15,55</b>	23,24	20,22
Colorantes	Kg/Tn	0,15	28,03	<b>24,20</b>	4,20	3,63
Cremor Tártaro	Kg/Tn	3,0	0,95	<b>0,95</b>	2,85	2,85
Acido Cítrico	Kg/Tn	3,0	1,04	<b>0,99</b>	3,12	2,97
Aceite Mineral	Kg/Tn	3,0	5,20	<b>5,20</b>	15,60	15,60
Maicena	Kg/Tn	6,0	0,409	<b>0,347</b>	2,45	2,08
Leticina	Kg/Tn	0,30	0,95	<b>0.95</b>	0,29	0,29
Acido clorhídrico	Kg/Tn	1,25	0,90	<b>0,83</b>	1,13	1,04
Carbonato de Sodio	Kg/Tn	1,80	0,28	<b>0.28</b>	0,50	0,50
Bolsas de 1Kg	U/Tn	1030	0,058	<b>0,0499</b>	59,74	51,40
Sacos Poly	U/Tn	40	0,31	<b>0,28</b>	12,40	11,20
FLETE/T AZUCAR		1,060	23,78	<b>7,85</b>	25,21	8,32
<b>TOTAL</b>					<b>897,98</b>	<b>456,68</b>

## EJEMPLO DE ESTUDIO DE COSTO EN DIVISAS

Partiendo de la ficha de costo anterior se pueden determinar los elementos fundamentales del costo en divisas de este producto y arribar a las siguientes conclusiones :

A) los componentes materiales de mayor incidencia en el costo en divisas del caramelo duro azucarado son los combustibles y el azúcar refino blanco, que constituyen el 32 % y el 57% respectivamente del gasto total en divisas.

B) si la empresa quisiera reducir el costo total en divisas debe disminuir los índices de consumo material de estos insumos.

C) Se conoce que en el mercado internacional este tipo de caramelo puede adquirirse a 450.00 USD la tonelada mientras que el costo de producción de esta empresa es de 509.53 CUC, superior al costo de importación. .

D) Para ampliar la producción destinada a la red de tiendas en divisas o promover exportaciones de este producto, sería necesario reducir sensiblemente el costo de producción en divisas, por debajo del costo de importación. .

### **ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE GASTOS**

Los estudios de reducción de gastos, basados en las fichas de costos actualizadas, permiten identificar los elementos decisivos en la estructura de gastos de cada producción.

En base a ello, pueden proyectarse en el plan medidas específicas y concretas de reducción de gastos, tanto de orden tecnológico como organizativas, en las diferentes entidades.

Esta reducción de gastos permiten:

- menores costos
- disminuir pérdidas u obtener mayores ganancias
- una mayor competitividad del producto
- incorporar nuevos rubros exportables
- posibilidad de iniciar un proceso de sustitución de importaciones.
- financiar inversiones para reducir gastos o incrementar producción

### **EJEMPLO**

La Empresa de Conservas de Frutas del Municipio Banes presenta pérdidas, con un costo promedio de producción de 1.05 pesos por peso de venta en sus surtidos de conservas de frutas. El estudio efectuado determinó la siguiente estructura de gastos en dichas producciones:

	<u>gastos por peso de venta</u>
azúcar	0.50
fruta	0,30
otras materias primas	0.06
envases y otros	0.09
Salarios y gastos de admón.	<u>0.10.</u>
<b>Total de gastos</b>	<b>1.05</b>

De mantenerse esta situación, se verían obligados a planificar para el próximo año una reducción en el volumen de estas producciones.

Un análisis de esta estructura de gastos permitió constatar que:

- el gasto en azúcar constituye casi el 50 % de los costos, tanto por su alta norma de inclusión como por su precio
- si se redujeran dichos gastos pudieran eliminarse las pérdidas.

El planificador de la empresa, de conjunto con los tecnólogos, evaluó:

- la factibilidad técnica y operacional de reducir el gasto de azúcar en las conservas, mediante la revisión de la norma de inclusión de azúcar
- una estructura de surtidos de producción más favorable, sin afectar el volumen total de la producción, lo que traería además ventajas dietéticas para los consumidores.

Se determinó que:

- podría reducirse un 15 % azúcar en las conservas sin afectar la calidad
- a su vez, modificar la estructura de producción, favoreciendo los surtidos de mango y guayaba, que presentan menores precios de acopio de la fruta.

Derivado de estas medidas, el costo por peso de producción disminuyó a \$ 0.92, por lo que se crearon las condiciones para proyectar el próximo año un crecimiento de la producción de conservas de firmarse los contratos con la empresa agrícola del territorio para el suministro adecuado de fruta.

## **ESTUDIOS DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES**

Estos estudios evalúan la posibilidad real y la conveniencia económica de sustituir materias primas o bienes importados por similares de producción nacional.

Para ello deben valorarse los siguientes factores:

- la factibilidad técnica-productiva de su fabricación nacional, teniendo en cuenta las capacidades disponibles o posibles inversiones a acometer
- la posibilidad real de obtención de una calidad similar al producto importado.
- costos de producción total y en divisas inferiores a los importados, para lo cual es necesario disponer de una ficha de costos actualizada y rigurosamente elaborada.

Casi siempre resulta más sencillo, tanto para una Empresa como para el país, un proceso de sustitución de importaciones por producciones nacionales que iniciar el camino de la exportación, debido a las complejidades del acceso a los mercados externos, la competencia, los aranceles que imponen los países importadores que encarecen el producto y otras barreras no arancelarias, como son las normas sanitarias, requisitos de embalaje, entre otras.

Excepto aquellas producciones puntuales de carácter estratégico, o de difícil acceso al mercado internacional, o que garanticen una determinada necesidad social, no deben estimularse producciones nacionales cuyo costo sea superior al precio CIF (costo del producto + gastos de seguros + gastos de flete marítimos) del producto importado.

Actualmente se lleva a cabo en nuestro país una activa política de sustitución de importaciones conducentes a elevar determinadas producciones nacionales de carácter agropecuario e industrial para disminuir crecientes importaciones de esos productos.

Entre estos pueden citarse producciones como arroz, frijoles y leche que pudieran sustituir importaciones por un valor de cientos de millones de dólares con ahorros importantes en divisas.

### EJEMPLO

En la década de los 80 el país producía unos 2 mmt de Piensos para la ganadería, para lo cual era necesario importar, entre otras materias primas, 400 mt anuales de harinas proteicas de origen vegetal como animal, fundamentalmente de Argentina y Europa. Estas harinas proteicas se importaban ensacadas, cuyo precio de importación por tonelada era superior en más de \$ 30 USD/t a su importación a granel, pues el suministrador extranjero debía ensacar el producto para su suministro a Cuba e incurrir en mayores gastos de manipulación.

A este sobrevalor, debía añadirse un mayor costo del flete marítimo, por las características y menor aprovechamiento del espacio de carga entre un buque de cargas convencionales y otro granelero.

### Análisis efectuado

Un cálculo inicial muy general mostró que el país podía obtener un ahorro bruto no menor a \$ 13 MMUSD anuales, de efectuarse un proceso de creación de capacidades para la granelización de la importación de las harinas proteicas.

Este proceso conllevaba realizar un programa de inversiones portuarias para la descarga a granel de este producto, la adquisición de transporte especializado, la construcción de almacenes a granel, la instalación de algunas máquinas ensacadoras portátiles en el propio puerto o en dichos almacenes así como la instalación de pequeñas baterías de silos en las granjas consumidoras.

Estas inversiones fueron evaluadas, demostrándose la viabilidad y conveniencia económica de este proceso. Los cálculos partieron de la premisa de granelizar el 80 % de la importación, asumiendo que siempre sería necesario importar un cierto nivel de harinas ensacadas para algunos consumos.

Los cálculos básicos realizados fueron los siguientes:

Ahorro en valor de las importaciones (80 % de 400 mt l= 320 mt X \$ 30)	\$ 9 600
Ahorro en fletes ( 360 mt X \$ 10 )	3 600
<b>Total Ahorro Anual Bruto Potencial</b>	<b><u>13 200</u></b>
<u>Gastos Estimados de Inversiones en divisas:</u>	<u>21 000</u>
Inversiones portuarias	5 000
Ensacadoras portuarias portátiles	2 000
Construcción de Almacenes a Granel	8 000
Ensacadoras en almacenes	2 000
Importación de camiones graneleros	1 000
Construcción de silos en granjas	3 000

#### Conclusiones:

La investigación y evaluación realizada por un equipo de trabajo demostraron:

- la viabilidad técnica y la conveniencia económica de esta inversión
- que la inversión se recuperaba en un periodo entre 18 meses y 2 años



- se financiaba la misma con los propios ahorros de la operación, produciendo además significativos ahorros en divisas a corto plazo.

$$\text{Periodo de Recuperación de la Inversión} = \frac{\text{Gastos totales de inversión}}{\text{Ahorro anual bruto}} \times 12 \text{ meses}$$

$$\text{PRI} = \frac{21 \text{ MMP}}{13 \text{ MMP}} \times 12 = 1.6 \times 12 = 19,2 \text{ meses.}$$

Derivado de los análisis realizados, el Gobierno tomó la decisión de acometer esta inversión, la cual se ejecutó a finales de los 80, construyéndose en la zona portuaria de Cienfuegos un gran Almacén de Harinas Proteicas a Granel. Asimismo, se importaron lotes de camiones especializados y se inició el programa de construcción de baterías de silos en granjas avícolas y porcinas.

### **ANÁLISIS TERRITORIAL**

El análisis de la dimensión territorial es fundamental para tener una visión general de los distintos territorios del país o de una determinada provincia, así como para complementar cualquier tipo de evaluación económica, pues aporta elementos adicionales de juicio y valoraciones muy valiosas para la planificación, ya sea a nivel nacional, ramal, institucional o territorial.

En particular, puede contribuir a:

- Medir más adecuadamente el desarrollo y tendencias de las distintas provincias y municipios
- Contribuir a la coherencia territorial de los planes ramales e institucionales.
- Reducir desproporciones entre territorios y lograr una más racional distribución de las fuerzas productivas.
- Promover el desarrollo local

- Movilizar potenciales reservas productivas existentes
- Controlar e impulsar el cumplimiento de los objetivos planificados
- Identificar los principales problemas específicos de los territorios

Son herramientas del análisis territorial , entre otros :

- el balance de los recursos naturales del territorio
- el balance de la utilización de la tierra
- el balance de los recursos hidráulicos
- el balance del empleo y los recursos laborales
- la evaluación de la seguridad alimentaria local
- el grado de utilización de las capacidades industriales del territorio
- la infraestructura existente
- el nivel de desarrollo social alcanzado

Este tipo de análisis permite además, trabajar en la búsqueda de soluciones a desproporciones históricas entre distintas zonas geográficas. Ejemplo de ello es la creación hace algunos años por el CECM de la Comisión para el Desarrollo de las Provincias Orientales, para proponer acciones y medidas a este fin.

Asimismo, para la elaboración del Plan y en búsqueda de una mayor integralidad y eficiencia, se han creado en los distintos territorios las llamadas Comisiones Territoriales del Plan. Estas **Comisiones Territoriales**, presididas por los órganos de planificación provinciales y municipales, están integradas por diversos factores económicos de dichos territorios y efectúan diferentes análisis sobre empresas y entidades nacionales que radican en los mismos, fundamentalmente sobre la eficiencia económica, el ahorro energético y los gastos salariales.

Un ejemplo de la utilización de la técnica del análisis territorial fue el estudio comparativo efectuado en los 2000 sobre la dinámica de desarrollo alcanzada por las diferentes provincias cubanas, mediante la medición y valoración en 10 indicadores básicos de desarrollo socio-económico.

Este mismo tipo de análisis puede realizarse para medir el grado de desarrollo y evolución de los municipios de una provincia, lo que permitiría adoptar medidas para impulsar aquellos más atrasados.

## **EVALUACIÓN DE INVERSIONES**

Después de haber realizado un amplio estudio en el Tema 4 sobre las características del proceso inversionista en nuestro país, en este acápite se analizarán los instrumentos necesarios para la evaluación de un proyecto específico de inversión.

Las decisiones de inversión suelen ser estratégicas pues son disposiciones a largo plazo y además comprometen un gran volumen de fondos. Es por ello que la evaluación de las inversiones es de vital importancia tanto para la empresa como para el país.

La evaluación económico financiera de la inversión propuesta constituye una parte medular del Estudio de Factibilidad, mediante la cual se demuestra la liquidez financiera de la proyección analizada y los indicadores de rentabilidad económica previstos a obtener.

Para la definición de un proyecto de inversión se deben tener en cuenta en el proceso de evaluación de la misma las siguientes variables:

- Desembolso inicial (monto que se invierte al comienzo de la inversión)
- Los rendimientos netos que se conseguirán durante la vida útil del proyecto, en otras palabras, la diferencia actualizada de los beneficios menos los gastos.
- El número de años de vida útil de la inversión.

A nivel internacional existen varios instrumentos de valoración de los proyectos de inversión. En Cuba, los criterios para la evaluación y selección de inversiones son:

- Valor Actual Neto ( VAN )
- La Tasa Interna de Rendimiento (TIR)
- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El **Valor Actual Neto** (VAN) de un proyecto de inversión se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos anuales (beneficios – costos de inversión) obtenidos durante la vida económica del mismo. En otras palabras, consiste en la actualización de todos los rendimientos netos futuros de la inversión al momento inicial, mediante una tasa de interés.

Estos saldos anuales, que pueden ser positivos o negativos, y que se producen en los diferentes años de vida del proyecto, no es válido sumarlos directamente porque la unidad monetaria, cualquiera que sea, dentro de un determinado número de años no tendrá igual valor que en el momento actual, ya que puede reducir su poder adquisitivo por efectos de la inflación.

Para homogenizar estos saldos es necesario actualizarlos desde el momento cero de la inversión, es decir, en el año en que se incurre en el primer gasto en la ejecución del proyecto hasta que concluya su vida útil, utilizando para ello una tasa de actualización o tasa de descuento que se predetermina, lo que permite comparar saldos que se han obtenido en diferentes momentos.

Para el cálculo de esta tasa de actualización o descuento, en Cuba, generalmente se utiliza la tasa de interés del préstamo obtenido para ejecutar dicha inversión.

Una vez actualizados estos rendimientos anuales, se suman. A esta suma se le resta el costo inicial del proyecto y esa cuantía es el VAN de dicha inversión.

Si el VAN de una inversión es positivo conviene realizar la misma. Ante varias alternativas para la ejecución de una determinada inversión, se seleccionará aquella que tenga un VAN mayor.

**Tasa Interna de Rendimiento (TIR)**, representa la rentabilidad general del proyecto e indica el valor de la tasa de actualización de los flujos de caja que anula el VAN. Es decir, se trata de encontrar la tasa, expresada en por ciento, que iguale la suma de los rendimientos anuales netos actualizados con el costo inicial de la inversión.

Para evaluar si un proyecto debe ser realizado o no, se debe tomar como referencia la tasa de actualización utilizada en el cálculo del VAN. De esta manera, todos aquellos proyectos cuya TIR sea igual o superior a esa tasa de referencia son viables, mientras que no serán aceptables aquellos que tengan como TIR un valor inferior a dicha tasa.

Ante varias alternativas para la ejecución de un proyecto de inversión se seleccionará aquella que tenga una TIR mayor.

Ahora bien, si en el proceso de evaluación de alternativas para una inversión tanto el VAN como la TIR son favorables, no queda dudas que es la mejor alternativa para la ejecución de la inversión. En el caso, que una de las alternativas tenga el mayor VAN y otra, la mayor TIR, se seleccionará la primera, es decir, el criterio del VAN prevalece sobre los resultados de la TIR pues este indicador expresa en dinero los rendimientos futuros de la inversión.

El **Período de Recuperación (PR)** permite analizar la rapidez con que el proyecto reembolsará el capital invertido. Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión hasta recuperar el capital invertido, mediante la determinación de las utilidades netas del mismo, considerando además los gastos financieros. En otros términos, es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo.

Una forma sencilla de cálculo se realiza a partir de la fórmula:

$$PR = I_0 / BN$$

PR: Periodo de Recuperación de la Inversión

I<sub>0</sub>: Costo Total de Inversión

BN: Beneficios Netos generados por el proyecto

La ventaja de este criterio radica en su simplicidad. En presencia de varias alternativas de inversión, esta evaluación permite fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos de más rápido periodo de recuperación.

Un proyecto de inversión es más recomendable mientras el PR sea más bajo.

Es útil sobre todo en condiciones de elevado riesgo, en que la rápida recuperación del capital tiene particular importancia y por lo tanto interesa conocer cuánto demora recuperar lo invertido. No obstante, presenta limitaciones para otro tipo de análisis, ya que no considera el valor del dinero en el tiempo sino que compara directamente valores obtenidos en distintos momentos.

### EJEMPLO

La Empresa de Muebles de Manzanillo proyecta acometer un programa inversionista en sus talleres para aumentar a mediano plazo la capacidad de producción de muebles del hogar a fin de satisfacer la demanda de la provincia e iniciar exportaciones a países del Caribe. Para ejecutar estas inversiones ha recibido ofertas inversionistas de una empresa china, una empresa venezolana y otra de Panamá, con las siguientes características:

<b>OFERTA</b>	<b>COSTO TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>COSTO DE LA INVERSIÓN EN EL AÑO CERO</b>	<b>BENEFICIOS NETOS ANUALES</b>
China	2 millones	1 millón	500 mil pesos
Panamá	3 millones	1.5 millones	1 millón de pesos
Venezuela	4.5 millones	2.2 millones	1.5 millones de pesos

La tasa de actualización adoptada para la ejecución de esta inversión es del 10%.

Con los datos anteriores se calcularon el Período de Recuperación, el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno de cada alternativa de inversión, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

OFERTA	PERÍODO DE RECUPERACIÓN	VAN	TIR
China	4 años	\$584 931	34%
Panamá	3 años	\$986 852	44.7%
Venezuela	3 años	\$1 530 270	47%

Si se valoran de conjunto los tres indicadores de evaluación de estas propuestas de inversión, tenemos que, entre las tres alternativas, la mejor es la de Venezuela pues es la que presenta mayor VAN, mayor TIR y el período de recuperación es el menor, de 3 años.

Los cálculos para Venezuela fueron los siguientes:

**PR = Costo Total de la Inversión / Beneficio Neto**

Alternativas de Inversión	PR = CT / BN	PR
VENEZUELA	4.5 millones / 1.5 millones	3 años

**El Valor Actual Neto es:**

$$VAN = - 2200\ 000 + 1500\ 000 / (1 + 0.10)^1 + 1500\ 000 / (1 + 0.10)^2 + 1500\ 000 / (1 + 0.10)^3$$

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -2200\,000 + 1500\,000/1.10 + 1500\,000/1.21 + 1500\,000/1.331 \\ \text{VAN} &= -2200\,000 + 1363636 + 1239669 + 1126972 \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = \$1\,530\,270$$

**La TIR es:**

A partir de encontrar qué tasa de descuento (i) hace el VAN cero o negativo, calculamos la TIR de esta propuesta:

*Para una  $i = 40\%$*

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -2200\,000 + 1071429 + 765306 + 547445 \\ \text{VAN} &= -2200\,000 + 2384180 \\ \text{VAN} &= \$184180 \end{aligned}$$

*Para una  $i = 45\%$*

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -2200\,000 + 1034483 + 714286 + 491803 \\ \text{VAN} &= -2200\,000 + 2240572 \\ \text{VAN} &= \$40572 \end{aligned}$$

*Para una  $i = 50\%$*

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -2200\,000 + 1000000 + 666667 + 443787 \\ \text{VAN} &= -2200\,000 + 2110456 \\ \text{VAN} &= \$-89546 \end{aligned}$$

Lo anterior indica que la TIR para la alternativa de Venezuela se encuentra entre el 45% y el 50%

$$TIR = 0.45 + \frac{40572 * (0.50 - 0.45)}{40572 + |-89546|}$$

$$TIR = 0.45 + \frac{40572 * (0.05)}{40572 + 89546}$$

$$TIR = 0.45 + \frac{2029}{130118}$$

$$TIR = 0.45 + 0.016$$

$$TIR = 0.47$$

$$TIR = 47\%$$



## **INVERSIONES SOCIALES**

Adicionalmente a lo explicado anteriormente, es necesario señalar que existen inversiones asociadas a actividades sociales y servicios públicos, que a diferencia de las inversiones industriales o productivas no generan beneficios económicos directamente medibles en valores monetarios.

Entre estas pueden mencionarse la construcción de escuelas, policlínicos, joven club de computación, salas de video, servicios de salud así como la construcción de carreteras, puentes, obras hidráulicas, alcantarillado, entre otras.

La evaluación de inversiones sociales persigue medir la contribución de un proyecto de estas características al crecimiento económico del país, estimando sus ventajas y beneficios para la sociedad así como sus costos probables.

Para ello es necesario conocer en detalle las ventajas que estas aportan al desarrollo social del país, ya que en la medida que estos sean mayores, la inversión será más provechosa.

Para elegir entre varias alternativas de proyectos de inversión similares, se escogerá aquel que alcance la misma eficiencia con menores costos.

## **EJEMPLO**

El CAP de Guantánamo estudia la construcción de un puente sobre un río que atraviesa la capital provincial para sustituir el existente, cuya capacidad es insuficiente para las necesidades viales de la provincia y además presenta afectaciones en su estructura por las lluvias del último año. De las empresas constructoras del territorio ha recibido diversas ofertas de inversión, con las siguientes características:

<b>Inversionista</b>	<b>Calidad del Proyecto</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Valor de la inversión MMP</b>
Emp. Const. MICONS	Buena	12 meses	3,0
Emp. Const. MINAGRI	Buena	15 meses	4,0
Emp. Const. MINAZ	Buena	18 meses	3. ,5

Resulta evidente que la oferta de inversión propuesta por la Empresa constructora del MICONS resulta la más conveniente porque con un calidad de proyecto similar a las restantes, es la que presenta menor tiempo de ejecución y un costo de inversión mas bajo.

### **MÉTODOS PROSPECTIVOS Y TÉCNICAS DE ESCENARIOS**

Una de las técnicas actuales más utilizada para la planificación a mediano y largo plazo es la proveniente de la Prospectiva Estratégica. Consiste fundamentalmente en una reflexión previa sobre el futuro, la cual debe anticiparse a la acción.

Parte del supuesto que el futuro no se explica únicamente por el pasado, sino que es necesario prepararse con anticipación para alcanzar ese futuro deseado, el cual debe construirse desde el presente, si sabemos anticiparnos y preparar a tiempo las condiciones requeridas.

El Método de los Escenarios consiste en concebir y explorar los caminos que conducen a ese futuro, con vistas a determinar las acciones a realizar.

Estos Escenarios pueden ser:

- TENDENCIALES
- PROACTIVOS

Los Escenarios Tendenciales, también llamados de futuro probable, son aquellos previsibles si se mantienen estáticamente las tendencias y condicionantes presentes en la actualidad.

Si la producción nacional de leche de vaca, ha mostrado un crecimiento anual promedio de solo un 1 % durante los últimos 5 años, dado el estado del rebaño y las limitadas fuentes de alimentación; un escenario tendencial significaría prever un crecimiento similar durante los próximos años.

Los Escenarios Proactivos o de Anticipación, también llamados de futuro deseado, son aquellos que pudieran ocurrir si se trabaja por modificar y cambiar desde el presente los factores que limitan o inciden en ese desarrollo.

En el caso anterior, tomando de ejemplo la producción de leche, la adopción de medidas en el presente como el aumento de los precios de acopio al productor, la creación de mercados de insumos imprescindibles para el proceso productivo y el mejoramiento de las áreas de pastos; pudieran crear las condiciones para proyectar mayores producciones de leche para los próximos años, lo que beneficiaría tanto al consumo como a los productores y contribuiría a la reducción de la importación de leche en polvo.

Este método de análisis permite identificar:

- Los aspectos y cuestiones prioritarios de estudio ( determinación de las variables claves),
- definir los actores fundamentales y sus estrategias,
- las hipótesis sobre el comportamiento de los distintos actores,

- la evolución más probable de las variables claves y las diferentes hipótesis,
- con estos elementos se construyen los Escenarios, que no son más que la representación de los resultados de la interacción de estos factores en conjunto en un determinado período de tiempo, mostrados en diversas alternativas.

Para ello se utilizan fundamentalmente las siguientes técnicas:

- El Método MICMAC
- El Método MACTOR
- El Método SMIC
- El Método MULTIPOL

El Método MICMAC se utiliza para la determinación de las Variables Claves y su objetivo es identificar las variables más motrices y más dependientes. Se les denomina variables motrices a aquellas variables determinantes dentro del modelo, mientras que las variables dependientes son aquellas que dependen de otras variables y se pueden incidir en ellas mediante la aplicación de determinadas políticas o estrategias para modificarlas.

El Método MACTOR es apropiado para analizar la estrategia de los diferentes Actores que intervienen en el problema analizado y su valoración sobre las diferentes Áreas Claves.

El Método SMIC permite seleccionar los Escenarios más probables, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos.

El Método MULTIPOL permite determinar cuáles son las Políticas y Acciones Estratégicas a aplicar para los Escenarios más probables, según los criterios utilizados.

Para su puesta en práctica se seleccionan Grupos de Expertos sobre los temas o esferas analizados. A estos especialistas se le aplican encuestas, se le realizan consultas y se le piden opiniones, que pueden ser expresadas mediante conceptos o valoraciones numéricas, sobre el tema analizado.

Estos resultados se analizan mediante un trabajo en equipo que facilita la concreción y alcance de consensos grupales de los expertos, los que se computan a través de softwares que sustentan los métodos prospectivos antes explicados con el fin de llegar a conclusiones, resultados y propuestas sobre los temas analizados.

En Cuba se han realizado diferentes experiencias tanto a nivel nacional como ramal y territorial aplicando estos métodos, con resultados satisfactorios.

### EJEMPLO

Como se conoce Cuba se encuentra entre los países de más bajo crecimiento poblacional por lo que el patrón demográfico y su tendencia son de vital importancia económica y social para los próximos años. Para el análisis de esta situación se creó un Grupo de Expertos, integrado por 15 especialistas en el tema, con el objetivo de construir escenarios que posibiliten realizar un estudio detallado del presente y determinar estrategias a seguir para poder enfrentar con éxito esta problemática.

Para la construcción de escenarios los expertos cumplieron con las siguientes etapas:

1. Cada experto de forma independiente propuso las variables claves que consideró sobre el tema a analizar. Ejemplo de ellas: sistema de seguridad social vigente, niveles de fecundidad, incorporación de la mujer a las actividades económicas y sociales del país, los salarios, la vivienda, los programas de salud, nivel educacional, el empleo del tiempo libre, la tasa bruta de reproducción, etc.

Estas variables antes descritas se computarizaron con el Método MICMAC para consensuar los criterios de los expertos y así determinar las variables más motrices y más dependientes.

2. Con el Método MACTOR, los expertos analizaron las estrategias de los diferentes Actores tales como: los diferentes segmentos de la población cubana, la familia, el Estado, el Sistema Nacional de Salud Pública, entre otros, que intervienen en el problema planteado. Además realizaron la valoración sobre las diferentes Áreas Claves.
3. A partir del Método SMIC los expertos seleccionaron como Escenarios más probables los siguientes:

#### **Escenario A**

#### **Escenario B**

<b>Años</b>	<b>0 - 14</b>	<b>15 - 59</b>	<b>60 y más</b>	<b>0 - 14</b>	<b>15 - 59</b>	<b>60 y más</b>
<b>2015</b>	17.0	64.6	18.4	16.5	64.5	19.0
<b>2020</b>	16.2	62.8	21.0	17.0	63.5	19.5
<b>2025</b>	16.0	59.0	25.0	17.5	59.5	23.0

4. Método MULTIPOL se determinaron las Políticas y Acciones Estratégicas a aplicar para los Escenarios más probables entre las que se pueden citar: Adaptación de puestos de trabajo, construcción de Hogares de Ancianos, Estimulación de actividades deportivas, Alimentación especializada, Mayor especialización de los servicios médicos, Medidas de protección a la mujeres madres, Mayores capacidades de círculos infantiles, etc.

Como resultado de este estudio se puede concluir que este fenómeno no tiene solución y se producirá ineludiblemente, pero pudiera atenuarse con un conjunto de medidas adoptadas desde el presente, así como crear un grupo de condiciones para asimilar tal situación.

Preguntas de control:

1. Fundamente la necesidad de utilizar diferentes instrumentos para el análisis de planificación.
2. Explique la importancia del balance de capacidades.
3. ¿Cuáles son los objetivos de los balances materiales en el proceso de planificación?
4. Explique el contenido de un Balance Material. Detalle las fuentes y destinos.
5. Mencione algunos indicadores de eficiencia de su territorio.
6. ¿Qué importancia tienen las fichas de costo para la planificación?
7. Caracterice los estudios de costos en divisas.
8. Mencione ejemplos exitosos de sustitución de importaciones en su territorio.
9. Explique el papel y funcionamiento de las Comisiones Territoriales del plan.
10. Fundamente por qué son necesarios los estudios de factibilidad antes de ejecutar una inversión.
11. Mencione los indicadores más importantes utilizados en Cuba para la evaluación de las inversiones y defina su significado.
12. Mencione algunas inversiones sociales que se ejecutan en su territorio y los instrumentos para su evaluación.
13. ¿Por qué es importante en las condiciones actuales del país realizar estudios prospectivos?

## EJERCICIOS PRACTICOS

### No. 18

La Fábrica de pastas alimenticias “El italiano”, instalada en 1980, tiene una capacidad de diseño de 30 mil toneladas anuales de macarrones y espaguetis en 2 turnos diarios de trabajo. Según el fabricante este equipamiento tiene una depreciación técnica del 1 % anual. En el año 2006, la planta recibió inversiones en algunas de sus áreas, que elevó en 5,5 mil toneladas su capacidad productiva. Se conoce que este tipo de equipamiento permite un coeficiente de explotación técnica del 90 %. Para el plan 2007, la fábrica recibió orientaciones de la Unión de Empresas de planificar una producción de 28 mt, de ellas 26 mt para el consumo nacional y 2 mt para exportar a Venezuela.

### Realizar

- A ) El cálculo del balance de capacidades real de esta fábrica teniendo en cuenta la depreciación sufrida y las nuevas inversiones realizadas.
- B) Estimar la capacidad real de producción para el año 2007
- C) Confirmar si es posible planificar el nivel orientado de producción para el 2007 y las exportaciones solicitadas para Venezuela.

### No 19

Partiendo del ejemplo de Balance de Arroz previsto para el 2006 explicado anteriormente en este Tema, elabore el Balance para el año 2007 considerando los siguientes supuestos:

- Continuar la política de elevar las coberturas del Balance alcanzando 120 días de inventario.
- Por el favorable régimen de lluvias del año 2006 se estima que la producción nacional de arroz en el 2007 aumente un 20 %.
- El MINVEC ha informado que las donaciones de arroz de Vietnam serán la mitad del 2006 por las graves afectaciones derivadas del Tifón Kim.



- El consumo para la cuota de la libreta de racionamiento aumentará acorde al crecimiento vegetativo de la población, que según estimados de la ONE será del 2 % anual.
- El MINCIN reporta que las ventas liberadas de arroz se mantendrán a niveles similares al 2006.
- El ritmo de crecimiento del consumo social ha estado en el orden del 5 % anual en los últimos años.
- Para atender los consumos priorizados, entre ellos los derivados de las obras de la Batalla de Ideas, se estima requerir unas 10 MT adicionales.
- Las demandas para el consumo productivo presentadas por el MINAL se proyectan al mismo nivel que lo planificado para el 2006
- Se plantea reducir el índice de mermas y pérdidas en 1 MT absolutas con un mejor control y manejo del producto.
- El Gobierno ha orientado incrementar la Reserva Estatal en 25 MT.

En base a estas Premisas, elaborar el Balance 2007, calculando expresamente:

#### **Variante A**

- a) El nivel necesario de importaciones totales
- b) De ellas, que nivel se necesitaría contratar en China, asumiendo que las importaciones de Vietnam y EEUU no deben aumentar considerando problemas climáticos en el primero y razones políticas en el segundo.

#### **Variante B**

En el caso que no sea posible contratar en China las cantidades necesarias, ¿qué alternativas UD propondría para solucionar este Balance?

No 20

La Empresa Constructora del CAP de Matanzas tenia previsto en el 2007 asignaciones de cemento para garantizar un consumo de 7200 toneladas para las obras previstas en el plan del territorio asi como entregas directas a la población para el programa de la vivienda. Para ello se le asignaron adicionalmente 300 t de inventario a fin de asegurar la operatividad de dichos consumos. Se conoce que las entregas de cemento de la Fca productora vinculada a la provincia, se efectúan trimestralmente y a mediados de cada trimestre, no siendo siempre puntuales.

Calcular :

- A) el índice de cobertura
- B) los días de cobertura
- C) diga si Ud considera que con ese nivel de cobertura puede garantizar la .  
distribución en la provincia, atendiendo la periodicidad de las entregas.

No. 21

Identifique para las siguientes actividades un posible indicador de eficiencia y exprese el mismo de forma cuantitativa, similar al ejemplo del primer renglón :

ACTIVIDAD	INDICADOR DE EFICIENCIA	EXPRESION DEL INDICADOR
un hotel	Ingresos por turista	pesos / turista
fabrica de tabaco		
empresa de cítricos		
una panadería		
restaurante		
base de camiones de carga		
empresa constructora		
una fabrica de hielo		
una vaquería		
una TRD		
base de campismo		
una escuela		
un hospital		

### No. 22

La Empresa de Acumuladores de Holguín es la única planta de su tipo en Cuba, la que produce distintos tipos de baterías automotrices. De las estadísticas de dicha Empresa se obtuvieron los siguientes datos económicos sobre los principales gastos e insumos de esta producción:

Salarios	200 mil pesos en MN
Combustible	1,10 CUC por batería
Energía eléctrica	2, 25 CUC por batería
Cantidad de trabajadores	150 trabajadores
Plomo	15, 50 CUC por batería
Gastos de capacitación	25 mil pesos
Resina PVC	10, 00 CUC por batería
Aporte a la seguridad social	40 mil pesos
Productos químicos	5, 40 CUC por batería
Otros insumos	3, 75 CUC por batería
Producción mercantil	80 MMP

Sobre la base de los siguientes datos económicos obtenidos de la Empresa y el ejemplo de una ficha de costo explicado anteriormente, calcule el costo en divisas de la producción de una batería.

### No. 23

La Dirección Provincial de Salud de Ciego de Ávila hasta el momento no había proyectado los servicios médicos que brinda a la población sobre la base de calcular normas de consumo material para ellos. Por lo anterior, se le ha orientado por el MINSAP establecer indicadores de consumo planificados para el próximo año, a fin de racionalizar y uniformar en lo posible el gasto material en los policlínicos y hospitales del territorio.

A tal efecto, realizó un estudio sobre los consumos reales de material médico gastable, en su mayoría importados, en los diferentes policlínicos del territorio durante los últimos 3 años, con los siguientes resultados:

CONSUMO REAL DE MATERIAL GASTABLE  
POR CADA 1000 CONSULTAS (UM : PESOS )

<b>Policlínicos</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
No 1	250	260	280
No 2	300	325	340
No 3	270	280	290
No 4	240	265	285
No 5	320	340	360

Se pudo comprobar que en los Policlínicos No 2 y No 5 no existía un adecuado control en el almacén de insumos médicos, por lo cual no puede asegurarse que dicho consumo refleje realmente lo utilizado en consultas, lo cual no ocurre así en los restantes Policlínicos.

Calcule:

- A) El promedio anual real de consumo del territorio.
- B) El consumo promedio del periodo 2004-2006 por policlínico y la provincia

En base a los resultados anteriores :

- C) Qué índice de consumo promedio de material gastable Ud. proyectaría por policlínico en el presupuesto a planificar para el próximo año?
- D) Qué otras medidas Ud. propondría adoptar?

No.24

Ud. forma parte de un grupo de trabajo creado en su provincia para seleccionar producciones del territorio que pudieran sustituir importaciones. Una evaluación preliminar sobre un grupo de producciones arrojó los siguientes datos:

<b>Producción evaluada</b>	<b>Capacidad instalada adicional</b>	<b>Calidad similar a la importada</b>	<b>Costo interno en divisas</b>	<b>Precio internacional del producto</b>
Carne ave congelada ( t )	si	si	1200	800
Arroz consumo ( t )	si	si	400	500
Cepillo de dientes ( miles U)	si	no	120	150
Pinturas ( galón )	si	si	15	12
Fertilizantes nitrogenados (t)	no	si	150	160
Camisas ( cien U )	no	si	200	300
Neumáticos de autos ( U )	no	no	60	50
Lápices ( mil U )	si	no	10	15
Frijoles ( t )	si	si	300	400

En base a los anteriores elementos:

- A ) Qué producciones recomendaría para iniciar un programa de sustitución de Importaciones?.
- B) Fundamente cada decisión
- C) Señale las producciones que no propondría y por qué?

## No. 25

La provincia X realizó en el 2006 un análisis de la evolución y nivel de desarrollo de sus 6 municipios mediante la valoración de los siguientes indicadores:

- crecimiento de la producción industrial
- crecimiento de la producción agropecuaria
- salario medio
- % de mortalidad infantil
- habitantes por médico (uno)
- esperanza de vida (años)
- graduados universitarios del total de la población (%)
- circulación mercantil minorista per cápita (pesos)
- viviendas en mal estado (%)
- empresas en Perfeccionamiento Empresarial (%)
- productividad del trabajo

INDICADORES	UM	Prov	MUNICIPIOS					
			1	2	3	4	5	6
Crecim. Producc. indust.	%	105	106	107	108	105	103	101
Crecim producc. Agropec.	%	103	104	105	106	102	101	98
salario medio mensual	pesos	380	390	395	410	420	370	350
mortalidad infantil	%	6.2	6.1	6.0	5.8	6.3	6.4	6.5
habitantes por medico	uno	250	240	246	230	248	280	300
esperanza de vida	años	75	75.2	75.7	76.0	76.1	74.0	73,3
graduados universitarios del total de la población	%	7.5	7.6	7.7	8.0	9.0	7.0	6,6
circulación mercantil minorista per cápita	pesos	1800	1900	2000	1800	1850	1700	1650
viviendas en mal estado	%	30	28	25	26	32	35	42
empresas en P. Emp.	%	40	43	45	40	41	38	35
Crecim. productividad del trabajo	%	107	108	109	107	106	104	99

Valore estos resultados y analice:

- a) situación general del territorio
- b) municipios en situación más desventajosa
- c) medidas que Ud. propondría en el plan para corregir estas desproporciones.

#### No 26

Con el propósito de desarrollar experiencias en Cuba con fuentes renovables de energía, entre ellas la eólica, fue construido recientemente un Parque Eólico Experimental en Gibara al norte de la Provincia de Holguín, territorio caracterizado por sus fuertes vientos, donde se instalaron 6 aerogeneradores importados de España que pueden producir unos 5 MW anuales de electricidad. Acerca de esta inversión se han conocido los siguientes datos :

- costo en divisas de un aerogenerador : 300 mil USD
- otros costos en divisas de la construcción civil y el montaje : 200 mil USD
- ahorro anual de combustible por generación eléctrica convencional : 2500 t de petróleo.
- Precio promedio 2007 del petróleo en el mercado internacional : 90 USD / t

Calcular :

A) el Periodo de Recuperación estimado para esta Inversión

#### No. 27

La Empresa INPUD de Santa Clara esta evaluando diversas alternativas de inversión para la ampliar la capacidad de producción de refrigeradores. Producto de la evaluación económica efectuada a estas alternativas de inversión, el Dpto. de Planificación de la Empresa obtuvo los siguientes resultados:

<b>Alternativas</b>	<b>VAN (\$)</b>	<b>Tasa actualización del capital</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>PRI (Años)</b>
A	1924	18%	25.55	2
B	1741		27.32	3
C	1692		29.75	4

Responder :

- a. Siguiendo el criterio del VAN ¿qué alternativa ud. seleccionaría? ¿Por qué?
- b. Siguiendo el criterio de la TIR ¿qué alternativa ud. seleccionaría? ¿Por qué?
- c. Analizando integralmente los tres indicadores ¿qué alternativa ud. seleccionaría? ¿Por qué?

No. 28

A fin de elevar el nivel de atención medica especializada e introducir servicios quirúrgicos de avanzada en las diferentes provincias, el MINSAP y el CAP de Holguín evalúan la ampliación y re-equipamiento tecnológico del Hospital Lenin de esa provincia, el cual fue construido en los años 70 y presenta gran deterioro en su equipamiento asi como en sus servicios básicos a la población. Para su reparación capital se han recibido ofertas de diferentes empresas extranjeras, con las siguientes características :

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Calidad de los Equipos</b>	<b>Plazo de suministro e instalación</b>	<b>Valor de la Inversión ( MMP )</b>
Gran Muralla Inc.	China	Excelente	24 meses	6.0
Teheran S.A.	Irán	Buena	30 meses	7.0
Toronto Medical Inc.	Canadá	Excelente	24 meses	5.0
Cono Sur Supplies	Arg.	Buena	38 meses	6.5
Acapulco Surgery	México	Regular	20 meses	5.5

Analice estas ofertas y responda :

- A) Que alternativa de inversión Vd. seleccionaría y porque ?
- B) Elabore una lista de estas propuestas por orden de conveniencia, ordenándola a partir de la mejor.
- C) Comente la propuesta de la Empresa mexicana



## **GLOSARIO DE TERMINOS ECONOMICOS**

### **Actor Económico**

Son los entes que intervienen en el proceso económico ya sea el Estado, los Organismos, las Empresas, las diferentes instituciones, los trabajadores, los inversionistas extranjeros, los campesinos, etc.

### **Análisis Costo-Beneficio**

Análisis que se efectúa para evaluar la conveniencia de un proyecto, valorando los beneficios a obtener contra los costos del mismo. Para su determinación se utilizan diferentes indicadores de análisis.

### **Autofinanciamiento**

Procedimiento para la gestión económica de una actividad mediante el cual se cubren los gastos con los propios ingresos.

### **Balanza Comercial**

Es el resultado de las operaciones de comercio exterior de un país, mostrando la totalidad de las exportaciones e importaciones de bienes (mercancías) y servicios ocurridas durante un periodo determinado de tiempo. Cuando el valor de las importaciones totales exceden al de las exportaciones, produciéndose un saldo negativo, se dice que existe un déficit en la balanza comercial. En caso contrario entonces existe un superávit comercial, lo cual es positivo.

### **Balanza de Pagos**

Registro sistemático de todas las transacciones de una nación con el exterior ocurridas en el transcurso de un año. Incluye las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, los ingresos del turismo, las donaciones, las remesas, la inversión extranjera, el movimiento de capitales y en general todas las transacciones del Estado con el extranjero.

### **Brecha Externa**

Esta dada por la diferencia entre el total de las exportaciones de bienes y servicios de un país y las importaciones totales. Esta diferencia, o desbalance corriente del comercio exterior debe ser financiado por créditos comerciales para este propósito.

### **Categorías de Planificación**

Son las diferentes fases que componen el proceso económico de un país, como pueden ser la producción, las inversiones y los abastecimientos, en las cuales se agrupan los diferentes temas e indicadores de planificación, para abordarlos de forma lógica y organizada en el proceso de planificación

### **Crisis Coyuntural**

Es un termino que se utiliza para expresar que una crisis económica es temporal y por efecto de un fenómeno natural, de precios internacionales , u otros factores económicos no permanentes.

### **Déficit Fiscal**

Es el producido en el Presupuesto del Estado de un país cuando los gastos presupuestados son superiores a los ingresos fiscales. En términos generales, se considera aceptable un déficit fiscal entre un 2-3 %. Niveles superiores al 3 % se y por periodos prolongados consideran negativos para la economía de un país.

### **Desarrollo Económico Sustentable**

Es cuando el desarrollo económico de una nación es logrado mediante un proceso dinámico de crecimiento balanceado y autosostenido de la economía, que asegura las transformaciones de la estructura económica y social y es capaz de garantizar la satisfacción creciente y estable de las necesidades materiales de la sociedad, sin afectar el medio ambiente y los recursos naturales de una nación.

### **Directivas de Planificación**

Son las orientaciones, cifras o metas en materia de planificación recibidas por un Organismo, Provincia, Empresa o Entidad por parte del Gobierno, el Ministerio de Economía y Planificación o de un órgano superior al que esta subordinado jerárquicamente.

### **Entorno Regulatorio**

Es el conjunto de leyes, medidas y regulaciones existentes en un país que norman, determinan y condicionan el comportamiento, la actuación y marco jurídico en que se desenvuelve la actuación económica de las entidades económicas de cualquier nivel y jerarquía.

### **Estrategia de Desarrollo**

Es la concepción general de los objetivos a alcanzar para el desarrollo económico y social de un país y su inserción en la economía internacional así como de las vías y medios para su logro, incluyendo la solución a los problemas estructurales que presenta la economía nacional, la transformación de la base productiva, el perfeccionamiento de las relaciones sociales, el desarrollo científico-técnico y la protección del medio ambiente.

### **Equilibrio macroeconómico**

Es la situación que se presenta a nivel de la economía nacional en la que se iguala la oferta y la demanda agregada. En otras palabras, es el punto en que los mercados de bienes y de activos se encuentran en equilibrio.

### **Exportaciones de Bienes**

Son las exportaciones de mercancías físicas en el comercio exterior de una nación

### **Exportaciones de Servicios**

Se incluyen en este concepto los ingresos provenientes del Turismo así como aquellos derivadas de la venta de prestaciones de servicios técnicos al exterior como los provenientes del envío de técnicos y expertos, asesorías, consultores, servicios bancarios, venta de know how, licencias, etc.

## **Indicadores de Planificación**

Son los niveles de actividad o índices concretos que se proyectan dentro de cada Sección o Categoría del Plan, que varían según las diferentes ramas de la economía nacional y niveles de planificación.

## **Inflación**

Es un proceso económico que muestra un aumento generalizado de los precios de todos los productos de un país., debido a una expansión de la demanda sin respaldo en oferta de productos o un aumento de los costos o a ambas. También ocurre cuando el Estado cubre sus crecientes gastos emitiendo cantidades complementarias de papel moneda, lo que provoca un aumento de la cantidad de dinero en circulación y por tanto se produce un aumento en los precios de las mercancía. Este desequilibrio económico provoca la desvalorización del dinero que se encuentra en circulación , es decir, disminuye el poder adquisitivo de la moneda nacional, lo que conduce al descenso del salario real y por consiguiente, el nivel de vida de la población. Se mide mediante la dinámica de los índices de precios al consumidor. Si los precios aumentan se dice que esta ocurriendo un proceso inflacionario.

## **Intensidad Energética**

Índice que muestra el gasto total de combustible y energía llevados a un termino energético común por unidad de valor de la producción.

## **Inversión Extranjera Directa**

Son los flujos de inversión extranjera recibidos en un país destinados a proyectos concretos de inversión, tales como industrias, instalaciones, obras de infraestructura, etc., excluyendo los montos destinados a operaciones especulativos de capital y otras operaciones similares.

## **Macroeconomía**

Termino referido a la esfera global de la economía, es decir, a la economía nacional en su conjunto. También puede definirse como una visión de la economía de arriba – abajo que centra la atención en las variables agregadas.

### **Microeconomía**

Se utiliza para identificar la esfera empresarial o de base. Visión de abajo-arriba de la economía que centra la atención en el comportamiento de los agentes económicos, tales como: consumidores, productores, empresas, etc.

### **Objeto Empresarial**

Termino utilizado para definir la actividad o las actividades económicas que una Empresa esta autorizada legalmente a accionar en su gestión económica. En Cuba también se le denomina Objeto Social Empresarial. En nuestro país el objeto social define para cada entidad las operaciones mercantiles que estrictamente pueden hacer y en qué moneda y lo que no aparece en su texto no está autorizado no está autorizado a hacerlo.

### **Peso Cubano Convertible (CUC)**

Unidad de moneda de curso legal en Cuba , emitida por el Banco Central de Cuba, convertible en divisas dentro del territorio nacional con un tipo de cambio establecido en relación a las distintas monedas extranjeras, el cual es la única moneda convertible autorizada para su circulación en las operaciones comerciales internas tanto para entidades cubanas, la población y los turistas extranjeros.

### **Población Económicamente Activa**

Es el segmento de la población entre 16 y 49 años que esta trabajando o en disposición de trabajar. Dato utilizado en análisis estadísticos.

### **Política Económica**

Conjunto de acciones y medidas adoptadas por el Gobierno de una nación para alcanzar ciertos objetivos en el ámbito económico, político y social, diseñadas para llevar a cabo en la practica una Estrategia de Desarrollo concebida para un periodo determinado.

### **Política Fiscal**

Uno de los principales instrumentos utilizados por los gobiernos para regular la macroeconomía. Se define como el conjunto de acciones del Gobierno relacionadas con las finanzas publicas, en particular, con los gastos e ingresos del Estado.

Los principales instrumentos de la política fiscal son el control del gasto público, el presupuesto y el sistema de impuestos.

### **Política Monetaria**

Es la política que establecen los Bancos Centrales en su función de controlar el dinero en circulación. Sus principales instrumentos son la emisión monetaria, los tipos de interés y las condiciones del crédito de una nación.

### **Política Sectorial**

Medidas, regulaciones y orientaciones específicas tomadas por el Gobierno para lograr determinados objetivos en los distintos sectores o ramas de la economía de un país.

### **Política Social**

Conjunto de acciones y medidas adoptadas por el Gobierno de una nación para alcanzar ciertos objetivos que se propone alcanzar en la esfera social como el empleo, la salud, la educación, la seguridad social, etc. a partir de una estrategia previamente concebida.

### **Política Tributaria**

Se refiere a las medidas y regulaciones que establece el Estado relacionadas con los impuestos a pagar por las Empresas y los ciudadanos, para el financiamiento del Presupuesto del Estado y mantener un equilibrio de las finanzas internas de un país.

### **Precios constantes**

Índices de precios basados en los precios que prevalecían en determinadas fechas a fin de hacer comparables los análisis económicos y las estadísticas de diferentes años, evitando de esta forma las distorsiones producidas por aumentos o disminuciones de precios en los distintos años.

### **Presupuesto Estatal**

Plan financiero fundamental del Estado que expresa las fuentes de los principales ingresos monetarios del Estado y sus destinos, fundamentalmente dirigidos a financiar la mayor parte de las inversiones básicas, el fondo social del consumo, los gastos de la administración del Estado, la defensa del país, las actividades sociales como la salud, la

educación y la seguridad y asistencia social así como el subsidio a empresas estatales con pérdidas, pero necesarias al país.

### **Proceso de desagregación y agregación y del plan**

Se le denomina a las etapas de elaboración del plan donde los objetivos, proyecciones y metas fundamentales elaboradas por el órgano central de planificación se distribuyen entre las ramas, sectores y empresas para su análisis y evaluación ( desagregación ), cuyos resultados y criterios son recogidos posteriormente de abajo hacia arriba, fertilizando la propuesta inicial, para entonces elaborar una versión final del plan, enriquecido con los criterios y sugerencias de la base ( agregación ) .

### **Producción Mercantil**

Es el indicador utilizado para cuantificar de forma sintética el conjunto de producciones y servicios de una empresa, el cual se define como la expresión en valor de la sumatoria de todos los bienes y servicios producidos por la empresa que se destinan a la venta, excluyendo la producción utilizada como insumo o materia prima del proceso productivo de la propia empresa.

### **Productividad del Trabajo**

Es el indicador económico que muestra el volumen de producción por trabajador, expresado en términos de valor, y se determina por el cociente entre el Valor Agregado y el promedio de trabajadores de una Empresa, Rama o de un país.

### **Producto Interno Bruto (PIB)**

Se define como la producción total de bienes y servicios del conjunto de la economía de una nación alcanzada en un periodo determinado dentro de sus fronteras geográficas, después de deducido el consumo intermedio de bienes y servicios requeridos para el propio proceso de producción, incluyendo tanto las producciones logradas por empresas nacionales como por empresas de propiedad extranjera radicadas en el territorio nacional,

### **Producto Social Global ( PSG )**

Forma de medir la producción total de bienes y servicios de una nación en los antiguos países socialistas.

### **Relación Salario Medio / Productividad**

Expresa la relación entre los salarios y la productividad del trabajo. No debe existir y menos aun planificarse, una correlación entre el crecimiento del salario medio y la productividad superior a 1, pues presupone un incremento más acelerado de los salarios que la productividad del trabajo, lo que implica ineficiencia económica, lo cual no es sustentable en el tiempo.

### **Servicios de Alto Valor Agregado**

Se refiere a aquellos servicios de contenido técnico, científico o tecnológico cuya realización conlleva un valor acumulado de conocimientos, como son, por ejemplo, los servicios médicos, la asesoría educacional, transmisión de experiencias en nuevas tecnologías como la biotecnología, el ahorro de energía, software educativos, entrenadores deportivos y otros servicios técnicos en general.

### **Sistema de Dirección de la Economía**

Es el conjunto de mecanismos económicos en las esferas de la planificación, gestión empresarial, regulación y control, etc, interrelacionados entre si, que establece el Estado para instrumentar los requerimientos de la Política Económica trazada.

### **Tasa de Acumulación**

Se define como el % del Producto Interno Bruto (PIB) que se destina a la Formación Bruta de Capital, fundamentalmente las inversiones.

### **Valor Agregado**

Es un indicador que representa el nuevo valor material creado por la Empresa con su esfuerzo productivo y aunque no sea aun una producción totalmente terminada y lista para la venta. Se calcula a partir de la Producción Mercantil, a la que se le adiciona la variación de productos en proceso (PP) ocurrida en el año, y se le deduce el valor del consumo material (CM) que incurrió dicha empresa para alcanzar un determinado nivel de producción.



**RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS DEL TEXTO****EJERCICIO No 1 ( ESFERAS DE ACCION DE LA PLANIFICACION )**

<b>Actividades de planificación</b>	<b>Esfera de Acción de la planificación</b>
Plan del MINBAS	INSTITUCIONAL
Planificación de la producción agropecuaria	RAMAL
Proyección del crecimiento del PIB de Cuba	GLOBAL
Plan de viviendas de Las Tunas	TERRITORIAL / RAMAL
Plan 2009	ANUAL
Plan de la Empresa del níquel	EMPRESARIAL
Crecimiento del turismo	RAMAL
Plan 2008-2010	MEDIANO PLAZO
Programa Batalla de Ideas	POR PROGRAMAS
Asignación de Alimentos en Camaguey	TERRITORIAL / GLOBAL
Plan del MICONS	INSTITUCIONAL
Planificación de las construcciones	RAMAL
Plan de una Empresa Textil	EMPRESARIAL
Proyección hasta el 2020	LARGO PLAZO
Hospital Hnos. Amejeiras	ESFERA PRESUPUESTADA
Plan municipal de la Gastronomía	TERRITORIAL

**No 2**      ( CATEGORIAS DE PLANIFICACION )

RESP	INDICADOR	CATEGORIA DE PLANIFICACION	
C	Ingresos turísticos totales	Planificación de la industria	A
E	Pasajeros a transportar	planificación de los servicios	B
L	Circulación mercantil minorista	planificación del turismo	C
J	Valor de la producción de construcciones	planificación del empleo y los salarios	D
A	Proyección extracción de petróleo	planificación del transporte	E
G	Calculo de la producción mercantil	Planificación de la eficiencia	F
F	Peso promedio del ganado a sacrificio	plan de producción	G
K	Plan de reparación de equipos de un Taller de Electrodomésticos	Plan de portadores energéticos	H
B	Ventas de la gastronomía	plan de inversiones	I
H	Consumo de gasolina por mil t de carga transportadas	planificación de las construcciones	J
I	Estudio de factibilidad	plan de producción y servicios	K
D	Análisis de la productividad del trabajo	planificación del comercio	L

**No 3**      ( EMPRESA LÁCTEA NIÑA BONITA )

A ) La Producción Mercantil de esta Empresa en el pasado año fue de \$ 34,7 MMP.

B) El Valor Agregado alcanzado fue de \$ 17,7 MMP.

$$VA = \$ 34,7 \text{ MMP de PM} + 2 \text{ MMP de Variación PP} - \$19 \text{ MMP de CM}$$

**No 4**      ( EMPRESA LÁCTEA NIÑA BONITA II )

A ) La Productividad del Trabajo planificada es de \$ 61 300 por trabajador.

B) La correlación salario medio / productividad del trabajo que se deriva de los indicadores que se planifican fue como sigue :

crecimiento de la productividad del trabajo planificada	111,4
crecimiento del salario promedio	104,1
correlación crecimiento salario medio / productividad	0,35

C) Expresar si la correlación resultante es correcta o incorrecta

Es correcta pues esta correlación es inferior a 1 ( 0.35 ), lo que indica que la productividad del trabajo aumenta casi 3 veces mas que el incremento previsto de los salarios.

### **No 5**                      ( CONCEPTOS DE PLANIFICACION )

RESPUESTA	CONCEPTO
<b>F</b>	La Producción Mercantil es la suma de todas las producciones de una Empresa sin importar su destino final
<b>V</b>	El Valor Agregado de una Empresa siempre será inferior al de la Producción Mercantil
<b>V</b>	Los indicadores Producción Mercantil y Valor Agregado son los mas adecuados para valorar de forma sintética el conjunto de producciones y servicios de una Empresa
<b>V</b>	La Productividad del Trabajo de una Empresa debe aumentar anualmente y de forma sostenida
<b>F</b>	Los salarios deben crecer mas que la productividad del trabajo
<b>F</b>	La correlación salario medio/productividad no es importante para la planificación
<b>F</b>	Una correlación salario medio / productividad de 2.5 es muy positiva
<b>F</b>	Una correlación salario medio / productividad de 0,8 es negativa
<b>V</b>	El Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas es el principal instrumento que se utiliza para planificar, asignar y controlar las divisas de cada Empresa.
<b>F</b>	La satisfacción de las necesidades de la defensa no tienen porque considerarse en los planes corrientes de producción, abastecimientos, inversiones, etc, de cada entidad.

**No 6 : ( EMPRESA DE TAXIS PANATAXI )**

A) El índice real de consumo de gasolina ( KM x litro ) para cada taxi fue :

Marca	Chapa del auto	Norma de consumo ( km / l )	Índice real de consumo ( km / l )
Lada	HAM-224	8.0	7,5
Lada	BAC-991	8,0	7,0
Lada	HVC-109	8,0	9,0
Peugeot	HPW-046	12.0	12,0
Peugeot	HMA-530	12.0	11,0

B) Comente los resultados

Los autos chapa HAM-224, BAC-991 y HMA-530 incumplen la norma de consumo planificada, la cual es cumplible, como se observa en los otros autos de esas marcas. Por lo anterior debe revisarse su estado técnico, recorridos y hojas de ruta a fin de detectar las causas y corregirlas.

C) Estime el sobreconsumo de gasolina de la Empresa por el no cumplimiento de la norma de consumo planificada. ( en litros )

Marca	Chapa del auto	Combustible a consumir según norma ( litros )	Combustible real consumido ( litros )
Lada	HAM-224	1875	2000
Lada	BAC-991	2625	3000
Lada	HVC-109	2200	2200
Peugeot	HPW-046	1500	1500
Peugeot	HMA-530	1500	1636
Total		9700	10336

El sobreconsumo de gasolina de la Empresa fue de 636 litros .  
( 10336 - 9700 )

**No 7 ( EMPRESA MUNICIPAL DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS )**

A)

<b>EQUIPO</b>	<b>CAPACIDAD DE CARGA ( T )</b>	<b>VIAJES REALIZADOS</b>	<b>CARGA POSIBLE TRANSPORTAR (T)</b>	<b>CARGA REAL TRANSPORTADA (T)</b>	<b>CAC ( % )</b>
A	20	24	480	290	<b>60</b>
B	15	40	600	270	<b>45</b>
C	10	50	500	350	<b>70</b>
TOTAL EMPRESA		114	1580	910	<b>58</b>

B )

El equipo C es el único con un nivel aceptable de aprovechamiento de la capacidad carga del equipo con un 70 %, lo que equivale a decir que como promedio en cada viaje realizado transporto unas 7 t , de las 10 t de su capacidad.

Por su parte, el equipo B se utilizo al 45 % de su capacidad, lo que significa que como promedio transporto solo unas 6,7 t por viaje . Como este equipo es de 15 t de capacidad, no se justifica la utilización de dicho equipo en tantos viajes, cuando existía capacidad disponible de carga en los viajes dados asi como una mayor posibilidad de viajes en el equipo C, el cual es menos consumidor de combustible por su inferior tamaño.

C)

<b>EQUIPO</b>	<b>CAPACIDAD DE CARGA ( T )</b>	<b>CARGA REAL TRANSPORTADA (T)</b>	<b>CAC ( % )</b>	<b>CANTIDAD POSIBLES DE VIAJES</b>
A	20	290	<b>80</b>	<b>18</b>
B	15	270	<b>80</b>	<b>23</b>
C	10	350	<b>70</b>	<b>50</b>
TOTAL EMPRESA		<b>910</b>		<b>91</b>

Elevando el CAC al 80 % en los equipos A y B la Empresa hubiera podido disminuir 23 viajes ( 114-91 ) , con un sustantivo ahorro en gasolina.

**No 8**      ( EMPRESA TRANSPORTISTA DE PINAR DEL RIO )

A)

EMPRESA	DISTANCIA TOTAL RECORRIDA POR SUS EQUIPOS DE TRANSPORTE ( KMS)	DISTANCIA RECORRIDA CON CARGA  (KMS )	CAR  ( % )
A	60 000	40 000	<b>67</b>
B	80 000	70 000	<b>87</b>
C	100 000	55 000	<b>55</b>
D	50 000	20 000	<b>40</b>
Total	290 000	185 000	<b>64</b>

B)

Las Empresa B en 1er lugar y la A en 2do lugar son las que muestran un mejor coeficiente de aprovechamiento del recorrido pues parte de sus viajes de retorno lo utilizan transportando mercancías. La Empresa C y D son las peores, particularmente la D, ya que el 40 % de CAC indica que ni siquiera aprovecha la totalidad de su capacidad de carga en los viajes de ida.

**No 9**      ( BASE DE CAMPISMO DEL LITORAL NORTE )

- A) La Base de Campismo obtuvo en el año 2005 un índice del 83.3 % en el valor de las ventas y de un 111.1 % en el numero de campistas respecto al 2004, lo que representa un decrecimiento del 16,7 % en el valor de las ventas, logrando un crecimiento del 11,1 % en la recepción de campistas.
- B) Los resultados alcanzados muestran que a pesar del aumento del numero de campistas disminuyo el nivel de ventas, debido a que se redujo el promedio de ingresos por campista de \$ 333 en el 2004 a unos \$ 250 en el año 2005, situación que la Empresa deberá analizar para el plan del próximo año a fin de determinar sus causas, entre ellas, si es derivado de una menor oferta de productos y servicios, inferiores precios o una mala calidad en los servicios que redujo el gasto de los clientes.

**No 10**    ( EMPRESA DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS )

A) La producción real obtenida en los distintos surtidos de implementos en el año 2006 fue :

Tipo de implemento	Real 2005 ( miles de U)	Índice de crecimiento 2006 / 2005 ( % )	<b>Real 2006</b> <b>( miles de U</b>
pelotas de béisbol	100,0	102.9	102,9
pelotas de voleibol	50,0	0, 96	48,0
guantes de boxeo	60,0	105,0	63,0
Raquetas de ping-pong	35,0	100,0	35,0
uniformes	180,0	0,85	153,0

B) Las producciones que decrecen son las de pelotas de voleibol y la de uniformes, en 2 mil y 27 mil unidades, respectivamente .

**No 11**    ( EMPRESA DE MUEBLES SANITARIOS DE MATANZAS )

A ) La producción planificada en unidades físicas de cada uno de los surtidos que se ha propuesto dicha Empresa para el 2007 son :

Tazas sanitarias	107 miles
Lavamanos	21 miles

**No 12** ( UBPC VIET NAM HEROICO )

UM : miles de quintales

<b>Tipo de producción</b>	<b>Proyección 2007</b>	<b>Índice de Crecimiento 2007 / 2006</b>	<b>% de crecimiento</b>
plátano burro	24,0	120,0	20,0
Plátano fruta	16,5	110,0	10,0
boniato	13,0	108,3	8,3
malanga	8,4	105,0	5,0
calabaza	5,3	106,0	6,0
tomate	23,0	0.92	( 8,0 )
Cebolla	10,0	100,0	-

El índice promedio de crecimiento 2007/2006 proyectado por esta UBPC para el conjunto de sus producciones es del 105,5 % ( 100,2 MQ / 95,0 MQ )

**No 13** ( COMEDORES OBREROS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL )

A ) El nivel de pérdidas a planificar para el 2007 será de \$ \$ 64 mil  
( \$ 80 mil X 80 % = \$ 64 mil )

**No 14** ( SOCIEDAD MERCANTIL ORO NEGRO DE CIUDAD DE LA HABANA )

- A ) El nivel general de cumplimiento del plan de la Empresa fue del 102,9 %
- B ) El grado de cumplimiento del plan de ventas en los distintos servicios ( se muestra en tabla a continuación )
- C ) Se incumple en Plan de Ventas en gasolina regular y otros servicios. Los % de incumplimiento del plan en aquellos servicios en que no se alcanzan las cantidades planificadas son los siguientes : ( ver tabla a continuación )



<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Cumplimiento del Plan 2006 ( % )</b>	<b>% de incumplimiento</b>
ventas de gasolina especial	111,5	sobrecumple
ventas de gasolina regular	0,92	8 %
ventas de diesel	108,0	sobrecumple
ventas de piezas de automóvil	100,0	Cumple
Otros servicios	0,855	14,5 %

**Nro 15 ( DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE SANTIAGO DE CUBA )**

A) El cumplimiento del plan de matrícula para los distintos tipos de enseñanza fue como sigue :

<b>Tipo de enseñanza</b>	<b>Nivel de cumplimiento del Plan de Matricula ( % )</b>	<b>% de incumplimiento</b>
primaria	99,5	0.5
secundaria básica	102,1	sobrecumple
preuniversitaria	104,0	sobrecumple
técnica y profesional	91.4	8,6
círculos infantiles	75,0	25,0

B ) En base al grado de cumplimiento de lo planificado, las actividades que presentan más dificultades y merecen un examen particular de las causas que determinaron las desviaciones respecto a lo proyectado son :

- los círculos infantiles ( 25 % de incumplimiento )
- la enseñanza técnica y profesional ( 91,4 % de incumplimiento )
- la enseñanza primaria ( 0,5 % de incumplimiento )

**No 16 ( EMPRESA DE TABACOS TORCIDOS PARTAGÁS )**

A) Las cantidades físicas proyectadas en el plan 2005 para cada surtido fueron: :

<b>Estructura de producción</b>	<b>Plan 2005 ( miles de U )</b>	<b>% de cumplimiento del plan</b>
Partagás No 1	260,0	104,0
Partagás Especial	400,0	103,3
Romeo y Julieta No 2	320,0	0,98
Vegas Robaina	260,1	101,2
Churchill	170,0	100,0

B) El nivel global de cumplimiento del plan de la Empresa fue del 101,4 %  
 $1430 \text{ MMU} / 1410,1 \text{ MMU} = 101,4 \%$

C) Los surtidos que se incumplen son Romeo y Julieta No 2 , dejando de producirse por este incumplimiento un monto de 6,4 MMU .

**No 17 ( RESULTADOS DEL PROCESO ELECTORAL )**

A) El nivel de asistencia a las urnas fue del 96,9 % ( 8231365 / 8495 917 )

B) El índice de votos validos fue del 95,2 % ( 7839 358 / 8231 365 )

C) Ejercieron el voto unido 7 482 310 votantes ( 8231 365 X 90,9 % )

D) El voto en blanco disminuyo un 5% respecto al proceso electoral anterior

$$\frac{282\ 883}{297\ 777} = 95 \%, \text{ entonces : } 100 \% - 95 \% = 5 \%$$

**No. 18 ( FÁBRICA DE PASTAS ALIMENTICIAS “EL ITALIANO“ )**

A) La capacidad de producción de esta Fabrica, según Balance de Capacidades actualizado, es de aproximadamente 27,7 MT anuales.

B) La capacidad real de producción para el año 2007, asumiendo un índice del 90 % de explotación técnica, esta en el orden de las 25 MT.

C) Teniendo en cuenta estos resultados del análisis, resulta imposible planificar para el 2007 un nivel de producción de 28 MT, por lo que la producción tope a proyectar estaría en las 25 MT. Un nivel de exportaciones de 2 MT para Venezuela solo sería posible reduciendo a 23 MT la producción destinada al consumo nacional.

### **No 19 ( BALANCE DE ARROZ 2007 )**

#### **Variante A**

A) El nivel necesario de importaciones totales será de 555 MT

B) De ese total de importaciones, se requerirán unas 245 MT de China

#### **Variante B**

De no ser posible contratar en China las 245 MT necesarias, el balancista tendría varias alternativas de decisión, una podría ser ajustar algunos de los destinos del consumo, como pudieran ser las ventas para el consumo liberado del producto o el consumo social. Otra opción pudiera ser aumentar en menor cuantía que lo orientado el nivel de inventario final. Solo en ultima instancia y sin otra alternativa de solución, se podría afectar el consumo normado de la población y la reserva estatal. En todos los casos, el balancista debe tener muy en cuenta que todas las opciones de ajuste a los destinos tienen algún grado de sensibilidad y deberá efectuar las consultas pertinentes antes de adoptar una decisión final.

### **No 20 ( INVENTARIOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE MATANZAS )**

A) El índice de cobertura de cemento de la Empresa es de 0.0417

B) Los días de cobertura de este producto son de 15 días

C) Este nivel de cobertura no es suficiente para garantizar la continuidad de las obras de la Empresa y las entregas directas atendiendo la forma y periodicidad de entrega de las asignaciones de este producto.

**No. 21** ( INDICADORES DE EFICIENCIA )

En este ejercicio las respuestas y ejemplos pueden ser múltiples, por lo que quedaría a instancia de cada profesor constatar y validar los ejemplos expuestos por los estudiantes.

**No. 22** ( EMPRESA DE ACUMULADORES DE HOLGUÍN )

Según los datos económicos disponibles en dicha Empresa, el costo en divisas de producción de una Batería es de \$ 38.00 CUC

**No. 23** ( DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE CIEGO DE ÁVILA )

- A) El promedio anual real de consumo del territorio.
- B) El consumo promedio del periodo 2004-2006 por policlínico y la provincia  
( EN AMBOS CASOS VER RESPUESTAS EN LA TABLA A CONTINUACION )

CONSUMO REAL DE MATERIAL GASTABLE  
POR CADA 1000 CONSULTAS (UM : PESOS )

<b>Policlínicos</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio 2004-2006</b>
No 1	250	260	280	<b>263</b>
No 2	300	325	340	<b>322</b>
No 3	270	280	290	<b>280</b>
No 4	260	275	300	<b>278</b>
No 5	320	340	360	<b>340</b>
<b>Promedio Provincial</b>	<b>276</b>	<b>294</b>	<b>311</b>	<b>294</b>
<b>Promedio Provincial sin tener en cuenta Policlínicos 2 y 5</b>	<b>260</b>	<b>272</b>	<b>290</b>	<b>274</b>

En base a los resultados anteriores y teniendo en cuenta que no se prevé la entrada de nuevos servicios y consultas para el próximo año :

C) El índice de consumo promedio de material gastable a proyectar para los policlínicos de la provincia en el presupuesto planificado para el próximo año sería de un índice de \$ 274 por policlínico, similar al promedio real gastado por los 3 policlínicos que mantuvieron un adecuado control.

D) Adicionalmente, se deben proponer estrictas medidas de mayor exigencia administrativa, de control de inventarios y procedimientos de entregas de material gastable en los almacenes de insumos médicos de los Policlínicos No 2 y 5, que evite en lo adelante el desvío de recursos y un adecuado y racional uso de este recurso para los fines establecidos.

#### **No 24 ( SUSTITUCION DE IMPORTACIONES )**

A) Las producciones a recomendar para iniciar un Programa de Sustitución de Importaciones en la provincia serian las siguientes :

- arroz consumo
- frijoles

B) Estas dos producciones son las únicas en el territorio que cumplen en estos momentos con los 3 requisitos mínimos, como son el tener un costo interno en divisas inferior al precio internacional del producto, una calidad similar a la del producto importado y existir capacidad instalada adicional u ociosa para ello.

C) Las producciones que no deben recomendarse son las siguientes :

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>CAUSA</b>
Carne de ave congelada	Costo interno en divisas muy superior al precio de importación
Cepillo de dientes	Aunque el costo interno en divisas es menor, su calidad es muy inferior al producto importado
Pinturas	Costo interno en divisas superior al precio de importación
Fertilizantes y Camisas (*)	Aunque el costo interno en divisas es menor, no existe capacidad instalada para aumentar la producción.
Neumáticos	El costo interno en divisas es superior, su calidad es inferior y además no existe capacidad instalada
Lápices	Aunque el costo interno en divisas es menor, su calidad es muy inferior al producto importado

Comentario a la respuesta :

Debe hacerse un esfuerzo por aumentar a corto plazo la calidad en la producción de cepillos de dientes y lápices atendiendo que no son producciones de alta complejidad tecnológica y sus costos son muy inferiores al precio de importación.

Asimismo, debe evaluarse que recursos demanda la ampliación de capacidades para la producción de camisas pues es una importación que pudiera sustituirse por producción nacional dada la diferencia entre el costo interno y el importado.

**No 25 ( VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE UNA PROVINCIA )**

A) En general la provincia muestra en el 2006 indicadores favorables en lo económico y lo social, con crecimientos positivos en sus niveles de actividad e índices favorables de eficiencia.

B) Los Municipios en situación mas desventajosa son los Nro 5 y 6, en particular el No 6, el cual presenta deterioro en la mayoría de los indicadores económicos y Sociales, respecto al resto de los municipios.

C) Entre las posibles medidas a considerar en el Plan para corregir estas desproporciones territoriales, no pueden faltar :

- a. analizar las causas del bajo crecimiento de la producción industrial y agrícola
- b. Revisar la asignación de recursos productivos, aumentando aquellos que sea posible, en particular en la agricultura.
- c. Priorizar estos 2 municipios para las nuevas inversiones económicas y obras sociales a construir en la provincia
- d. Mejorar la proporción de médicos y personal de enfermería
- e. Aumentar la asignación de cemento y otros materiales de construcción para impulsar la construcción y reparación de viviendas
- f. Introducir medidas de organización del trabajo, disciplina laboral y salariales que permitan un aumento de la productividad del trabajo.

**No 26    ( Inversión en Parque Eolico de Gibara )**

El Periodo de Recuperación de esta Inversión ( PRI ) se calcula en unos 8 años sobre la base de un precio de 90 USD la tonelada de petróleo.

**No 27    ( EMPRESA INPUD DE SANTA CLARA )**

- A) La alternativa A
- B) La alternativa C
- C) La alternativa A dado que presenta el VAN mas favorable, indicador que debe prevalecer entre un VAN y una TIR ambas positivas, y además tendría el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) mas bajo.

**No 28    ( Ampliación de un Hospital de la Provincia de Holguín )**

- a) La alternativa de la firma Toronto Medical Inc de Canadá es la mas adecuada pues muestra parámetros eficientes de calidad, plazos razonables de ejecución y además el menor costo de inversión entre todas las propuestas.
  
- b) Listado de las propuestas por orden de conveniencia :
  - 1. Toronto Medical Inc. ( Canadá )
  - 2. Haier Int ( China )
  - 3. Teheran S.A. ( Irán )
  - 4. Cono Sur Supplies ( Argentina )
  - 5. Acapulco Surgery ( México )
  
- c) La propuesta de la Empresa Mexicana aunque resulta una de las mas económicas y un plazo de entrega bajo, no resulta conveniente atendiendo que la calidad de sus equipos es muy baja, lo que no tendría sentido aceptar esta oferta.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANUARIO ESTADISTICO DE CUBA 2005 Y 2006, Oficina Nacional de Estadísticas (2006-2007).

ESTRUCTURA ECONOMICA DE CUBA, TOMO I Y II, Colectivo de Autores ( 2002)

ADMINISTRACION FINANCIERA DEL ESTADO CUBANO, Juan Carlos del Toro, Isaac Umanski y Colectivo de Autores, CECOFIS (2003)

ESTRATEGIA DEL DESARROLLO ECONOMICO DE CUBA 1959-1989, José Luis Rodríguez (1990)

PLANIFICACIÓN GLOBAL DE LA ECONOMIA NACIONAL, Alfredo González (2006)

PLANIFICACION, Libro de Texto MINED, Hugo Pons y Colectivo de Autores, Editorial Pueblo y Educación ( 2002)

PLANIFICACION EMPRESARIAL, Julio Vázquez Roque, CEEP (2007)

APUNTES HISTORICOS DE LA JUNTA CENTRAL DE PLANIFICACION. José M. Cuesta, JUCEPLAN (1985)

LA EXPERIENCIA EXITOSA DE LA PLANIFICACION EN CUBA, José Luis Rodríguez, Ponencia presentada en el Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación ( La Habana, 2000)

FUNCIONES BASICAS DE LA PLANIFICACION, Javier Medina Vázquez, Ponencia presentada en el Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación ( La Habana, 2000)

INFORME DE RELATORIA, Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación ( La Habana, 2000)

LA PLANIFICACION ACTUAL Y SUS ANTECEDENTES, Material Docente, Lázaro Toirac y colectivo de la Dirección Central ( CEEP, 2007)

LA PLANIFICACION A MEDIANO Y LARGO PLAZO, Elena Álvarez ( 2000)

PLAN Y MERCADO : ASPECTOS ESTRATEGICOS EN EL PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE PLANIFICACION , Alfredo González ( 2000)

VIGENCIA DE LA PLANIFICACION, Alfredo González (2001)

PROSPECTIVA Y CONSTRUCCION DE ESCENARIOS, Pedro Álvarez, Folleto Docente CEEP ( 2005)

INDICACIONES METODOLOGICAS PARA LA ELABORACION DEL PLAN, Ministerio de Economía y Planificación (2006-2007)

HERRAMIENTAS BASICAS DEL PLANIFICADOR, Claudio Vigoa, CEEP, (2007-2008, en proceso de elaboración)

ANTEPROYECTOS E INFORMES DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO A LA ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR, Ministerio de Finanzas y Precios ( 2006-2007)

ERNESTO GUEVARA, Conferencia en Curso de Adiestramiento del Ministerio de Industrias (1961)

ERNESTO GUEVARA, Discurso efectuado en el Seminario sobre Planificación de Argelia (1963)

ERNESTO GUEVARA, Temas Económicos, Editorial Ciencias Sociales ( 1988)

RESOLUCION ECONOMICA DEL V CONGRESO DEL PCC

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA

BASES DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

RESOLUCION No 91/2006 DEL MEP sobre el Reglamento del Proceso Inversionista.

RESOLUCION No 276/2003 DEL MEP sobre la Planificación Empresarial

DECRETO LEY No 252/2007 Y DECRETO LEY No 281/2007 DEL CECM sobre la Continuidad del Desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial en el Sistema Empresarial Estatal y el Reglamento para su aplicación.