

# **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE ESCENARIOS EN EMPRESAS ESTATALES CUBANAS**

**MSc. Angie Fernández Lorenzo**

**Lic. María Caridad Valdés Blanco**

**Lic. Adradys Guerra Chico**

Universidad de Pinar del Río, Cuba

## **RESUMEN**

En el trabajo se abordan los principales elementos relacionados con la elaboración de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la empresa, las utilidades y límites de las metodologías más empleadas en el mundo, específicamente las empleadas en Cuba, en este caso en ejercicios de escenarios de la economía nacional y otros temas a nivel meso y macroeconómico. Se plantea la hipótesis de la oportunidad que representa la elaboración de escenarios para la empresa cubana actual, acorde a lo establecido en la Resolución 276/03 de Planificación Empresarial, las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan anual del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y los Decretos Ley No. 252 y 281/07 sobre Perfeccionamiento Empresarial, en relación al diseño de la proyección estratégica de la empresa que garantice la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro y las especificidades y características propias del presente en la actividad de planificación de la empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Escenarios, planificación estratégica, empresa.

## ABSTRACT

The main elements of the work are related with the elaboration of scenarios like tool are approached for the strategic planning of the company, the utilities and limits of the more employees in the world methodologies, specifically the one employees in Cuba, in this case in exercises of scenarios of the national economy and other topics at level meso and macroeconomic. We show the hypothesis about the opportunity that represents the elaboration of scenarios for the current Cuban company, chord to that settled down in the Resolution 276/03 of Managerial Planning, the methodological indications for the elaboration of the annual plan of the MEP and the Ordinances Law No. 252 and 281/07 of Managerial Improvement, in relation to the design of the strategic projection of the company that guarantees the correspondence between the interests of the future development and the specificities and characteristic of the present in the activity of company's planning.

## KEY WORDS

Scenarios; Strategic planning; enterprise.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad tienen el reto de estudiar el futuro dada la complejidad del contexto decisional, caracterizado por la incertidumbre, inestabilidad, inexactitud de la información y alto nivel de conflicto; así como por la necesidad de contar con pronósticos expertos sobre el futuro (no solo del pasado y el presente) para tomar buenas decisiones estratégicas.

El ***pensamiento de largo plazo de una empresa*** se entiende como la función que se ocupa de la formulación de su visión estratégica, es decir, de la elaboración de una imagen estructurada del futuro en horizontes temporales de largo alcance, que propone y ordena sus objetivos productivos, económicos, sociales, científico–tecnológicos y en el orden natural, entre otros.

Los escenarios, concepto abordado por numerosos autores como Van Der Heijden (1998); Maza (2000); Godet (2000); Mojica (2002), entre otros, se refieren al instrumento que permite a una organización proyectar una imagen de futuro y apostar por ella mediante la puesta en marcha de políticas y acciones. Su utilidad se refiere a enfatizar en los aspectos que impulsan el

futuro en diferentes direcciones, trazando metas, tomando decisiones y ejecutándolas.

En Cuba, la planificación empresarial se rige según las consideraciones de la Resolución 276 del 2003, la que plantea: *“La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores”* (MEP, 2003, p. 2).

El principal reto que reviste la construcción de escenarios en las condiciones actuales, especialmente en Cuba, se refiere a los cambios necesarios en los modelos mentales de sus constructores y usuarios, sus preocupaciones e intereses; así como a la adecuación a las normativas que en materia de planificación regulan la actividad del sector empresarial estatal.

La construcción de escenarios se ha reconocido como una herramienta eficaz en el proceso de planificación y de toma de decisiones a los distintos niveles de la economía y la sociedad cubanas, existiendo experiencias concretas como la evaluación económica de las necesidades para llevar a efecto el programa agropecuario así como del complejo siderúrgico del Norte de Oriente y sus posibles alternativas y otros problemas de parecida magnitud como el transporte, la pesca, la base energética, entre otros. Además de otras consideraciones globales como la acumulación y el consumo; las exportaciones y las importaciones; la esfera productiva y la no productiva, tendencias objetivas del desarrollo científico-técnico y el análisis del desarrollo económico mundial. En este sentido existen aportes metodológicos del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, a partir de métodos empleados en el mundo, en especial el procedimiento de Michel Godet y la escuela francesa de prospectiva. Sin embargo, a nivel empresarial no existe documentación de la aplicación de la elaboración de escenarios como herramienta para la planificación prospectiva, a lo que se une la insuficiente fundamentación teórica y metodológica para elaborar escenarios en relación con las condiciones concretas de la actividad de planificación prospectiva.

Acorde a estos elementos en el artículo se presenta la propuesta metodológica para la elaboración de escenarios en el sector empresarial, sobre la base de un estudio teórico previo y del diagnóstico de esta actividad en la provincia de

Pinar del Río, Cuba y la adecuación de la metodología de Michel Godet a la realidad de la empresa cubana.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **❖ Métodos empíricos:**

a-) Observación científica: Se utiliza para la obtención de información acerca del funcionamiento de la actividad de planificación estratégica de la empresa cubana actual. Lo anterior se realizará mediante consultas documentales y revisiones bibliográficas.

Técnicas:

- Entrevistas
- Encuestas

La encuesta y la entrevista ser aplicarán mediante cuestionario, como parte del diagnóstico de la actividad de planificación estratégica de la empresa estatal.

### **❖ Métodos teóricos:**

a-) Históricos: Se aplica con el objetivo de estudiar la evolución de la actividad de planificación estratégica de la empresa cubana.

b-) Lógicos:

- Dialéctico: Se valoran los factores que han condicionado el funcionamiento actual de la actividad de planificación estratégica de la empresa cubana y se definirán las etapas de su evolución.
- Sistémico: Se utiliza para obtener una visión sistémica de la empresa cubana y la determinación del papel de la planificación estratégica, para definir la necesidad de establecer una propuesta metodológica para la elaboración de escenarios.
- Modelación: Se aplica para elaborar los componentes de la propuesta metodológica.

Procedimientos:

- Análisis y síntesis
- Abstracción e integración

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La visión de la planificación como una herramienta que interviene en el logro de un desempeño cada vez más elevado de la empresa en la construcción del Socialismo y en el reconocimiento social de la misma, muestra una considerable evolución en nuestro país (Álvarez, 2000). Lo anterior se evidencia en que, a diferencia de las antiguas Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, que entraron en vigor a través del Decreto Ley No. 187 del 18 de agosto de 1998, las expuestas en el Decreto No.281 del 2007, reconocen en mayor medida la marcada importancia de la planificación como un proceso fundamental a implantar y consolidar en el Sistema de Dirección y Gestión.

La empresa cubana en los últimos tiempos ha experimentado varias transformaciones, las cuales han condicionado cambios en su modelo de planificación, como los cambios en el modelo de gestión en el uso de divisa con la puesta en práctica de la Resolución 92 del Banco Central de Cuba que establece la cuenta única de ingresos en divisas del Estado; los cambios en la política salarial con tendencia al incremento del salario mínimo; modificaciones en el Sistema Tributario para las empresas que les permite retener sus ganancias después del pago de los impuestos y utilizarlas con distintos fines: innovaciones tecnológicas, inversiones y fondos de estimulación; permitiendo este aumentar la capacidad de decisión de la empresa; el fortalecimiento de los mecanismos de control, de estadística y de auditoría, tanto interna como externa; cambios en los mecanismos de pagos y cobros entre las empresas.

Como parte de la elaboración de escenarios en las empresas deben determinarse dos subsistemas, uno relacionado con la planificación a corto plazo: la parte del sistema de planificación que se encarga de las tareas económicas anuales, es decir de la confección del plan anual; y el otro relacionado con la planificación a mediano y largo plazo: la parte del sistema de planificación que se encarga del establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo que constituyan el marco de acción para la confección del plan anual garantizando la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro y las especificidades y características propias del presente, en función de la proyección estratégica.

La proyección estratégica es elaborada para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas con que cuente. Su estructura organizativa se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de cada tipo de empresa, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual. En su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la entidad, se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, se pueden identificar potenciales problemas antes de que ocurran, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción y, una vez concluido, permite orientar la actividad. No debe limitarse a planillas de cálculo y números; la información cuantitativa tiene que sustentarse en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos de todo tipo. ***Debe mostrar el o los escenarios más probables que deberá enfrentar la entidad, con sus variantes o planes de contingencia.*** Su elaboración y actualización es responsabilidad de la empresa, que se basará en el grado de desarrollo y nivel de precisión que tenga sobre los distintos aspectos que lo conforman. No debe ser estática, sino que debe servir para monitorear la realidad, por lo que debe actualizarse en los primeros meses de cada año a la par del plan anual de la entidad y, después, con los resultados de su ejecución, las decisiones que adopte el Gobierno central y los cambios en el mercado. Debe verse como un elemento esencial del proceso de elaboración del plan anual empresarial, en el que se concretan las acciones a emprender para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Diagnóstico de la situación actual en Pinar del Río, Cuba:**

La realización de encuestas a directivos de la provincia de empresas de subordinación local y nacional y entrevistas a especialistas de planificación de la provincia de Pinar del Río, Cuba y el Ministerio de Economía y Planificación en el período 2007-2008, dieron como resultado que:

- A pesar de la importancia que se reconoce tiene esta actividad para las empresas, en su mayoría no existen sistemas estructurados para elaborar la proyección estratégica. No se encontraron evidencias de la aplicación de la construcción de escenarios.

- Se entiende que en las condiciones actuales de la planificación a mediano y largo plazo en las empresas es coherente la aplicación de métodos y técnicas que contribuya al establecimiento de la proyección estratégica.

- **Propuesta metodológica para la elaboración de escenarios en las empresas:**

Se realiza una propuesta metodológica para la elaboración de escenarios en las empresas estatales a partir de los aspectos teóricos sintetizados anteriormente y el diagnóstico realizado a una muestra de este tipo de entidad en la provincia de Pinar del Río, Cuba.

Los **principios** definidos son los siguientes:

- La elaboración de escenarios contribuirá a la confección de la proyección estratégica que debe realizar la empresa.
- La aplicación de dicho procedimiento debe garantizar el vínculo de la empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio.
- La propuesta metodológica podrá aplicarse en todas las empresas estatales cubanas que estén en Perfeccionamiento o no, que cumplan con las premisas definidas.

Las **premisas** que deben cumplir las empresas estatales para aplicar la propuesta metodológica de elaboración de escenarios son las siguientes:

- Relaciones de verticalidad favorables.
- Claridad acerca de la utilidad y limitaciones de los escenarios por parte de la administración.
- Disponibilidad de la infraestructura tecnológica requerida.
- Disponibilidad de personal calificado, en cuanto a técnicas informáticas, prospectivas, con conocimientos de la empresa y su entorno.
- Contar con la información requerida para la elaboración de escenarios.
- Preocupación de la alta dirección por motivar la iniciativa creadora de trabajadores y directivos.

Los **pasos metodológicos** definidos son los siguientes:

1. Preparación del Consejo de dirección y colectivo de trabajadores acerca de la importancia de la construcción de escenarios en el proceso de planificación de la empresa.

Responsable: Alta dirección de la empresa

2. Creación del Grupo de Trabajo<sup>1</sup> y el Grupo de Expertos<sup>2</sup>.

Responsable: Consejo de dirección

3. Definir el período de estudio para la realización del ejercicio.

Responsable: Grupo de Trabajo y Grupo de Expertos

4. Análisis de la situación actual y retrospectiva.

Responsables: Grupo de Trabajo y Grupo de Expertos

5. Determinación de variables clave. Aplicación del método MICMAC.  
Análisis de los resultados.

Responsables: Grupo de Trabajo y Grupo de Expertos

6. Análisis del juego de actores. Aplicación del método MACTOR. Análisis de los resultados.

Responsables: Grupo de Trabajo y Grupo de Expertos

7. Aplicación del método SMIC. Análisis de los resultados.

Responsables: Grupo de Trabajo y Grupo de Expertos

8. Aplicación del método MULTIPOL. Análisis de los resultados.

Responsables: Grupo de Trabajo y Grupo de Expertos

9. Presentación de los resultados del ejercicio al Consejo de Dirección, Asamblea de Trabajadores, organismo superior, entre otros implicados.

Responsable: Grupo de Trabajo

10. Balance y perspectivas: implementación de los resultados, continuidad del ejercicio.

Responsables: Grupo de Trabajo y Consejo de Dirección de la empresa.

Para la ejecución de los pasos metodológicos anteriores la empresa debe definir un plan de acciones, que incluya la fecha de ejecución de cada tarea, su control, así como los medios necesarios para su cumplimiento.

---

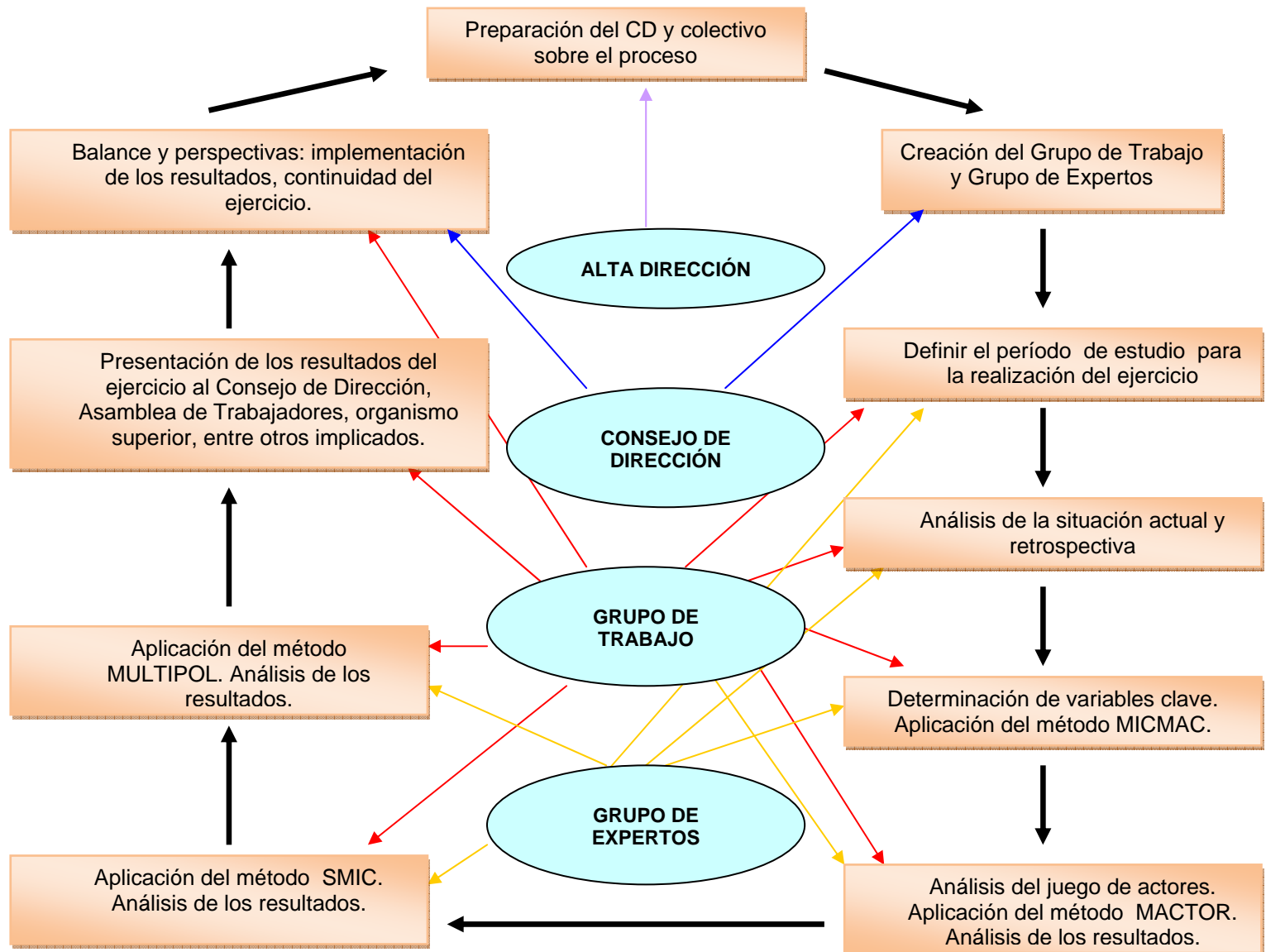
<sup>1</sup> El Grupo de Trabajo reunirá a todas aquellas personas (personal propio o externo) capacitadas en la aplicación de la metodología, con dominio de las técnicas informáticas y prospectivas descritas con anterioridad. El grupo de trabajo liderará todo el proceso de aplicación de la metodología. Puede estar compuesto por 2 o 3 miembros.

<sup>2</sup> El Grupo de Expertos estará conformado por personal exclusivo de la empresa, con alto conocimiento de esta y su entorno (**sistema objeto de estudio**). Su composición será de 6 a 8 miembros.



El siguiente **esquema metodológico** refleja dichos pasos:

**Figura 1 Esquema metodológico**



*Fuente: Elaboración propia.*

## **CONCLUSIONES**

1. La construcción de escenarios resulta sumamente útil en la elaboración de la proyección estratégica que deben realizar las empresas en Cuba en cumplimiento de lo establecido en la Resolución 276/03.
2. A pesar del reconocimiento de lo anterior por parte de los directivos y otras autoridades relacionadas con la actividad de planificación mediano y largo plazo de las empresas no existen evidencias de la aplicación de los escenarios, al menos en la provincia de Pinar del Río, Cuba.
3. La elaboración de escenarios debe basarse en una propuesta metodológica, fundamentada teóricamente a partir de la adecuación de los conceptos y métodos fundamentales de la escuela francesa de prospectiva, así como otros procedimientos empleados en el mundo, al contexto de las empresas en Cuba en función del marco regulatorio de esta actividad en el país.

## **RECOMENDACIONES**

1. Los investigadores deben aplicar en 2 empresas estatales cubanas la propuesta metodológica, como parte de su validación.
2. Los investigadores deben analizar la pertinencia de introducir aportes de otras escuelas de prospectiva con vistas al perfeccionamiento de la propuesta metodológica.
3. Los investigadores deben presentar la propuesta metodológica a las instancias del Ministerio de Economía y Planificación de Cuba, para analizar la pertinencia de su aplicación en las entidades estatales del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, E. (2000). Planificación a mediano y largo plazo: Notas para un debate. Revista Cuba: Investigación económica (3).
2. CECM (2007). Decreto No. 281 sobre las Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial. La Habana: Gaceta Oficial de la República.
3. CECM (2007). Decreto Ley No. 252 sobre las Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial. La Habana: Gaceta Oficial de la República.
4. Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la planificación estratégica". Cuarta edición. (*Traducido al Español*). Francia: GERPA, 115.
5. Maza, DF. (2000). Metodología macroeconómica. Caracas: Monte Ávila Editores.
6. MEP (2003). Resolución 276 sobre planificación empresarial. La Habana.
7. Mojica, F. (2002). Teoría y aplicación de la prospectiva industrial. Conferencia dictada en el Seminario propiciado por el Ministerio de Desarrollo para presentar al sector industrial algunas experiencias de prospectiva realizadas en Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
8. Van der Heijden, K. (1998). Escenarios. El arte de prevenir el futuro. México: Editorial Panorama.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Godet, M. (1985). Prospectiva y Planificación Estratégica. (Traducido al Español). Francia: CPE Económica.
2. Godet, M. (1992). De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Barcelona: Marcombo.
3. González, A. (1996). Notas de conferencia impartida en el Seminario sobre los Escenarios Económicos y Sociales hasta el 2000. La Habana: junio.
4. GAEPRB (2005). Proyecto Brasil en 3 tiempos. Brasilia: Cuadernos NAE.
5. Medina, J. (2000). Experiencias significativas en pensamiento a largo plazo. Ponencia en Seminario de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la

Planificación y experiencias nacionales exitosas. La Habana: noviembre.

6. Menguzatto, M. y Renau, J.J. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. México: Editorial Continental.