



Enero 2020 - ISSN: 1696-8352

FUNDAMENTOS PARA LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO CORRESPONDIENTE A LA PREPARACIÓN DEL PLAN DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS EN LA EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS GRANMA

Aguilar Hung José Manuel¹,
Vázquez Betancourt Pedro¹.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Universidad de Granma. Cuba¹.

jaguiharh@udg.co.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aguilar Hung José Manuel y Vázquez Betancourt Pedro (2020): "Fundamentos para la etapa de diagnóstico correspondiente a la preparación del plan de producción y servicios en la empresa de bebidas y refrescos Granma", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (enero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/empresa-bebidas-granma.html>

Resumen

El presente trabajo titulado: Fundamentos para la etapa de diagnóstico correspondiente a la preparación del plan de producción y servicios en la Empresa de Bebidas y Refrescos Granma, se realizó con el objetivo de fundamentar el nivel de aplicación de variables básicas que se deben tener en cuenta en el proceso de diagnóstico del plan de producción y servicio para luego fijar los objetivos o las metas a donde se desee llegar. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Dialéctico Materialístico e Histórico-Lógico, Analítico-Sintético y técnicas empíricas, tales como: la observación, la entrevista, encuestas y métodos propios de la ciencia a utilizar. Se exponen los fundamentos metodológicos que sustentan la investigación como son, el problema científico, el objetivo general, el objeto de la investigación, el campo y la hipótesis. El mismo se desarrolla en 3 momentos fundamentales, el primero se refiere al marco teórico donde se hace referencia a la importancia y definiciones de la planificación empresarial, además se analiza la etapa de diagnóstico como elemento fundamental de la planificación empresarial y técnicas de diagnóstico para la planificación empresarial, un segundo momento en el que se conforma la información necesaria con la asistencia de especialistas del área objeto de estudio y un tercer momento donde se procesa toda la información haciéndola confiable y verídica a través de los métodos y las herramientas de la investigación científica, lo que permitió arribar a un grupo de conclusiones.

Palabras claves: planificación empresarial, diagnóstico, etapa, variables, producción y servicios.

Abstract.

The present paper entitled: Foundation for the diagnosis regarding the production and services plan establishment at the Beverages and Refreshments Enterprise Granma, was carried out in order to argue the level of application of basic variables that must be taken into consideration in the diagnosis process for the production and service plan, so that the objectives can be set or the goals to achieve. The following scientific methods were applied to develop this investigation: Dialectical-Materialistic and Historical-Logical, Analytical-Synthetical and empiric techniques, such as: observation, interview, poll and methods related to the science being applied. The methodological foundations supporting the study are presented, such as: scientific problem, main objective, object of the investigation, investigation field and hypothesis. This investigation is

structured in three main stages. The first one describes the theoretical framework in which the importance and definitions of entrepreneurial planning are exposed. Besides, the diagnosis phase as key aspect of the entrepreneurial planning is analyzed, as well as the diagnosis techniques for entrepreneurial planning. The second stage aims to structure and organize the necessary information with the support of specialists associated to the object of study, and in the third stage of this investigation the whole information gathered is processed to make it trustworthy and true through the application of methods and tools for the scientific investigation, allowing the achievement of several conclusions.

Keywords: entrepreneurial planning, diagnosis, stage, variables, production and services.

Introducción.

El análisis del nivel de aplicación de las variables básicas permite crear la información para la toma de decisiones, en base a ello se realiza un diagnóstico para la correcta fijación de objetivos, y que este se define como la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable; Martínez, 2000, p.7. En las empresas cada incumplimiento de los planes o de alguna categoría del plan empresarial trae consigo grandes pérdidas para la empresa, así como baja productividad lo que puede influir negativamente sobre la estimulación del capital humano, además como necesidad del perfeccionamiento empresarial y de la influencia de las economías mundiales es necesario realizar grandes esfuerzos para romper las inercias organizacionales, lo que conlleva a buscar nuevas alternativas en cuanto a la toma de decisiones, también a raíz de las nuevas proyecciones y aspiraciones de actualizar el Modelo Económico Cubano.

Por lo antes expuesto se declara como objetivo general de la investigación: fundamentar las variables básicas que se deben tener en cuenta en la etapa de diagnóstico del plan de producción y servicios en la EMBER.

Materiales y Métodos

Para fundamentar los resultados de la investigación, se hizo necesario aplicar métodos tanto de orden teórico como de orden empírico. Los mismos se basaron en los principios del materialismo dialéctico. Entre ellos se encuentra el Análisis y Síntesis (empleado en el estudio de los diferentes aspectos teóricos relacionados con la planificación empresarial, así como para el análisis de la información recopilada); la Inducción y la Deducción, para la aplicación del procedimiento a aplicar para conformar los criterios en cuanto a los aspectos relevantes a tener en cuenta dentro del diagnóstico, y sin olvidar las características propias del sistema empresarial cubano, considerando los métodos propuestos y la selección de muestras representativas, a fin de generalizar el estudio y el Histórico-Lógico que permite conocer el fenómeno que se estudia. Entre los métodos y técnicas empíricas utilizadas se encuentran las siguientes: observación científica; métodos de selección de muestras y criterios, entrevistas y encuestas, tanto estructuradas como no estructuradas. La información requerida por la investigación se captó fundamentalmente mediante la aplicación de encuestas y entrevistas (a los especialistas seleccionados del equipo de trabajo) y la revisión documental e información del sistema de datos, contenidas en informaciones de las Oficinas Nacionales de Estadísticas e Información de Cuba.

Resultados y discusión

Según Bettelheim, Ch. (1961) plantea que la planificación, en términos comunes, puede concebirse como una visión de futuro que tiene como componentes una evaluación de la situación actual, su proyección dinámica y el diseño de una imagen del porvenir, mientras que Aclé, A. (1992) observa a la planificación como "... un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances".

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión empresarial. En el desempeño cotidiano, tanto en la fase preparatoria del plan como en las etapas preliminares del proceso de planificación, el planificador de las empresas socialistas en Cuba debe de utilizar diferentes métodos, técnicas

y herramientas de trabajo; producto a las características propias del sistema empresarial cubano, con el objetivo de mantener y fundamentar adecuadamente las proyecciones y propuestas de planes, brindando un carácter más objetivo al análisis económico.

Entre los factores tecnológicos deben considerarse el número de productores y transmisores de innovaciones en materia de procesos productivos, sistemas de comunicación e información, sistemas administrativos y productos, el nivel de adelanto científico tecnológico en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipos, instalaciones) y la base de conocimientos de la tecnología. Este estudio es conocido también como diagnóstico del potencial técnico-productivo. Esta técnica nos permite resumir de forma sencilla una valoración integral de la actividad que facilita identificar sus puntos fuertes y débiles así como posibles estrategias de desarrollo futuro. Otro elemento esencial a tener en cuenta en la etapa de diagnóstico de la planificación del plan de producción y servicio es el estudio del balance de capacidades, el mismo 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 turnos de ocho horas, por días de trabajo, anual, etcétera, de acuerdo a las características de dicha producción. Para obtener 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 realizarle 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 acumulada.

Otro aspecto importante dentro del potencial técnico-productivo es el análisis de eficiencia y debe partir de la identificación de los indicadores específicos para las ramas o actividad en cuestión teniendo en cuenta los índices internacionales, los parámetros establecidos nacionalmente para dicha actividad y otros atendiendo las particularidades del análisis, Vigoa; C. y Granadillo; M (2008). 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 (peso de gasto por toneladas de consumo, peso de ingreso por peso de gasto, gasto de salario por peso de producción, etc.) Este análisis sistemático nos permite valorar la marcha y tendencias de la actividad, la efectividad administrativa, las dificultades existentes, la necesidad de nuevas inversiones, el despilfarro, la reducción de gastos, la explicación de por qué tan altos costos, políticas de ahorro a aplicar, y la introducción de nuevas tecnologías, etc. Por otro lado los estudios de reducción de gasto, basado en la ficha de costos actualizados, permiten identificar los elementos decisivos en la estructura de gasto de cada producción. En base a ello, pueden proyectarse en el plan de medidas específicas y concretas de reducción de gastos, tanto de orden tecnológicos como organizativas, en las diferentes entidades. Esta reducción de gasto nos permite menores costos; disminuir pérdidas u obtener ganancias; una mayor competitividad del producto; incorporar nuevos rubros exportables; posibilidad de iniciar un proceso de sustitución de importaciones; y financiar inversiones para reducir gastos o incrementar producciones. Siempre hay que tener presente el conocimiento de la ficha de costo, y sobre todo la comprensión o diferenciación entre el gasto y el costo, pudiéndose citar que costo es el valor sacrificado para obtener bienes o servicios y gasto se comprende como un costo que ha producido un beneficio y que ya está espirado. Esto permite conocer el tipo, estructura, composición y peso específico de los gastos de cada producto e identificar los insumos claves en el costo del producto, lo que facilita el seguimiento de dichos costos.

Un aspecto relevante dentro del ámbito externo lo constituye el estudio de mercado, precios y tendencias internacionales estos estudios resultan de vital importancia para el seguimiento sistemático de la evolución de los mercados y precios de los distintos productos. En particular los estudios de mercados son muy importantes para evaluar la introducción de nuevos productos; la creación de fondos exportables; e identificar nuevos mercados de exportación o importación. Los análisis de precios permiten pronosticar las posibles variaciones a corto y mediano plazo, lo que pudiera incidir de forma favorable o negativa en las exportaciones fundamentales cubanas así como en la capacidad importadora.

También dentro del orden exterior y en ocasiones de orden interior es necesario realizar los 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. Por otro lado los estudios de factibilidad particularmente en las decisiones

deinversión suelen ser estratégicas porque amplían o modernizan capacidades productivas existentes en las áreas fundamentales para el desarrollo económico nacional, siendo su efecto a largo plazo y además comprometen un gran volumen de fondos.

Entre los indicadores que comúnmente se analizan, en el orden interior para la planificación de la empresa se encuentra la Producción Mercantil, estrechamente ligado a la productividad del trabajo, se encuentra la relación Salario Medio / Productividad y es utilizado para determinar la eficiencia en el uso de los recursos laborales. No debe existir y menos aún planificarse, una relación crecimiento del salario medio/productividad superior a uno, 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. Además otro elemento sustancial y decisivo lo constituyen los factores jurídicos, que se analizan como el conjunto de regulaciones estatales sobre las organizaciones con el objetivo de que se produzca el acople de las mismas con el modelo socioeconómico que representa a dicho gobierno. Por otra parte tenemos la información estadística ya que para el trabajo de planificación es necesario contar de forma permanente con información actualizada sobre la producción y los servicios, los abastecimientos, las inversiones y demás factores que intervienen en el proceso de producción. También tenemos el Presupuesto General ya que es el principal instrumento del estado para la planificación, regulación y control de los gastos y recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y compromiso del sector público destinados a satisfacer las necesidades de la Sociedad que le son inherente al Estado, tanto a nivel central como local, en correspondencias con los programas de desarrollo de la economía nacional y la política económica trazada. Para definir las variables a estudiar y como componente fundamental de la investigación y como elementos decisivos de la etapa de diagnóstico los autores, mediante encuestas y una reducción de listados y votación ponderada a partir de la aplicación de la tormenta de ideas (Brainstorming), permitió obtener una serie de alternativas de variables a escoger. Todo este tipo de análisis permite obtener una serie de variables controlables y no controlables entre las que se destacan las fortalezas, que por su importancia son características o valores positivos intrínsecos asociados a sus insumos, procesos o resultados que pueden ser utilizados para aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas, estas sólo tienen significado cuando las comparamos con los posibles competidores mientras que las debilidades indican posibles fallos que deberán ser reforzados o corregidos mediante las oportunas estrategias, Kotler, P (2006). Las variables seleccionadas son a las que en la investigación se le realizaron los estudios y sus respectivas valoraciones. El total de variables presentadas a partir de la técnica de consenso se presentan en la siguiente tabla.

Variables propuestas por la administración	Variables propuestas por el equipo de investigación
Análisis de capital humano	Estudio de mercado
Análisis económico-financiero	Estudio de fijación de los precios
Análisis de eficiencia	Estudio de demanda
Presupuesto empresarial	Análisis de eficiencia
Análisis del balance de capacidad	Análisis de reducción de gastos
Análisis de políticas	Estudio de sustitución de importaciones
	Análisis de políticas
	Tendencias internacionales
	Análisis del balance de capacidad
	Diagnóstico del potencial técnico productivo
	Análisis económico-financiero
	Disponibilidad de recursos
	Análisis de capital humano
	Estudio de ficha de costo de productos
	Estudio de balance de divisas
	Presupuesto empresarial
	Estudio de factibilidad de nuevas inversiones

Tabla 1. Variables. Fuente: Elaboración propia.

Lo que demuestra que los directivos en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma están realizando un insuficiente número de variables a estudiar dentro de la etapa de diagnóstico del plan de producción y servicios. Los mismos plantean, que como " tienen proveedores obligados

y clientes seguros”, pues se hace innecesario, realizar todo el análisis de cada una de las variables presentadas como elementos fundamentales a tener en cuenta en la etapa de diagnóstico del plan de producción y servicios, como categoría económica del plan empresarial. Luego mediante técnicas de consenso, teniendo presente las particularidades de la Economía Cubana, donde prevalecen indicaciones metodológicas tanto de orden cualitativa como cuantitativa, de cómo se debe elaborar el plan y de indicadores directivos mínimos y máximos respectivamente que dan lugar en muchas ocasiones a “clientes seguros y proveedores obligados” a los que se les debe dar cumplimiento en cada uno de los niveles económicos involucrados en el conjunto de la Economía Nacional, fundamentados y elaborados por el Ministerio de Economía y Planificación, y teniendo además en cuenta los indicadores propios de la entidad tanto de producción, como de eficiencia e indicadores de capacidad, se llegó a concluir que la Empresa de Bebidas y Refresco Granma debe enfocar los estudios de diagnósticos en vista a proponer los objetivos, en las siguientes variables básicas:

Tabla 2. Variables seleccionadas. Fuente: Elaboración propia.

Balance de capacidad productiva
Diagnóstico del potencial técnico productivo
Estudio de mercado
Análisis de capital humano
Presupuesto empresarial
Disponibilidad de recursos
Análisis de políticas
Estudio de sustitución de importaciones
Estudio de factibilidad de nuevas inversiones

Conclusiones

- 1- Las deficiencias detectadas influyen negativamente en el proceso de diagnóstico del plan de producción y servicio de la empresa se efectúen con mayor calidad.
- 2- La investigación realizada ofrece elementos importantes a tener en cuenta para el perfeccionamiento del proceso de diagnóstico en la empresa.
- 3- Las características de la economía cubana inciden negativamente en la autonomía administrativa.

Referencias bibliográficas

1. Bettelheim, Charles (1961). Teoría de la Planificación. Consejo Superior de Universidades. Colección Problemas de la Economía. Ed. Imprenta Nacional de Cuba.
2. Martínez, 2000, p.7
3. Acle, A (1992) Planificación estratégica y Control total de la Calidad. Editorial Guinaldo, S.A. México.
4. Vigoa; C. y Granadillo; M (2008)
5. Kotler, P (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación.

Bibliografía

1. Martínez. (2000): “Consistencia interna de una escala para medir clima organizacional”, Tesis de Maestría, Universidad de la Habana, La Habana.
2. Koontz, H.; Weihrich, H. (1994). Administración. Una perspectiva global. 10a ed. México. McGraw Hill.
3. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (Jr) (1996). Administration. 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México,
4. Chiavenato, Idalberto, (1991) Administración de los Recursos Humanos. México. Editorial McGraw Hill interamericano.

5. Rodríguez J. L. (2000): Ponencia presentada en el Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación; La Habana.
6. Goodstein, Leonard D; (1998) Planeación Estratégica Aplicada, México, Editorial Mc Graw Hill.
7. Jiménez, F; Pons, H; González, E;(2003). Gestión Pública: Algunas definiciones, Concepto y aplicaciones. Folleto Docente. Centro de Estudio de Economía y Planificación (CEEP). MEP Cuba.
8. Rodríguez (2005): Discurso en el Acto Central por el 45 Aniversario de la Planificación en Cuba; MEP; La Habana.
9. Bettelheim, Charles (1961). Teoría de la Planificación. Consejo Superior de Universidades. Colección Problemas de la Economía. Ed. Imprenta Nacional de Cuba.
10. Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). Administración. Editorial International Thompson Editores. México.
11. Acle, A (1992) Planificación estratégica y Control total de la Calidad. Editorial Guinaldo, S.A. México.
12. Portuondo, V. A.L (1998) ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana - - La Habana: CCED-MES.
13. Vigoa, C. y Granadillo, M (2008). Herramientas Básicas de Planificador. Editorial Pueblo y Educación;(CEEP); La Habana.
14. Kotler, P (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación.