



Gestión del Mejoramiento de la Competitividad de la Empresa

Tarea central y sistemática de la dirección de las empresas

Dr. Cs. José A. Acevedo Suárez

Dra. Martha Gómez Acosta

Julio 2021

Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19

2 Principios de la estrategia aprobada por el gobierno

- 1 **Planificación**
Marcar la línea de acción centralizada.
- 2 **Producción nacional**
Defender la producción nacional y desterrar la mentalidad importadora.
- 3 **Mercado regulado**
Regulación del mercado, principalmente por métodos indirectos.
- 4 **Cadenas de Suministro**
Cadenas de suministro eficientes.
- 5 **Demanda interna**
Papel dinamizador de la demanda interna para la economía.
- 6 **Autonomía**
Dotar de mayor autonomía de gestión al sector empresarial.
- 7 **Medio ambiente**
Política ambiental activa en armonía con el ordenamiento social.

Principios de la estrategia aprobada por el gobierno

- 8 **Formas de gestión y propiedad**
Implementar aspectos claves aprobados por el gobierno, pasando realmente con las formas de gestión y propiedad, el redimensionamiento del sector e el y el sector empresarial adecuada relación tiene que haber entre ambos.
- 9 **Competitividad**
Incentivar la competitividad, garantizar la utilización eficiente de los recursos, mejorar los mercados, el comercio; incremento de la eficiencia y motivación por el trabajo.
- 10 **Prioridad alimentos**
Prioridad a la producción nacional, flexibilidad de comercialización, dar prioridad a los productos económicos primarios, la eficiencia y la racionalidad económica.



TRANSFORMACIÓN ESENCIAL

Pasar la empresa de un modelo de gestión para cumplir planes a una gestión competitiva para satisfacer a los clientes finales (población y exportación)



¿Qué es la mejora continua?

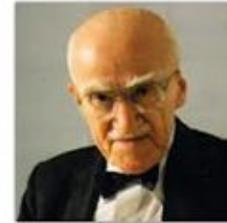
La mejora continua es definida como una estrategia por medio de la cual las empresas se posicionan mejor en el mercado, esto se logra por medio de obtener la satisfacción del cliente y su aprobación en cuanto al servicio que recibió.

4

Conceptos básicos de calidad según algunos autores

- La calidad esta *en base a lo previsto*; si un producto o servicio sirve para lo cual se previó.

Joseph Moses Jurán



- La calidad está definida por el *sujeto que la percibe*.

William Edwards Deming



- La calidad está en relación a las *expectativas del cliente*

Kaoru Ishikawa



Orientación al cliente:

Brújula para el Mejoramiento

La empresa tiene como objetivo incrementar sistemáticamente su COMPETITIVIDAD, y para obtener resultados competitivos debe funcionar como un Sistema de Producción (o Servicio) gestionando integradamente sus 15 submodelos



Competitividad

Dimensiones de la competitividad de los sistemas de producción

No.	Dimensión	Características
1	Consumidor	Creciente satisfacción y calidad percibida de los consumidores o clientes finales, orientación al encargo social, precios justos y competitivos, alto cumplimiento de pedidos perfectos, orientación al servicio
2	Económica	Márgenes de rentabilidad satisfactorios, productividad creciente, eficiencia energética y de otros recursos críticos, crecimiento sistemático de la producción y la exportación, nivel de desarrollo de la Economía Circular
3	Técnica	Ritmo de innovación de los productos y servicios, estándares de los productos orientados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores y la exportación, agregación de valor al producto final
4	Mercado	Mantener o mejorar la participación en los mercados locales, nacional e internacional, acceso a nuevos mercados, reconocimiento en el mercado, disponibilidad
5	Medio ambiente	Mejorar el impacto sobre el medio, reducción del uso de energía y de recursos no renovables, reducción emisiones de GEI, máximo reciclaje y reutilización
6	Social	Incremento del empleo, satisfacción de los trabajadores, aumento del salario medio, integración con el entorno, responsabilidad social, aumento de aportes, empoderamiento de los trabajadores
7	Financiera	Mantener flujos de caja y liquidez satisfactorios, inversiones recuperables

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Gutiérrez (2010)

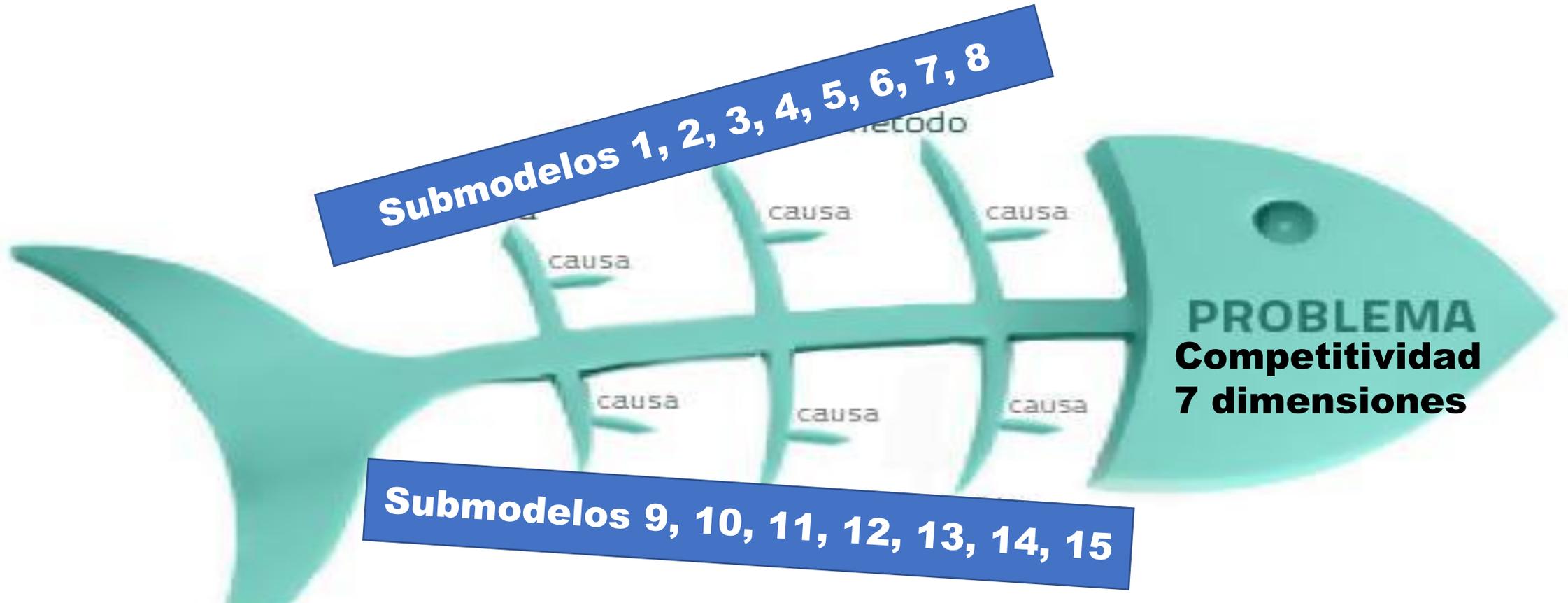
9

Diagrama Ichikawa o diagrama causa-efecto

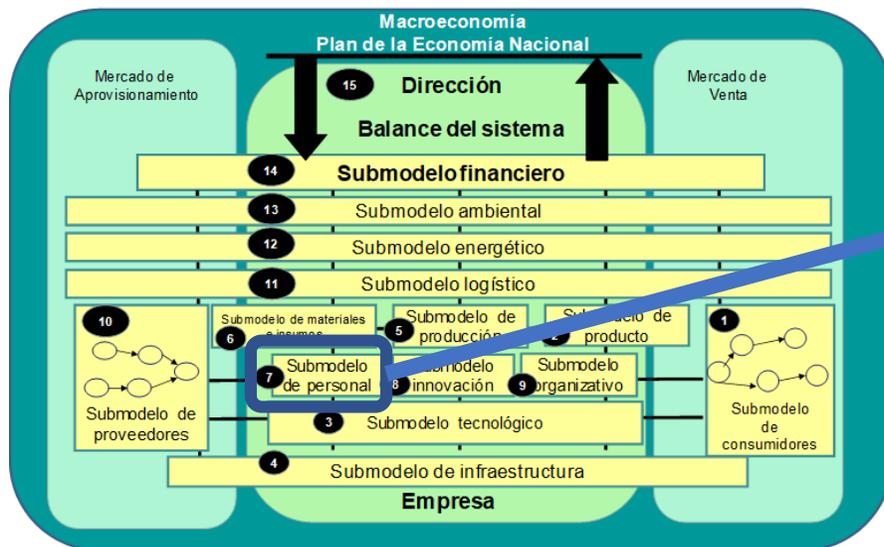
Técnica para analizar las causas que afectan la competitividad de la empresa

Submodelos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Submodelos 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15



PROYECTOS DE MEJORAS



Análisis de la efectividad en el submodelo 7 de Personal

Gasto unitario de salario = Plantilla * Salario Medio / Ventas

Nivel de actividad = Norma * Plantilla * Índice de Productividad

Índice de Productividad = IS * (1+IE) * IL * IN * IR

donde:

IS	Índice de asistencia
IE	Índice de trabajo extra
IL	Índice de aprovechamiento de la jornada laboral
IN	Índice de rendimiento
IR	Índice de aceptación de calidad

- **Disciplina**
- **Organización**
- **Capacitación**
- **Idoneidad**
- **Protección**
- **Salud en el trabajo**
- **Motivación**

Reto en el submodelo 7 de Personal:

Idoneidad en cada puesto de trabajo para actuar innovadora y colaborativamente con alto desempeño orientado a contribuir a la satisfacción de los clientes finales y con el incremento de la competitividad del Sistema de Producción

Idoneidad demostrada:

1. Trabajo con eficiencia, calidad y productividad
2. Cumplimiento de normas de conducta
3. Certificación formal exigida

Artículo 36, Ley 116/213. Actualizado Febrero 2020

¿Correspondencia entre programas formadores y competencias de cargos?

El ciclo de la gestión del mejoramiento

Plan	Planificar que hacer y como.
Do	Hacer lo que fue planificado.
Check	Verificar si se logró el objetivo.
Act	Actuar en función de los resultados.

**Proyectos de
mejoramiento**

CONCLUSIONES

- **Los planes son herramientas, el objetivo es satisfacer a los clientes finales**
- **La competitividad es la brújula del mejoramiento**
- **Las causas o restricciones para el mejoramiento están en los 15 submodelos interconectados del Sistema de Producción**
- **Condición necesaria para asegurar competitividad: balance dinámico de cada submodelo. Ejemplo: PERSONAL**
- **El éxito de una buena idea o decreto sólo se hará real cuando se logra completar la ejecución de un PROYECTO**

Gracias por aceptar el reto y el compromiso para mejorar la calidad de vida de la población cubana

¿Cuál será el Plan de Mejoramiento de su empresa para aplicar la política de perfeccionamiento de la retribución por el trabajo?