

Programa Permanente para el Incremento de la Competitividad (PPIC)

Fernando Ortiz Flores*
Gregorio Fernández Lambert**

Resumen

El origen del diseño del “Programa Permanente para el Incremento de la Competitividad (PPIC)” se encuentra en la investigación efectuada a las recomendaciones propuestas para el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas (PyME) de orden nacional por Pacheco (1994), Morán (2001), la propuesta realizada por Prokopenko (1991), y del documento presentado por la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile (2002). Este PPIC forma parte de los resultados de un trabajo de tesis de maestría en ciencias en ingeniería administrativa (MCIA) desarrollada en el Instituto Tecnológico de Orizaba (ITO) para una empresa purificadora de agua. Es importante recalcar que si el PPIC, aquí expuesto, se desea implantar en alguna otra empresa, se deberá tener cuidado especial para que no se adopte de manera universal, aun cuando recoge información de manera importante en su diseño y establece recomendaciones para el buen seguimiento del programa, ya que los indicadores propuestos han sido definidos de manera específica al contexto y circunstancia de la empresa en estudio.

1. Origen del PPIC

Actualmente, muchas empresas purificadoras de agua tienen la preocupación constante por mantenerse en el gusto de sus clientes, ocasionada por la gran competencia que existe en este mercado debido al gran número de instalaciones de nuevas plantas purificadoras de agua.

Por esta razón, conjugada con una búsqueda desesperada por neutralizar los efectos de la competencia, estas empresas se han visto obligadas a tratar de encontrar procedimientos que guíen sus acciones emprendidas hacia una

mejora sostenida y que a su vez, éstos midan el avance esperado en las propuestas encaminadas a la mejora, de tal forma que toda acción emprendida garantice un crecimiento permanente.

Objetivo del PPIC

Sabedores de que en el mercado actual, internacional, nacional o local, no compiten las empresas con sus productos, sino con sus procesos, su logística y su tecnología, el presente artículo describe el “Programa Permanente para el Incremento de la Competitividad (PPIC)” propuesto al empresario de la empresa purificadora de agua (EPA) como una guía de sus acciones hacia el incremento de la competitividad de su empresa a través del aprovechamiento adecuado de sus recursos (incremento de la productividad).

En cierta forma, este PPIC, permitirá también al empresario:

- Minimizar la dependencia en cuanto a asesorías externas se refiere.
- La reducción inminente de los desperdicios en proceso, como

efecto del aprovechamiento adecuado de sus recursos.

- La medición de sus procesos a través de indicadores.

El PPIC debe ser considerado en cierta manera una decisión estratégica de la Dirección de la EPA para guiar sus acciones hacia el incremento de la competitividad, el cual, en su estructura recurre a un sentido de lógica y de planteamientos básicos, íntimamente relacionados con el contexto de la empresa.

En el diseño de este PPIC se cuidó, como lo apunta Pacheco (1994), que no fuera un acopio de argumentos filosóficos o “moralistas”, ya que estos sólo tratan de encontrar, en una forma artificial, resultados a través del compromiso único de los trabajadores con los objetivos de la empresa, entre otras cosas.

Diseño del PPIC

El PPIC fue diseñado considerando dos aspectos:

- La condición resultante de la empresa, relativa al contexto actual de ésta desde diferentes perspectivas tales como la forma en que

*Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Profesor-Investigador de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Orizaba. Correo electrónico: ferchilo@prodigy.net.mx.

**Maestro en Ciencias en Ingeniería Administrativa por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Profesor del Instituto Tecnológico Superior de Misantla. Correo electrónico: gfernandez@itsm.edu.mx

está organizada, su ambiente laboral, su condición relativa a la calidad y la productividad, entre otras.

- Una fundamentación teórica sobre mejora continua, productividad, competitividad y los resultados de trabajos como los de Pacheco (1994), el de la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile (2002), Prokopenko (1991) y Morán (2001).

En esencia, el fundamento teórico de este PPIC asume un sentido crítico de la productividad como una disposición mental; una actitud que busca el mejoramiento de lo que existe.

El PPIC posee tres características importantes:

- Permite comprender y entender el papel determinante que tiene la productividad como factor detonante para el mejoramiento de la empresa.
- Esclarece cuáles y quienes deberían ser los responsables así como su interacción entre ellos a fin de garantizar la eficacia de los procesos.
- Proporciona indicadores en cada etapa del programa y recomendaciones técnicas para el análisis de la información e integración de equipos de trabajo.

Esta tercera característica está adecuada a los intereses de los directivos de la empresa para apoyar sus estrategias de mejora al sistema.

Es importante resaltar que estas tres características del PPIC proporcionaron adiciones y arreglos al modelo presentado por Pacheco (1994), Morán (2001) y Prokopenko (1991).

Etapas del PPIC

El proceso de implantación del PPIC (figura 1), consiste de las siete etapas siguientes con las que se espera, en el mediano plazo, una mejora en la posición competitiva de la empresa.

- Involucramiento gerencial.
- Involucramiento de todo el personal.
- Diagnóstico.
- Planeación y estrategia de solución.
- Aplicación.
- Control, evaluación, corrección.
- Seguimiento.

éxito de todo programa, puesto que ello deja en claro el comportamiento tangible, no sólo con el proceso de cambio, sino con los trabajadores de la empresa.

Para apoyar la etapa de involucramiento, deben impartirse cursos a fin de homogeneizar conceptos y criterios del PPIC. También se debe armonizar las relaciones de trabajo

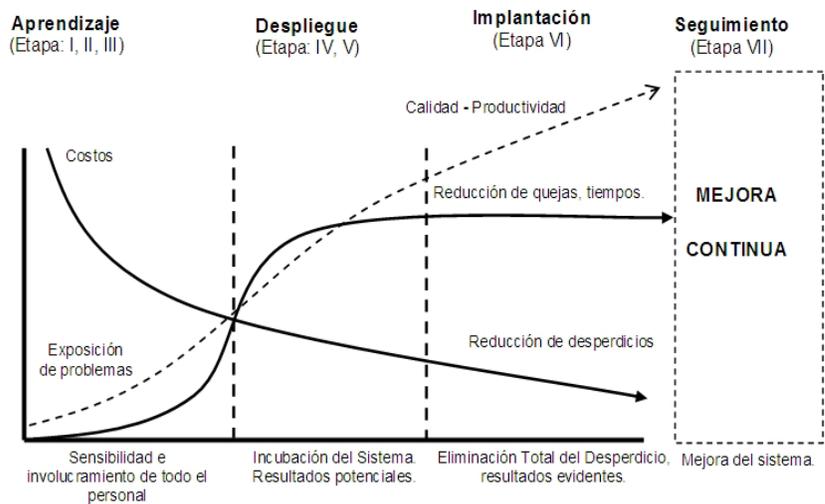


Figura N° 1. Proceso de implantación del PPICA.

Etapa I: Involucramiento gerencial

El primer paso consiste en reconocer la disposición de cambio en el empresario, la cual debe comprender la erradicación del paternalismo para disponer de una postura firme hacia un cambio de estructural y organizacional, en la que el liderazgo efectivo y los planes estratégicos, enmarcados por los objetivos de la empresa, proporcionen un rumbo cierto a ésta.

Para apoyar al PPIC, es importante considerar la designación de un responsable del programa y la integración de grupos coordinadores a éste, a quienes, al igual que los directivos, se les debe instruir en el manejo y el uso de técnicas para el análisis de la información y el manejo de grupos de trabajo.

Etapa II: Involucramiento de todo el personal

El involucramiento del nivel gerencial es determinante para el

entre el personal de diferentes niveles, y sobre todo, resaltar los valores para la inversión productiva del sistema.

Etapa III: Diagnóstico

El reconocimiento de una empresa no sólo debe hacerse con referencia a cuánto es la "ganancia" que deja la empresa o cómo ella se encuentra posicionada en el mercado, sino también debe hacerse con las capacidades internas relativas al personal, de tal forma que se logre identificar, mediante esta etapa de diagnóstico, las competencias técnico-profesional de los trabajadores a fin de evaluar si el recurso humano posee el conocimiento y habilidad para saber cómo hacer las cosas y por otra parte, si demuestra el deseo, el impulso o intención de realizarlas.

Etapa IV: Planeación y Estrategia de Solución

A partir del resultado del diag-

nóstico de la empresa, y basado en el ciclo “Planear -Hacer-Verificar-Arreglar” (PDCA). La etapa de planeación y estrategia de solución recomienda integrar un plan maestro de mejora que incluya lo siguiente:

- Involucramiento.
- Diagnóstico.
- Planeación.
- Estrategia de solución.
- Aplicación o Ejecución.
- Control, evaluación y corrección.
- Seguimiento.

El **involucramiento** consiste en un marco de convencimiento, en la integración de todos los empleados y trabajadores de la empresa por medio de la integración de equipos de trabajo.

El **diagnóstico** trata de resaltar, a través de los resultados expresados por indicadores y el uso de herramientas estadísticas, las áreas de mayor preocupación y que es lo que inhibe en mayor o menor grado a la productividad, así como el detectar las causas que generan dicho freno de la productividad. Los resultados del diagnóstico permitirán que en la etapa de **planeación** se definan y orienten actividades sustantivas de la empresa a objetivos e intereses comunes de los trabajadores y de la organización.

Integrada a la etapa de planeación, la etapa de la **estrategia de solución** consiste en diseñar las acciones correctivas (estrategia de solución) para cada una de los problemas diagnosticados, designando a su vez a los responsables de los recursos y los tiempos programados a cada acción.

La **aplicación o ejecución** consiste en la ejecución y seguimiento de cada una de las acciones diseñadas en la estrategia de solución.

El **control, evaluación y corrección** permitirá evaluar los resultados obtenidos en la instrumentación de las acciones emprendidas con el fin de elaborar los ajustes necesarios

para asegurar la mejora de los procesos de empresa.

Con el **seguimiento** se espera mantener el proceso en un estado de control, a través de la medición constante del mismo y su reorientación en los momentos necesarios.

Etapa V: Aplicación o ejecución

En esta etapa se propondrán mejoras al funcionamiento de la empresa. Estas mejoras deben estar basadas en las estrategias definidas en la etapa IV. Aquí se recomienda el uso de técnicas para el mejoramiento de la productividad basadas en la mano de obra y el producto, que seguramente en un estado de control, no distan de ser simples en un ambiente general de proceso cuando éste se encuentra debidamente armonizado.

Es importante señalar que en todo momento se debe tener el cuidado de prever los posibles obstáculos (restricciones) y garantizar el suministro de los recursos necesarios, así como la “mente de obra” para la aplicación efectiva de la estrategia de mejora.

Debe evitarse en todo momento la mejora cuando no se tengan controlados los procesos.

Etapa VI: Control, evaluación y corrección

Una vez aplicadas y resultando efectivas las estrategias definidas en la Etapa IV, éstas posicionarán a la empresa en un nivel competitivo superior al identificado en la etapa diagnóstico. Este nuevo nivel de competencia debe ser controlado, bien por lo definido en el plan estratégico o con el apoyo de estrategias alternas cuidando que éstas sean definidas con base a las condiciones logradas.

Es importante tener en cuenta que en ningún momento, las actividades deben representar una exigencia de esfuerzo adicional a la habilidad necesaria para la conservación del estado de control, y se debe cuidar que el sistema

trabaje para la empresa y no que la empresa trabaje para mantener al sistema en una condición en la que se esforzara al trabajador y se exigieran recursos más allá de los necesarios para mantenerlo.

El proceso de **evaluación** permitirá, a través de indicadores⁽¹⁾ medir el desempeño del sistema. Estos indicadores deben ser analizados y evaluados por los responsables del proceso de medición (grupo coordinador), quienes deberán tener la facultad de reorientar, con base en ellos, al proceso a un estado de control; no debe olvidarse que dentro de los logros de la empresa se deben contemplar la satisfacción y las expectativas de los trabajadores.

Etapa VII: Seguimiento

Todo tipo de resultados obtenidos, favorables o no, desde un inicio siempre deben ser difundidos con la finalidad de crear un ambiente de comunicación y confianza entre el personal de la empresa.

La continuidad de los resultados, su difusión correspondiente, y el potencial suceso de mejora debería aprovecharse como una estrategia de motivación para seguir impulsando el mejoramiento del sistema.

En esta etapa de seguimiento se recomienda que nunca se trate de mejorar cuando no se tenga controlada la mejora alcanzada, sin embargo, una vez controlado el nuevo estado de mejora no se debe dar el lujo de permanecer en éste durante un tiempo prolongado, puesto que, en principio, la actividad dinámica de otras compañías no lo permitiría, y seguramente generaría en ellas nuevos valores y atributos organizacionales que podrían traducirse en una desventaja competitiva para la empresa.

(1) Fernández (2004) propone en el anexo 8 de su trabajo de tesis, una serie de indicadores los cuales han sido definidos a las necesidades de la EPA.

Implantación del PPIC

El proceso de implantación del PPIC (figura 1), está definido en cuatro fases fundamentales:

- La fase del **aprendizaje** que considera la etapa I, II y III del PPIC.
- El **despliegue**, definido por las etapas IV y V del PPIC.
- La **implantación** del PPIC, integrada por la etapa VI del PPIC, con la que se demuestra que se tiene la capacidad de controlar el nivel alcanzado.
- La fase de **seguimiento**, integrada por la etapa VII, con la que se pretende darle seguimiento al sistema a través de auditorias.

En la fase de **aprendizaje** como parte del involucramiento del personal, se espera que resalten aquellos problemas (áreas de oportunidad) que sólo requieran de ajustes en la dinámica de trabajo diario.

En la fase de **despliegue** se desea que exista sinergia entre las fuerzas internas y externas a la empresa, y que se resuelvan y controlen las actividades diarias de trabajo.

La **implantación** del PPIC no

debe considerarse como algo que inicia y que termina, si bien es cierto que los resultados de mejora son alentadores, también es cierto que ellos pueden ser resultado de “espejismos” cuando no se tiene controlado al sistema.

La fase de **seguimiento** no sólo debe plantearse como una forma de obtener información sobre el estado de control y mejora del sistema, sino también para identificar las fallas u oportunidades potenciales que den pauta para seguir mejorando.

Factores de éxito del PPIC

Es claro que el PPIC aquí presentado es perfectible y que su correcta aplicación exige adaptarlo a las condiciones que manifieste el contexto de la empresa; y al igual que cualquier programa, el éxito de éste parte de entender que como tal, no debe ser visto como una receta para resolver problemas, sino como una forma de integración de esfuerzos en forma ordenada y de manera coordinada entre las diferentes partes involucradas en la empresa. En lo básico, exige:

- Un compromiso formal de los directivos por generar el cambio.
- La identificación, gestión, con-

trol, evaluación y mejoramiento de los procesos básicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa.

- La gestión de los recursos necesarios para la elaboración del o los productos.
- El involucramiento del personal en las funciones operativas, de manera que se garantice siempre la eficacia de los procesos.
- Que no se entienda al PPIC como un programa de “qué hacer en casos de”, “un proyecto de buenas intenciones”, ni como un proyecto que se implanta y se acaba.

En lo general se requiere que al interior de la empresa impere una atmósfera de mejora continua en todos los procesos que tienen lugar en ella.

Como apoyo a estas acciones, el anexo 11 “Acciones propuestas para mejorar la productividad e incrementar la competitividad” descrito en el informe de maestría de Fernández (2004), presenta una serie de recomendaciones recabadas de diversas fuentes, particularmente del documento presentado por la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile (2002). 

Bibliografía

Angelelli, Pablo & Juan J. Llisterri. *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C., 2002.

Confederación de la Producción y Comercio de Chile (CPC). *Guía para Mejorar la Productividad de la pequeña y mediana empresa*. Organización Internacional del Trabajo. Santiago de Chile, 2002.

Departamento de desarrollo sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C., 2002.

Fernández Lambert, Gregorio. *Diseño de una guía para la instalación de un programa permanente para el incremento de la competitividad a través del mejoramiento de la productividad en la empresa Hielo y Agua Purificada Misantla*. Tesis de Maestría, Asesor: M.C. Fernando Ortiz Flores. Instituto Tecnológico de Orizaba, 2004.

Kürzinger, Edith et al. *Guía del buen manejo para pequeñas y medianas empresas (PyMEs)*. Programa piloto para la promoción del control ambiental en el sector privado de países en desarrollo (P3U). Bonn, Alemania, 1998.

Martínez Carabarin, Fabián M. *Diseño de un programa para mejorar la productividad en la empresa A.M.I.L.U.M.E.X.* Tesis de Maestría, Asesor: M.C. Fernando Ortiz Flores. Instituto Tecnológico de Orizaba, 2001.

Martens, Leonard. *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones*. Organización Internacional del Trabajo, 2002.

Morán Sánchez, René. *Propuesta para el mejoramiento de la productividad de la empresa MEOSA, ubicada en la ciudad de Orizaba, Ver.* Tesis de Maestría, Asesor: M.C. Fernando Ortiz Flores. Instituto Tecnológico de Orizaba, 2001.

Ortiz Flores, Fernando & Gregorio Fernández Lambert. "Programa permanente para incremento de la competitividad en una empresa purificadora de agua", 1ª. *Convención nacional de investigación aplicada y desarrollo tecnológico 2005*. CONCYTEP. 2005

Pacheco Espejel, Arturo, entrevistado por el autor, Misantla, Veracruz, 24 de noviembre de 1998.

Prokopenko, Joseph. *La Gestión de la Productividad: Manual práctico*. Grupo Noriega Editores. México, 1991.

Sumanth, David J. *Ingeniería y Administración de la Productividad*. McGraw-Hill. México, 1996.

Villareal, René. "El modelo de competitividad sistemática para el desarrollo" en *Memoria de México competitivo 2020*. Centro de Capital Intelectual y Competitividad. Monterrey, N.L., México, 2002.

