

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

**LICENCIATURA EN GESTION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA**

OPTATIVA. DETECCION DE AREAS DE OPORTUNIDAD

**EL PLAN DE MEJORA Y SEGUIMIENTO PARA LA MIPYME
APUNTES**

Dra. SANDRA ISABEL RAMIREZ GONZALEZ

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

PRESENTACION

El presente documento titulado “***El plan de mejora y seguimiento para la MiPyME***” tiene como **objetivo** dar a los estudiantes de la Licenciatura en Gestión de la micro, pequeña y mediana empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas un material de fácil comprensión y de utilidad para el **desarrollo de la Optativa Detección de áreas de oportunidad**, el cual es complementario y de apoyo para el entendimiento de los fundamentos e implementación en la construcción de un Plan de Mejora y de seguimiento a las MiPyMEs, aspectos que **se abordan en la subcompetencia 2, del programa de la Asignatura**.

En la actualidad, es importante para las MiPyMEs realizar su mejora continua, lo cual permitirá obtener diversos beneficios, tales como el aumento de la rentabilidad de la empresa, capacitación del recurso humano y eliminación de desperdicios de insumos, entre otras; para lo cual, es de suma importancia realizar el diseño de un plan de mejora, que contenga un plan de acción, y un esquema de seguimiento.

Como punto de partida es necesario realizar un diagnóstico, en el cual se priorizan las áreas de atención, y éste será la base para desarrollar el plan de mejora; este documento integra aspectos que permitan ayudar en las decisiones estratégicas sobre los cambios que se deben realizar en las áreas funcionales de la empresa, las áreas de atención prioritarias y las acciones por desarrollar para su cumplimiento.

Es importante resaltar, que para que un plan de mejora genere los beneficios esperados y se lleve en el tiempo estimado, es necesario elaborar un plan de acción y un esquema de seguimiento, los cuales en conjunto serán la parte operativa. El plan de acción incluye las tareas por realizar y los tiempos en que deben llevarse a cabo, así como los recursos necesarios para su ejecución y los responsables designados para realizarlas. El esquema de seguimiento, por su parte, permitirá detectar posibles desviaciones y, con base en ellas, tomar acciones correctivas que permitan llevar a cabo las actividades y con ello obtener los beneficios esperados.

INDICE

	página
1. EL PLAN DE MEJORA.....	1
1.1. Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora.....	2
1.1.1. Identificación del área de mejora.....	3
1.1.2. Detección de las principales causas del problema.....	4
1.1.3. Formular el objetivo.....	4
1.1.4 Selección de las acciones de mejora.....	5
1.1.5 Elaboración de una planificación.....	5
1.1.6 El seguimiento del plan de mejora.....	7
2. PROTOCOLO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	9
2.1 Identificación de las áreas de mejora	9
2.2 Detectar las principales causas del problema.....	10
2.3 Formulación del objetivo.....	10
2.4 Selección de las acciones de mejora.....	10
2.5 Realización de una planificación y seguimiento.....	11
3. PUNTOS CRÍTICOS O CUELLOS DE BOTELLA.....	13
3.1. Relación entre trabajadores y empresa.....	13
3.2. Análisis de proveedores.....	14
3.3. Percepción que tiene el cliente.....	15
3.4. La gestión comercial.....	15
3.5. El marketing.....	16
3.6. La gestión de procesos y procedimientos.....	17
3.7. La producción o ejecución.....	17
3.8. La medición e indicadores.....	18
3.9. La diferenciación.....	19
3.10. La venta de productos o servicios o vender soluciones.....	20
3.11. El plan de ahorro de los costos.....	21
3.12. La definición de un plan de mejora continua.....	22
3.13. La gestión de ideas.....	22
3.14. El plan de innovación.....	23
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	26

1. EL PLAN DE MEJORA

En toda empresa u organización es deseable el llegar a niveles óptimos y de excelencia, lo cual está estrechamente relacionado con la capacidad que tenga de crecer mediante la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se realiza cuando dicha organización tiene la capacidad de aprender de sí misma, y de otras, para ello dedica tiempo y esfuerzo en planificar su futuro, para lo cual presta atención al entorno cambiante en el que se desempeña, así como del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades.

La planificación dentro de una organización y el establecer una estrategia es el principal modo de conseguir una mejora substancial en el servicio que presta a la sociedad y como tal para ella misma. Para ello, es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra en la actualidad y con este análisis adecuadamente realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que se debe seguirse para realizar la mejora y que la organización perciba de forma significativa la mejora implementada. Es muy importante establecer adecuadamente las fortalezas para superar las debilidades, que es una de las mejores opciones que permitan tener un cambio positivo.

“El plan de mejora se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo plan. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables de la empresa u organización y que de una u otra forma, tengan relación con ella” (Sánchez García, Manuel Jesús, 2015).

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, que logren al final la percepción de esos cambios tanto en las diferentes áreas, como en el conjunto de los bienes o servicios prestados por la organización o empresa. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y

seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

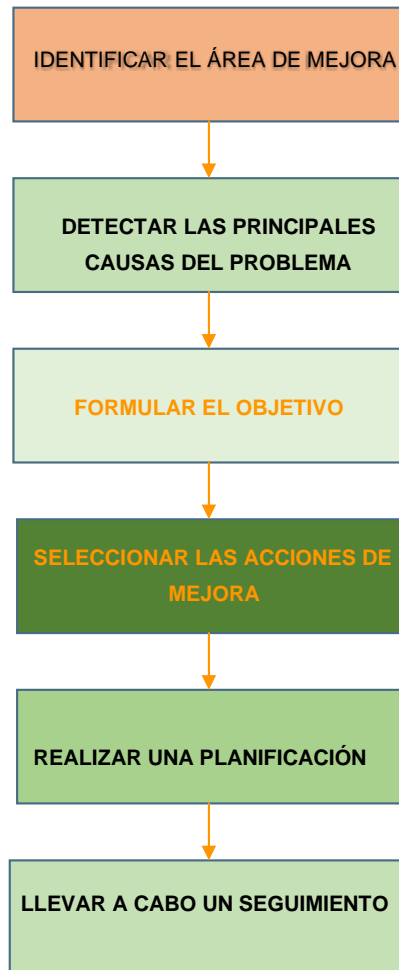
Dentro de los principales aspectos que se logran al realizar un plan de mejora están (Sánchez García, Manuel Jesús, 2015):

- ✓ “Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- ✓ Identificar las acciones de mejora a aplicar y analizar la viabilidad de las mismas.
- ✓ Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- ✓ Establecer prioridades en los aspectos o estrategias de actuación.
- ✓ Negociar la estrategia a seguir.
- ✓ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión”.

El plan logra obtener de una forma organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Es importante remarcar que su implementación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad, eficiencia y mayor rentabilidad de la empresa u organización según sea el caso.

1.1. Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora.

A continuación, se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora:



1.1.1. Identificación del área de mejora.

Una vez realizado el diagnóstico se conocerán las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno en el que se desarrolla, se identifica la unidad o área de la empresa u organización que requiere la mejora. La clave ésta en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas con que se cuenta.

1.1.2. Detección de las principales causas del problema.

Una vez realizada la correcta detección de los problemas, lo siguiente a realizar es establecer las causas que lo originan, y con esta acción se puedan establecer áreas de mejora. Dentro de las diferentes herramientas metodológicas existentes para su identificación, se mencionan a continuación algunas de ellas:

- El diagrama de espina o también llamado de causa-efecto.
- Cedula de autodiagnóstico.
- El diagrama de Pareto.
- La lluvia de ideas.

El uso de alguna de las anteriores herramientas o de otras similares permitirá facilitar el proceso y realizar un análisis con mayor profundidad del problema y tener las bases adecuadas para definir las acciones de mejora.

1.1.3. Formular el objetivo.

Identificadas las principales áreas de mejora, así como conocer las causas del problema, se necesario formular los objetivos, estableciendo claramente tanto el objetivo general como los específicos y fijar el período de tiempo para su consecución.

Por lo anterior, al redactar los objetivos se debe tener en cuenta que es necesario que contengan las siguientes características:

- ✓ *Debe expresar de manera precisa el resultado que se pretende lograr.*
- ✓ *Ser concretos.*
- ✓ *Estar redactados con claridad.*
- ✓ *Debe iniciar con un verbo de acción en infinitivo.*
- ✓ *Debe indicar el para que de la acción.*
- ✓ *Debe ser realistas: es decir que tenga posibilidad de su cumplimiento.*
- ✓ *Estar acotados tanto en tiempo y como en el grado de cumplimiento.*
- ✓ *Flexibles: de tal forma que sean susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin que se aleje de lo establecido inicialmente.*

- ✓ *Comprensibles: para que cualquier personal implicado pueda entender qué es lo que se pretende conseguir.*
- ✓ *Obligatorios: para lo cual debe existir voluntad de alcanzarlos, y que se realicen las acciones necesarias para lograrlo.*

1.1.4 Selección de las acciones de mejora.

La siguiente parte es realizar la selección de las posibles alternativas de mejora, y así posteriormente, priorizar las más adecuadas. Por lo que propone el uso de diversas técnicas tales como: la lluvia de ideas, técnica del grupo nominal, etc., las cuales facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. El objetivo es de disponer de un listado de las principales acciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos que se establecieron de manera previa.

1.1.5 Elaboración de una planificación.

Una vez realizado el objetivo de establecer las posibles soluciones a los problemas, se tendrá un listado, que no tiene ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar la postergación o exclusión del plan de mejora. Por lo que es imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad.

Algo importante de recalcar es que establecer el mejor orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la realización de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes, pero también se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión. Entre los principales se puede encontrar:

- **Dificultad de la implantación.**

Considerando que la dificultad en la implementación de una acción de mejora llega a ser un factor determinante en su implementación, es clave tener en cuenta este aspecto y que puede llegar a ser un factor determinante en el logro de los objetivos propuestos, por lo que es aconsejable realizar la priorización, considerando en primer lugar el menor hasta el mayor grado de dificultad en su posible implementación.

DIFICULTAD			
1 MUCHA	2 BASTANTE	3 POCA	4 NINGUNA

- **Plazo de implementación.**

El tiempo de implementación es otro aspecto de gran relevancia a tener en cuenta, ya que pueden existir acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata ó a corto plazo. De otra parte, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implementación.

PLAZO			
1 LARGO	2 MEDIO	3 CORTO	4 INMEDIATO

- **Impacto en la organización.**

Se puede definir como impacto, el resultado de la actuación a implementar, el cual puede ser medido por medio del grado de mejora conseguido (o sea que un cambio radical puede tener un impacto mucho mayor, que pequeños cambios continuos).

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es el grado de despliegue al que afecta la medida planteada. Si ésta afecta a varias áreas, su impacto podrá ser mayor y la prioridad también deberá serlo.

IMPACTO			
1 NINGUNO	2 POCO	3 BASTANTE	4 MUCHO

Como una herramienta que ayude al momento de realizar una priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente, se presenta a continuación una tabla que servirá para realizar este ejercicio.

Como se puede apreciar en la tabla, una vez se establezcan las puntuaciones de cada factor se realizará la suma de las mismas, lo que permitirá orientar el proceso e identificar como prioritarias aquellas acciones que obtengan una mayor puntuación total.

Nº	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización

1.1.6 El seguimiento del plan de mejora.

Otro de los aspectos a considerar de manera secuencial, o sea el siguiente paso, corresponde a la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implementación de las acciones de mejora. Para lo cual, es necesario colocar de

manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas”.

2. PROTOCOLO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Para la realización de un plan de mejora y llevar a cabo las acciones de mejora propuestas, es indispensable especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para lo cual, es conveniente establecer la persona que es el responsable de la puesta en marcha, así como de la ejecución de las acciones de mejora, y de las diferentes tareas a desarrollar, de los recursos humanos y así como de los materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas.

Lo más seguro es que la planificación realizada debe ir acompañada de una negociación entre todos los responsables e implicados, en diferentes niveles de la empresa u organización. Otro aspecto a considerar es dar al plan de mejora un carácter formal adecuado, según las características y el modo de actuar en cada empresa u organización, lo cual permitirá lograr su éxito, y por tanto, la consecución del objetivo previamente fijado.

Se presentará a continuación la propuesta del protocolo que se sugiere seguir para construir el plan de mejora y realizar el seguimiento a lo largo de su implementación. Está integrado por una serie de tablas que deberán rellenarse en el orden que se presentan, tal y como se ha explicado en el punto 1 del documento.

2.1 Identificación de las áreas de mejora

El conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación en la empresa u organización será el punto de partida para la detección de las áreas de mejora. Una de las posibilidades es que el análisis centrado en los criterios del modelo, dada la interrelación que existe entre ellos, de lugar a la aparición de fortalezas y debilidades que puedan estar repetidas, por lo que es conveniente siempre que sea posible integrar en grades bloques siguiendo una lógica apropiada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
(...)	(...)	(...)

2.2 Detectar las principales causas del problema.

Una vez establecidas claramente las áreas de mejora, es necesario realizar la identificación de las causas del problema, siguiendo las recomendaciones establecidas en el punto 2.1 y las cuales deben verse reflejadas en la tabla que se adjunta a continuación. Es conveniente realizar tantas tablas como áreas de mejora fueron identificadas.

2.3 Formulación del objetivo.

Una vez conocidas las causas que originaron el problema, se establece el objetivo a conseguir y se refleja en la misma tabla.

2.4 Selección de las acciones de mejora.

La selección de las acciones de mejora es una consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo establecido. Para lo cual es conveniente aplicar una metodología adecuada, que permita seleccionar las acciones más apropiadas. El número de acciones por tanto dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna que se tenga en la empresa u organización.

Se debe considerar que el presente ejercicio debe realizarse con total y plena libertad, las restricciones se consideraran en el siguiente paso, cuando se realice la priorización. Si existieran limitaciones durante la selección, se estarían limitando la entrada las posibles actuaciones, lo cual no es conveniente para el proceso.

ÁREA DE MEJORA Nº 1:	
Descripción del problema	
Causas que provocan el problema	
Objetivo a conseguir	
Acciones de mejora	1. 2. 3. (...)
Beneficios esperados	

2.5 Realización de una planificación y seguimiento.

Hasta este punto ya se estaría en condiciones de comenzar a elegir, así como de priorizar las actuaciones a implementar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo previamente establecido.

Para realizar la priorización de las acciones de mejora se seguirán las indicaciones establecidas anteriormente.

Nº	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1.1					
1.2					
1.3					
(...)					

Una vez elegidas por orden de prioridad, se continua con la construcción del plan de mejora, para lo cual se incorporan también los diversos elementos que logren realizar el seguimiento detallado del plan y de esta forma poder garantizar su eficacia y eficiencia, tal como se presenta en la siguiente tabla:

PLAN DE MEJORA N-(N+X)							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) ...						
1.2	a) b) ...						
(...)							
2.1	a) b) ...						
2.2	a) b) ...						
(...)							

Una vez realizada la tabla lo más seguro es que implicará a la unidad o área evaluada y a otros órganos de la empresa u organización, lo que llevará a la necesidad de realizar una negociación entre los diferentes implicados, con la finalidad de lograr acuerdos. Por lo que ese consenso y acuerdos constituirá el plan que se aplicará para obtener la mejora de la calidad de los procesos, procedimientos o servicio prestados y que deberá ser claramente percibidos por los destinatarios finales o clientes.

3. PUNTOS CRÍTICOS O CUELLOS DE BOTELLA

Considerando que ya se realizó la lista de cada una de las actividades principales de la empresa u organización, ahora es de mayor facilidad que entre éstas se logre establecer las que se consideren como un punto crítico, en el cual se tenga dificultades o no permita el funcionamiento correcto de un área en específico y que sea como un cuello de botella, que no permita avanzar a la empresa u organización.

Es de considerar que las diferentes actividades son necesarias para la empresa, pero posiblemente alguna de ellas tiene puntos débiles o aspectos que la hacen crítica en cuanto al bloqueo total del negocio y que representan un factor de riesgo altamente negativo para la empresa u organización, es por ello que poder establecer o detectar estos cuellos de botella, permitirá trabajarlos o de cierta manera tomar acciones para prevenir para que de ésta manera la empresa u organización no tenga problemas inesperados, a continuación se precisan algunos aspectos sobresalientes y que incorpora ideas de varios autores tales como Ximénez de Embún y Houses.

3.1. Relación entre trabajadores y empresa.

Se puede hablar de trabajadores o de empleados, sin embargo, pueden llegar a tener diferencias a pesar que pueda pensar que es lo mismo, se podría decir que el trabajador es ser considerado como parte importante de una empresa, y otra ser un *simple* empleado que se va a casa al terminar su jornada; la diferencia está en la motivación profesional del trabajador (Ximénez de Embún).

Y por otro lado para Ximénez de Embún, “los directivos o responsables de una empresa u organización, no son empleados pero son trabajadores de la misma, y también están incluidos en este apartado, de hecho como directivos o responsables, son los primeros que deben ser conscientes de cómo se relaciona la empresa u organización con ellos y con el resto de trabajadores.

Es conveniente tener un **plan de comunicación empresarial o de la organización**, para hacer llegar a todos los trabajadores o socios tanto los éxitos y las circunstancias más importantes de cada área de trabajo, al resto de áreas de la empresa u organización, aunque se trate de una empresa u organización pequeña.

Es conveniente el poder establecer un canal fluido, con apertura, que sea de respeto y de libre comunicación entre los socios o trabajadores de la empresa u organización con sus mandos y su dirección, esto con varios objetivos, el primero es que el socio o el trabajador tenga la certeza y la convicción de que se le tiene en cuenta y además que pueden aportar su experiencia, así como sus ideas y conocimientos de forma abierta para la mejora de la empresa o de la organización”.

3.2. Análisis de proveedores.

Es frecuente que no se dé importancia a los proveedores, sin embargo, intenta responder los siguientes cuestionamientos:

¿Qué pasaría a tu empresa u organización, si tus proveedores te fallan?

¿Qué impacto tendría en los procesos o servicios que presta la empresa u organización, si tienen problemas con el suministro que realizan tus proveedores?

¿Qué tiempo llevaría superar el cambio de un proveedor? ¿Y qué impactos tendría para la empresa u organización?

Se debe considerar y reflexionar hasta qué punto un proveedor puede ser considerado como un simple proveedor o en realidad puede llegar a ser algo más importante, por lo que es conveniente considerar que los proveedores son en realidad unos aliados para la empresa u organización. De otra parte, es posible que se pueda considerar que esta alianza con el proveedor en realidad no aporta valor, por lo que se podría estar ante un *simple* proveedor. Sin embargo, si esta alianza aporta un gran valor, éste se convierte en una especie de socio y como tal hay que

tratarlo y cuidarlo, ya que es de considerar que la cadena de valor para los clientes comienza con los proveedores.

3.3. Percepción que tiene el cliente.

Ahora se abordará otro actor importante dentro de la cadena, y es el cliente, el cual se encuentra hasta el final de la misma, por lo que es conveniente reflexionar sobre las respuestas de las siguientes preguntas: ¿cómo es la percepción de los clientes hacia la empresa u organización? ¿la empresa u organización es un simple proveedor para él? ¿la empresa u organización aporta al cliente un valor realmente o es un simple proveedor del que puede prescindir?

Al igual que los proveedores de la empresa u organización pueden (y deben) ser aliados para ésta, es conveniente lograr ser un proveedor fuerte y que considere a la empresa u organización como de un alto valor para los clientes, los cuales deben tener la sensación que si pierden a la empresa u organización, también pierden ellos una parte de su fuerza. Es importante considerar la premisa que fidelizar a un cliente siempre es más barato que conseguir uno nuevo.

3.4. La gestión comercial.

Puede parecer que muchas empresas u organizaciones consideraran como una prioridad realizar una adecuada gestión comercial, sin embargo, esto no es lo que sucede en muchas, y es debido a que consideran que por que tienen un grupo más o menos estable de clientes o porque reciben de forma natural (por posicionamiento de mercado, prescripción o cualquier otro motivo) una fuente regular de nuevos clientes.

Sin embargo, como menciona Ximénez de Embún, “las situaciones son cambiantes, por lo que es conveniente no dejar que la actividad comercial sea solo una actividad pasiva de recepción de clientes o de mantenimiento de los que ya se tienen, a

continuación, se darán unas buenas razones por lo que se deba llevar a cabo una gestión comercial activa:

1. Permite captar nuevos clientes
2. Aporta valor continuo a los clientes existentes
3. Fidelización de clientes
4. Convertirse en aliados de nuestros clientes
5. Fortaleza frente a la entrada de la competencia.

Es de considerar que todo lo anterior pueda estar sucediendo de manera natural o espontánea, sin embargo, es posible que con el cambio de situaciones y el mismo tiempo se irá diluyendo y perdiendo fuerza si no se cuida. Por lo que es muy frecuente que en el mediano plazo se puede estar moviéndose más por la inercia que se trae, y algún día se puede terminar, debido a que cambien las condiciones de mercado, o puedan ingresar al mismo segmento nuevos competidores, o bien que se generen nuevos productos o servicios sustitutivos, etc., por lo que si esto pasa posiblemente ya será tarde para reaccionar”.

Por todo lo anterior, es de vital trascendencia gestionar la actividad comercial como una parte propia más de la empresa.

3.5. El marketing.

Aunque es uno de los aspectos clave para el éxito de muchas empresas, no todas tienen claridad de lo que es y cómo realizar el marketing; lo que indica que no es un área fuerte o que se considere en la empresa, o que de cierta forma se tengan en cuenta de forma integrada y con un presupuesto programado para dicho fin. Pero posiblemente sí realizan actividades de marketing, como, por ejemplo: la impresión de algunos folletos informativos, así como la participación en ferias o eventos que permitan exponer sus productos y servicios.

Es de resaltar, que el marketing es la antesala de una actividad comercial, por lo que, si se considera y si tienen recursos para una actividad comercial determinada,

se debería considerar el marketing como una actividad diferenciada, considerando de esta manera sus objetivos y contemplando un presupuesto para el logro de los mismos.

Realizar la medición de los resultados del marketing puede llegar a ser una actividad un poco complicada, sobre todo si no es dentro del mundo digital; sin embargo, es posible medir sus impactos y conversiones, en registros con datos de clientes potenciales, que podrían dar paso a una actividad comercial.

3.6. La gestión de procesos y procedimientos.

Uno de los aspectos de importancia en las empresas u organizaciones son los procedimientos que llevan a cabo; sin embargo, en algunos, dichos procedimientos se encuentran solamente en la cabeza de jefes de área o responsables, o bien en los directivos, pero todos los procesos y procedimientos que lleven a cabo, deberían estar por escrito, aquí varias razones para hacerlo:

- Es fácil detectar lagunas sin cubrir.
- Es más factible de realizar la detección de puntos de mejora.
- La ausencia o falta o bien un cambio del responsable no implica una pérdida de conocimiento para la organización o para la empresa.
- En caso de realizar un proceso de certificación de calidad, sería tener uno de los primeros y principales aspectos para lograrlo y con ello se puede aportar valor a la organización o empresa.

3.7. La producción o ejecución.

Cuando se desea realizar la mejora de una empresa u organización y que la actividad, bienes o servicios sean de calidad; el área de producción o ejecución, es una en las que se presta mayor atención. Sin embargo, no es el único, ni principal aspecto a considerar. El área de producción o ejecución comúnmente tiene la mayor

atención y en muchas oportunidades toda la atención, pero se corre el riesgo en desatender otras necesidades fundamentales que permitiría que la organización o empresa mejore.

Por lo anterior, es conveniente que se atiendan además de los procedimientos para los procesos de producción o ejecución de servicios de la empresa u organización, mejorar la gestión, lo que permitirá detectar argumentarios de venta, el cual es un documento que indica la ruta o proceso a seguir durante la entrevista y el embudo de ventas y además aporta muchos beneficios, ya que además de persuadir al cliente y guiar su comportamiento para que decida hacer la compra, puede ser de gran utilidad como soporte para el área comercial.

De otra parte, es un aspecto de gran relevancia a considerar en los procesos de innovación, ya que, de una manera directa o indirecta, la innovación siempre afecta a los procesos de producción o ejecución.

3.8. La medición e indicadores.

Es de vital importancia que los aspectos que se han tratado anteriormente se midan, ya que, si no se hace, es muy difícil saber si se está realizando de una manera adecuada, y ver si es posible realizarlo de mejor manera. Las actividades de la empresa u organización deben ser medidas, de tal forma que permita su evaluación interna, y así conocer el rendimiento, la productividad o bien la eficiencia en el uso de bienes y recursos, etc.

Es así, como será posible tomar decisiones estratégicas, tal como menciona Ximénez de Embún, pero “considerando los datos arrojados por las mediciones realizadas, y de esta manera poder realizar cambios buscando mejoras, y poder llegar al aumento del rendimiento actual y tener la satisfacción del trabajo bien realizado. No se debe tratar de mirar todo con ojos críticos, también se debe saber reconocer cuándo las cosas se están haciendo bien. Pero para poder saber esto,

existe la necesidad de medirlo todo y de una manera continua, ya que lo que hoy puede funcionar, posiblemente mañana puede dejar de hacerlo.

Los trabajos de medición generalmente se omiten o excluyen de los planes de trabajo o de mejora, debido a que suelen asociarse a una carga de trabajo adicional y no productiva, lo cual está lejos de la realidad. En primera instancia el que realiza las mediciones es la misma persona que realiza el trabajo, apenas le supondrá más esfuerzo realizar las mediciones de los parámetros o indicadores de la manera cómo se está llevando a cabo su actividad”.

De otra parte, la misma persona que realizó la medición, detectará de forma rápida las situaciones de mal funcionamiento más llamativos y podrá corregirlos sobre la marcha o avisar para su revisión (revisión de procedimientos o estrategias), lo cual permitirá el ahorro de costos, la mejora en la productividad y muy seguramente la mejora en la estima del trabajo que realizó, contribuyendo con ello al aumento de rendimiento, buen uso de insumos, etc.

Por lo que, es muy aconsejable si no se utilizan indicadores de actividad en la empresa u organización es necesario iniciar a realizarlo, lo ideal sería uno o dos por área de actividad y poco a poco cuando estén interiorizados en la mecánica del trabajo diario de los que lo realizan, es posible introducir indicadores nuevos que logren mejorar la información y tomar después las mejores decisiones al respecto.

3.9. La diferenciación.

Es frecuente que desde el inicio de la creación de una empresa u organización y en el transcurso de su vida se planteen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las diferencias de la empresa u organización con la competencia?
- ¿Por cuánto tiempo será posible mantener esa diferenciación?

Lo ideal es buscar la diferenciación de los productos o servicios, ya sea con respecto a la competencia directa como a la competencia de productos o servicios sustitutivos de los que ofrece la empresa u organización.

Cuando se considera la diferenciación ésta puede considerar varios aspectos, tales como: el precio, el valor del propio producto o servicio, o el valor añadido, o bien los beneficios que se le den a los socios.

Existe la premisa que, si la empresa u organización no es diferente, posiblemente su destino más seguro con el tiempo es desaparecer.

3.10. La venta de productos o servicios o vender soluciones.

De manera tradicional se piensa que el éxito de la industria y para muchas empresas ha estado en la venta de un solo producto para una gran cantidad de clientes, siendo esta manera posiblemente la forma de producir más barato y llegar al mercado y así tener una mayor capacidad de competencia a un mejor precio, siendo ésta una variable decisora y tal vez la más importante en un proceso de compra.

Sin embargo, para Ximénez de Embún; “las cosas vienen cambiando, y esta es una situación relativa, dependiendo para que sectores o cuales clientes, donde el precio no es la única variable a tener en cuenta, y se pueden considerar además de un producto o un servicio que requiere una solución.

La diferencia puede estar simplemente en la disponibilidad; por ejemplo, si una empresa produce lo mismo que la competencia, o realiza el mismo servicio que la de al lado, pero el tiempo de respuesta ante un pedido es inmediato, a diferencia de para dentro de una semana, esa reducción de tiempo en la disponibilidad de un producto o de un servicio puede ser un factor de aportación de soluciones para un cliente que tiene necesidades recurrentes de respuesta rápida, debido a las características de su negocio o porque su estrategia con respecto a sus costos le condiciona la forma de comprar a sus proveedores, o puede ser que los clientes son

ocasionales, debido a sus circunstancias y eso hace que la capacidad de respuesta rápida sea en definitiva un valor agregado".

Esta situación con respecto a la disponibilidad, es sólo un ejemplo que permite mostrar, que más que los productos o los servicios, se debe de centrar en transmitir que se venden soluciones para las diferentes necesidades de tengan los clientes, y no siempre la solución (ese valor agregado) está en el propio producto o servicio sino en lo que lo rodea: tales como la disponibilidad, la forma de venta, la forma de entrega, etc.

3.11. El plan de ahorro de los costos.

Uno de los primeros factores de competitividad suele ser la reducción de precios de producción, y aunque no siempre debe ser el único, el ahorro de costos puede suponer una mejora en los márgenes de ganancias que se obtengan.

A manera de ejemplo y de forma simplista, se puede considerar que se vende un 15% más y se mejora un 15% los márgenes, es posible que con ello se aumenten las ganancias de una empresa sin hacer ningún tipo de mejora más.

Para buscar una forma de un ahorro racional de costos se puede plantear de la misma manera que con los cuellos de botella, pero centrados en las actividades o subtareas que pueden ser las que tienen un mayor costo para la empresa y en los que, por tanto, podría existir una reducción en principio sin disminuir la calidad, ni las prestaciones de un producto o servicio.

Se debe tener en cuenta que un plan de ahorro de costos, debe ser evaluado en el tiempo y analizar si se ha podido cumplir, y en caso de no ser así, saber por qué, para ajustar los planes o buscar alternativas.

3.12. La definición de un plan de mejora continua.

Es importante resaltar que según Ximénez de Embún, “los planes de mejora continua no deben convertirse en una obsesión, sino por el contrario en un plan de acciones a mediano y largo plazo, las cuales deben medirse o revisarse periódicamente, con el objetivo de impulsar la mejora del trabajo en cada área de la empresa u organización. Las metas de un plan de mejora deben considerarse como pequeños logros que se van acumulando en transcurso del tiempo y de esta manera permitirá una mejora significativa, que será posible visualizarla.

Además, es igual de importante evaluar las metas que se van estableciendo y entender los motivos por los que en caso tal, no se han cumplido las mejoras esperadas, ya que con este análisis es posible obtener un aprendizaje muy valioso, que significa una mejora en el conocimiento y gestión de la empresa u organización”.

3.13. La gestión de ideas.

La gestión de ideas es una expresión que es considerada por muchos como el principio de los procesos de innovación. El objetivo de contemplarlo de manera separada, es para desvincularlo de forma expresa de la innovación, que permita poder llevar a cabo una gestión de ideas que ayude a realizar mejoras en la empresa, sin necesidad de disponer o estructurar como tal de un plan de innovación.

En, esta gestión de ideas se refiere a, por ejemplo: nuevas ideas sobre un producto o servicio, metodologías de trabajo, ideas sobre los diversos procesos o procedimientos, formas de presentar los resultados (productos o servicios), pueden significar diferenciarse, ser más eficientes, más productivos, hacer algo nuevo, destacar, etc., y no tener necesariamente de un plan de innovación estructurado como tal.

Es indispensable, “tener la mente abierta a nuevas ideas sobre la empresa u organización, por parte ya sea de todos los trabajadores del mismo, y de los responsables de ella. Sin llegar a dedicar los recursos que requiere un plan de

innovación, es por ello que, en toda empresa u organización, se puede considerar y establecer un pequeño sistema de gestión de ideas para ser evaluadas y utilizarlas como elementos de mejora” (Ximénez de Embún).

Para realizar la gestión de ideas, se requiere estructurar cada una de sus fases, pero sin necesidad de dedicarle recursos, a continuación, se presentan estas fases:

- a. La recolección de las ideas: para ello se puede utilizar un pizarrón o una página donde dejar comentarios, etc.
- b. La ordenación de las ideas: se refiere a la clasificación de las ideas por temática.
- c. Evaluación de ideas: para esto es necesario obtener opiniones a favor y en contra de las nuevas ideas.
- d. Valoración de ideas: en esta fase los responsables o directivos de la empresa u organización valoran la capacidad de ejecución de las ideas propuestas, así como valorarla o medirla mediante un proceso de evaluación.
- e. Elaboración de un Plan de ejecución de las nuevas ideas, establecer el cómo y cuándo de cada acción para implementar las nuevas ideas.

3.14. El plan de innovación.

Es importante considerar el desarrollo de la innovación en la pequeña empresa u organización, sin embargo, es muy común creer que para desarrollar un plan de innovación se necesitan grandes cantidades de recursos que permitan realizar hacer algo relacionado con este aspecto, y que además no está al alcance de una pequeña empresa, ni por recursos, ni por conocimiento especializado. “Sin embargo, nada más lejos de la realidad porque es en una pequeña empresa donde se innova con mayor facilidad que en una gran empresa, donde los procesos de innovación requieren de un equipo multidisciplinar de una docena de personas al menos, un sistema de gestión complejo y una dedicación específica muy importante del equipo que participa en la innovación”. (Ximénez de Embún)

Para la pequeña empresa u organización es indispensable esa dedicación, pero de una manera flexible y manteniendo la compatibilidad con el trabajo diario de cada uno, sin necesidad de una dedicación mayoritaria o exclusiva a la innovación.

“Para poder innovar en la empresa es necesario utilizar metodologías que faciliten dicha innovación, y si se dispone de un plan estructurado mucho mejor, porque permitirá focalizar la innovación en las áreas más provechosas de la empresa, permitirá cuantificar la dedicación necesaria de cada persona implicada en los procesos de innovación, y permitirá medir el retorno de la actividad de innovación, este último aspecto es algo muy importante y que siempre se olvida o deja para el final, cuando en realidad se debe llevar a cabo para conocer un impacto positivo en el negocio; pero si no se mide, no será posible saber cómo es de importante este impacto y si se está realizando la innovación de la forma adecuada”. (Ximénez de Embún)

A manera de orientación para desarrollar un plan de innovación para Ximénez de Embún, se requiere:

- “La definición de **objetivos** de la innovación. En el cual debe incluir la motivación de la dirección de la empresa u organización por las tareas de innovación.
- Un sistema de **gestión de ideas** en la empresa. En el cual se considere un plan interno de comunicación para todos los trabajadores de la empresa u organización.
- Descripción del **equipo** que va a participar activamente en los procesos de innovación, el cual puede ser por departamentos si los hay. En este aspecto es importante incluir tiempos de dedicación del equipo y en consecuencia un presupuesto de recursos humanos correspondiente a esta dedicación.
- **Un presupuesto** del plan completo de innovación, por ello no sólo se debe completar los Recursos Humanos (RRHH), sino también todo aquello que sea necesario para llevar a cabo en los procesos de innovación.
- **Un calendario** de actividades para la innovación: en el cual se contemplen todas las acciones relacionadas con la gestión de ideas, así como las que sean necesarias para la elaboración de los planes de acción. El plan de acción, a su vez se puede

dividir en varias fases tales como: la prueba de concepto, pruebas comerciales y puesta en producción.

- **Realizar la parametrización** de las variables que se van a medir en cada fase del plan de acción, lo cual permitirá en el transcurso del tiempo evaluar el proceso de innovación y que tenga sentido continuar con cada uno de los procesos de innovación que se estén desarrollando.
- **Medición** de los resultados o retorno de la inversión realizada en la innovación”.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Agencia Nacional de evaluación de la calidad y acreditación. Plan de Mejoras-Herramientas de trabajo. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EfiaulaOpenSchool/plan-de-mejoras-42304182>

Agudelo, Luis Fernando. 2007. Gestión por procesos. Incontec. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 380 p.

Arboleda Vélez, Germán. 2003. Proyectos: formulación, evaluación y control. 5 ed. Cali: AC Editores.210 p.

Dávila de Guevara, Carlos. 2001. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Santiago de Cali, Mc Graw Hill, 430 p.

García. Oscar León. 2006. Administración financiera.2 ed. Madrid: McGraw Hill. 280 p.

González, Luis. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México. Prentice Hall. 300 p.

Houses, Gabriell. ABC embajadores. 10 claves para un plan de mejora en las empresas. Recuperado de: <https://abcembajadores.com/10-claves-para-un-plan-de-mejora-en-las-empresas/>

Ibeas González, Cristina Lucía. 2013. Plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las tecnologías de la información. Tesis Master universitario en administración y dirección de empresas. Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3433/tfm217.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koontz, Harold y Weirich, Heinz. 2002. Administración una perspectiva global. 2 ed.

Bogotá. Mc Graw Hill. 338 p.

Sánchez García, Manuel Jesús. 2015. Una contribución al estudio de las influencias de la gestión del comportamiento en la competitividad, el caso de una empresa de Bienes de Equipo. Tesis Doctoral. Universidad de León. Recuperado de: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5731/Tesis%20de%20Manuel%20Jes%c3%bas%20S%c3%a1nchez.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Ximénez de Embún, Ignacio de Miguel. 17 Puntos para un plan de mejora de una empresa. Recuperado de: <https://innovacionpymes.com/>