

## ANEXO 2

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C., 12 de Diciembre de 2012

Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Cuidad

Marque con una X  
Tesis  Trabajo de Grado

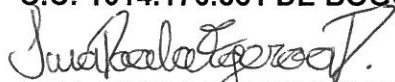
Estimados Señores:

Yo (nosotros) Paola Alexandra Bohorquez Sarmiento y Lina Paola Figueroa Perdomo, identificada(s) con C.C. 1014.176.851 No. y No. 1026.253.762 de Bogotá, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado Titulado "IMPORTANCIA DE LA MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES." presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de Especialista en Logística Comercial Nacional e Internacional; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

PAOLA ALEXANDRA BOHORQUEZ SARMIENTO  
C.C. 1014.176.851 DE BOGOTA



LINA PAOLA FIGUEROA PERDOMO  
C.C. 1026.253.762 DE BOGOTA



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ  
JORGE TADEO LOZANO

IMPORTANCIA DE LA MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO EN  
LAS ORGANIZACIONES

Presentado por:

Lina Paola Figueroa P.

Paola Alexandra Bohórquez S.

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
Gerencia en Logística Comercial Nacional e Internacional

Estudio de Caso

SEMINARIO INTERNACIONAL MEXICO - GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

Bogotá D.C, Colombia

2012

## RESUMEN

Con este estudio de caso se pretende identificar cuáles son las principales herramientas utilizadas por las empresas mexicanas para realizar el proceso de mejora continua, así como las características de las mismas que las han llevado a ser parte fundamental del entorno empresarial. Adicionalmente, se busca analizar cuáles han sido las mejores prácticas a nivel gerencial para poder generar y seleccionar las soluciones más viables a los problemas presentados en las empresas para poderlo aplicar en nuestro campo de acción.

### Palabras clave

- Desarrollo de las organizaciones
- Mejora continua
- Estrategias
- Planeación

## 1. TITULO GENERAL DEL ENSAYO

Importancia de la mejora continúa como herramienta de desarrollo en las organizaciones- Benchmark empresas Mexicanas y colombianas.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Reconocer las mejores prácticas empresariales utilizadas en México para el desarrollo de la mejora continua a nivel organizacional y de que manera pueden ser aplicadas en las empresas colombianas.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Analizar los procesos de mejora en las empresas visitadas en México.
- Identificar cuáles son las principales estrategias de mejora continua utilizadas por estas empresas.
- Identificar cuáles son las necesidades que actualmente presentan las empresas en cuanto a planes de mejora continua.
- Evaluar la necesidad de implementar las estrategias de mejora continua en nuestras empresas como eje fundamental para el desarrollo organizacional.
- Analizar cómo se lleva a cabo el proceso de generación, calificación y selección de ideas que llevan a la solución de problemas a nivel interno.

### 3. DESARROLLO DEL ENSAYO

Mediante el análisis de caso se podrá evidenciar cuáles son las herramientas que se utilizan en las empresas visitadas para llevar a cabo el proceso de mejora continua y como se podrían aplicar de manera viable en los procesos que actualmente presentan algunas falencias en las empresas colombianas. Es necesario hacer este estudio de caso ya que por medio de este se puede analizar y sustentar ideas de mejora continua para el desarrollo de nuestras empresas buscando procesos más productivos y efectivos que promuevan el desarrollo organizacional.

Es una oportunidad para conocer que estrategias de mejora continua están siendo utilizadas por las empresas mexicanas y como éstas han influido esto en el desarrollo industrial de las mismas; del mismo modo, este análisis de caso permite realizar un panorama general de la situación actual de las empresas colombiana y cómo éstas pueden llegar a implementar procesos más estandarizados y poder ser más competitivos dentro de un mercado donde los procesos de mejora son fundamentales.

El análisis de este estudio de caso es factible pues se cuenta con los conocimientos obtenidos en las visitas empresariales durante el seminario, sumado a los conocimientos y experiencia que hemos adquirido durante el desarrollo de nuestra especialización donde se han podido analizar diferentes temáticas aplicables a casos reales.

Dentro del alcance de nuestro estudio de caso están todas las actividades que se desarrollen en el seminario, de las cuales podamos obtener información para soportar el tema que vamos a desarrollar.

#### ***LA MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA CLAVE EN EL PROGRESO DE LAS ORGANIZACIONES***

Sin importar la procedencia de una compañía, en su interior siempre existirá la claridad de que nada está finalizado o mejorado en forma definitiva, por lo que constantemente están en búsqueda de un proceso dinámico de cambio y evolución de sus procesos que conlleven a tener mejores resultados económicos y productivos de una forma sencilla y cada vez mas

simplificada, para que de esta manera, exista un menor flujo de información dentro de los procesos.

La mejora continua dentro de una organización demuestra el esfuerzo que ésta realiza para gestionar y afrontar los retos del mercado, pues abarca todas las áreas y sus procesos de forma cíclica e ininterrumpida: identificar oportunidad de mejora, gestión y planeación de la mejora, implementación de los planes propuestos, verificación de resultados y control sobre los mismos para saber si se inicia una nueva etapa.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes que tiene la organización, para dar un mejor servicio o producto a los usuarios.

Todo proceso de mejora continua que se vaya a iniciar dentro de la compañía, debe ser establecido como un objetivo voluntario de la alta dirección, ya que este es el equipo que conoce muy bien la meta a la cual se desea llegar y así mismo alinea las estrategias hacia ese norte. Del mismo modo, se debe presentar un alistamiento para todo el personal.

Mediante este ensayo, se quiere indagar a fondo en que consiste la mejora continua, que más que ser un concepto es una filosofía empresarial que busca el rediseño de los procesos para alcanzar los mejores resultados dentro de la operación.

La mejora continua es una tendencia adoptada y perfeccionada por las empresas estadounidenses a finales del siglo XIX, pero con origen Japonés, en donde se practicaba constantemente como filosofía dentro de las organizaciones para asegurar la estabilización de los procesos, el crecimiento y desarrollo de la misma. En su momento, solamente consistía en la identificación y análisis de los procesos claves o generadores de valor, pero poco a poco fue tomando fuerza en seis pilares fundamentales, que se alimentan constantemente de planes de acciones correctivas y preventivas.

Estos pilares tomaron demasiada fuerza y posteriormente fueron adoptadas como filosofías de trabajo japonesas, como lo es el Justo a Tiempo, el Kanban, Poka-yoke, entre otros.

A inicios del siglo XX, las empresas comenzaron adoptar como objetivo principal el enfoque a resultados, ya que se dieron cuenta que solamente a través de esto podían ser más eficientes, llegar a más personas y cumplir completamente las necesidades del cliente. Fue así como la mejora continua se convierte en la mejor herramienta que pueda adoptar una compañía para mejorar los niveles de productividad.

Para que la mejora continua pueda implementarse de forma correcta y continua en una compañía es necesario que todas las actividades y procesos se les realice su respectivo feedback o retroalimentación y el ciclo PHVA, por medio de los cuales se evidencian las oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, y como su nombre lo indica, es un ciclo que se debe repetir una y otra vez hasta que los procesos estén estabilizados y mas allá de eso, para preservar su estabilidad.



- **Planear:** Establecer los objetivos y los procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
  - Identificación del problema y planificación.
  - Observación y análisis.
  - Establecimiento de objetivos a alcanzar.
  - Establecimiento de indicadores de control.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
  - Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
  - Aplicación controlada del plan.
  - Verificación de la aplicación.

- **Verificar:** Realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos y servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto o servicio e informar los resultados.
  - Comprobación de los logros obtenidos
  - Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
  - Comparación con los objetivos.
  
- **Actuar:** Tomar acciones para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos. Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.
  - Analizar los datos obtenidos.
  - Proponer alternativa de mejora.
  - Estandarización y consolidación.
  - Preparación de la siguiente etapa del plan.

A partir de finales del siglo XX, las empresas iniciaron la búsqueda por la estandarización de sus procesos y se interesaron cada vez más por implementar el ciclo descrito anteriormente, pues notaron que era bastante importante el reconocimiento por parte de sus clientes al manejar estándares y buenas prácticas en todos sus procesos. Fue desde ese momento en donde la norma se creó la norma ISO 9001, en donde se buscaba fomentar en las compañías la estandarización, normalización, análisis y mejoramiento de los procesos, para que de esta forma los clientes tuvieran un respaldo al momento de escogerlos como proveedor.

La mejora continua es el sexto principio de los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001, lo cual ratifica y demuestra a los clientes de una organización, que ésta tiene un compromiso real con el cambio. Adicional a esto, la mejora continua lleva a la compañía de la mano hacia la obtención de ventajas competitivas, hacia la flexibilidad hacia el cambio y sobre todo, ayuda para que las organizaciones tengan muy presente la estrategia y la alineación de actividades.

Dentro de las visitas realizadas a las empresas Mexicanas, se observó claramente que Cervecería Modelo y Fedex, poseen claros lineamientos hacia la mejora continua ya que día a día trabajan para estar alineados estratégicamente y continuar siendo reconocidas como empresas de alta trayectoria y calidad. Las dos compañías cuentan con la certificación ISO



9001, lo cual demuestra que el compromiso con la calidad es real y parte desde la alta dirección.

A continuación se desarrollará la evolución que han presentado dos de las empresas visitadas durante el seminario internacional de las organizaciones México 2012.

- Caso Cervecería Modelo

La historia de Grupo Modelo comenzó en 1925, cuando el presidente Plutarco Elías Calles inauguró la Cervecería Modelo en la Ciudad de México. Para 1928 la venta de las marcas Modelo y Corona ya ascendía a 8 millones de botellas. En 1930 se lanzó al mercado la marca de cerveza Negra Modelo. Este Grupo Empresarial siempre se ha comprometido con sus clientes y colaboradores para brindarles lo mejor, reflejándolo siempre dentro de algunos de sus valores institucionales: Generando confianza, con seguridad y transparencia en todas nuestras relaciones con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad en general. Así mismo, la misión de la compañía está enfocada en este proceso de mejora continua:

Crecer como competidor multinacional en el mercado de bebidas inspirando orgullo, pasión y compromiso, generando valor para nuestros grupos de interés dando soluciones de forma rentable y confiable en un ambiente de respeto, eficiencia y calidad total a través de:

- Una cultura de mejora continua en todos los niveles de nuestra organización
- El desarrollo de capital humano y tecnológico eficaz y siempre a la vanguardia
- La promoción del apoyo constante y consistente a nuestros clientes.

Constantemente la compañía busca innovar y mejorar sus procesos para que de esta forma se puedan cumplir sus expectativas de vanguardia, innovación y rentabilidad, es por esto que uno de sus mejores ejemplos de mejora continua es el que se cita a continuación:

“ Desde 2008 Grupo Modelo, empresa líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México; y Deloitte, firma de servicios profesionales líder a nivel global, realizaron un proyecto de transformación tecnológica alineada a la administración por procesos, basado en la plataforma empresarial SAP®, de la que Deloitte México es uno de sus principales implementadores. Este proyecto culminó exitosamente su primera etapa, lo que pone en camino a Grupo Modelo en su aspiración de ser la empresa mejor administrada del mundo.

La visión de Grupo Modelo, empresa que ocupa actualmente el séptimo lugar entre las cerveceras más grandes del mundo, para mantener y superar sus resultados financieros y de mercado, va acompañada de una transformación profunda.

Este proyecto le permitió a Grupo Modelo alcanzar una mayor integración de todos los procesos de la organización, logrando a través de SAP® que todas las operaciones del grupo fluyan de una manera más ágil.

Éste es un caso de éxito que se distingue por el respaldo de los valores que ambas organizaciones comparten: perseverancia, dedicación, tenacidad y sobre todo, un espíritu de mejora continua.” 1



- Caso FEDEX

En Fedex se puede observar claramente como los objetivos estratégicos y los organizacionales están enfocados directamente al cliente y al esfuerzo realizado para satisfacer las necesidades del mismo. Durante la visita al centro de Distribución de Fedex, en Toluca, México, se observó cómo cada uno de los procesos está estrictamente relacionado y revisado diariamente para cumplir su propuesta de servicio al cliente y alineado a su mapa estratégico.

La principal política de Mejora Continua para Fedex, es que los clientes siempre obtengan los mejores beneficios de la compañía, siguiendo la “Promesa Purpura Corporativa”, la cual se basa en el principio básico de que cada experiencia de FedEx sea excepcional.

Dentro del día a día de la compañía, los resultados de la implementación del ciclo PHVA le han permitido alcanzar una mejora integral de la competitividad así como de los servicios logísticos que presta, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la compañía.

En la visita tuvimos la oportunidad de conocer procesos que son importantes y que impactan en la calidad en el servicio que se está ofreciendo, por esta razón es importante tener control y conocimiento sobre los procesos, esto lo pudimos ver en la visita ya que cada parte del proceso para despachar y recibir mercancía es conocido por los empleados quienes tienen funciones definidas logrando que todas estén alineadas para cumplir con los requerimientos de los clientes. Para Fedex es importante conocer cuáles son las tendencias e innovaciones de su mercado para poder ser flexibles a los cambios y adoptar nuevas estrategias que permitan mantener la competitividad, analizando cada uno de los eslabones de su cadena en donde se priorice para cada uno cuáles son los resultados esperados y cuáles son los objetivos a cumplir en busca de la mejora continua, la cual va a impactar al proceso en su conjunto.

Uno de los aspectos más relevantes que notamos es la importancia de contar con sistemas tecnológicos avanzados que permitan controlar los procesos en tiempo real, con esto la información siempre estará disponible en cualquier momento generando un nivel de trazabilidad mayor que permitirá controlar y detectar de manera efectiva las desviaciones que se puedan presentar.

A continuación compartimos unas imágenes de la visita a Fedex:



## **CONCLUSIONES**

- Debido a entornos más competitivos las empresas tienen que encaminar sus esfuerzos al desarrollo de la mejora continua en sus procesos.
- La mejora continua es una práctica que permite a las empresas agregar valor a sus productos y/o servicios alineando todos sus proyectos a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Los procesos de las empresas deben ser organizados en donde todos los empleados tengan funciones claras para el desarrollo y control de las metas propuestas, sobre las cuales la mejora continua debe ser un aspecto fundamental.
- Medir los resultados después de implementar procesos de mejora continua le permitirá a la empresa tener una visión más acertada de los cambios generados y de las acciones correctivas a tomar.
- El benchmarking constituye una opción clara para evaluar la manera en que se están desarrollando los procesos al interior de la empresa y a evaluar la posición a nivel competitivo frente a otras empresas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Libro Introducción a la Administración. Sergio Hernandez y Rodriguez- Editorial Mc. Graw Hill- Ciclo Deming de Mejora Continua – Ciclo PHVA
- Mejora continua PDCA  
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>
- Éxito empresarial  
<http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/publicacion16.pdf>
- La mejora continua  
<http://www.slideshare.net/fabitant/la-mejora-continua>  
<http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/mejora-continua-principios-iso-9001.html>
- Cervecería Modelo  
<http://www.gmodeloatizapan.mx/empresa.php>  
[http://www.deloitte.com/view/es\\_mx/mx/.htm](http://www.deloitte.com/view/es_mx/mx/.htm)