

Módulo 5

Plan de mejora



Menú

Tabla de Contenido





1. Objetivos de aprendizaje

Podrás establecer estrategias que faciliten el cumplimiento de los criterios de Negocios Verdes e Inclusivos, con impacto en el crecimiento económico, protección ambiental y desarrollo social.

Son estrategias de mejoramiento para que el negocio sea más viable y competitivo!



Además podrás identificar oportunidades de cooperación territorial y sectorial para lograr un proceso de mejoramiento viable.

2. Introducción

Los negocios deben estar atentos a las situaciones cambiantes de su entorno, que puede involucrar su personal, sus procesos, sus proveedores y el mercado interno y externo. Para que un negocio pueda responder ante los cambios que se puedan presentar debe adaptarse, y adecuar sus estructuras administrativas, técnicas, financieras y sus planes de negocios a fin de cumplir con sus objetivos, para ello, debe proponer un

plan de mejora, con la finalidad de diagnosticar los puntos débiles, y buscar la manera de plantear posibles soluciones a los problemas identificados.

El plan de mejora permite definir mecanismos para que la empresa alcance las metas que se ha trazado y que le permitirán destacarse y lograr reconocimiento dentro de sus clientes y proveedores.

El resultado general de esta propuesta de plan de mejora debe ser un mejor relacionamiento con sus empleados, clientes externos e internos, la eficiencia en el uso de los recursos; humanos, técnicos, administrativos, así como el uso eficiente de los recursos naturales y materias primas, lo cual se debe manifestar en una mejor gestión empresarial y un negocio verde ideal.

3. Conceptos claves

Para comprender los elementos relevantes del plan de mejora, se debe partir de conceptos de planificación y gestión empresarial:

Planeación:

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

¡La planeación implica crear el futuro desde el presente!

Plan de mejora:

Enfoque de gestión estratégica que debe incorporarse en los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en **mejoramiento progresivo**.

El plan de mejora además sirve para la detección del progreso de la empresa o negocio y permite el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.



¿Cómo se logra un proceso de mejoramiento continuo?



Las herramientas de procesos de gestión ayudan a lograr mejoramiento en los negocios

Una herramienta utilizada en procesos de gestión de calidad y que facilita la mejora continua es el ciclo PHVA (Deming, 1950), que presenta cuatro pasos:

- ✓ **Planificar:** se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos y alcances.

- ✓ **Hacer:** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta.
- ✓ **Verificar:** una vez implantada la mejora se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento.
- ✓ **Actuar:** se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora



Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa.

4. Contenido del módulo

El plan de mejora en los negocios verdes:

Son todas aquellas actividades para alcanzar un mejoramiento continuo con el fin de lograr satisfactoriamente el cumplimiento de los criterios de los negocios verdes.

El Plan de mejora busca:

- ✓ Contar con procesos más competitivos y eficaces en la empresa,
- ✓ Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución.
- ✓ Definir prioridades y la estrategia que se debe seguir.
- ✓ Realizar control y seguimiento de las acciones que buscan corregir los problemas que se presenten en los procesos.
- ✓ Determinar en un plan, las actividades a realizar, su control y seguimiento.
- ✓ Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

¡ Recuerda !

que el plan de mejora es el último proceso en la verificación de los criterios de negocios verdes, en este paso “el verificador” diligencia la Hoja Plan de Mejoramiento, que incluye las acciones que deben ser tomadas por la iniciativa de NV para subsanar aquellas falencias encontradas durante la verificación de los criterios.

Para elaborar un plan de mejora se deben de tener en cuenta los siguientes pasos:



1. Identificar oportunidades de mejora

Los resultados de la verificación de los negocios verdes, es el mecanismo para identificar las oportunidades de mejora. Los análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas (DOFA), permitirá establecer las necesidades de mejoramiento.

El siguiente cuadro explica como dentro de una empresa se pueden identificar acciones para mejorar según el proceso interno o externo de la empresa.

Entorno Externo	Entorno Interno
Amenazas y Oportunidades	Fortalezas y debilidades
Principales Competidores	Calidad y cantidad
Situación Política, Económica y Social del País	Eficiencia e innovación
Comportamiento del Mercado	Procedimientos
Competidores Internacionales	Satisfacción del cliente



En el entorno externo se pueden identificar todas las amenazas y las oportunidades que tiene el negocio, sus principales competidores, el comportamiento del sector tanto en el mercado nacional como el internacional y que leyes o políticas promueven ese tipo de negocios.



Por parte del entorno interno se pueden identificar las fortalezas y debilidades que tiene el negocio en sí. Se deben trabajar temas de calidad y cantidad, eficiencia e innovación, procesos relacionados con finanzas, costos, mercadeo, entre otras.



2. Definir estrategias de mejoramiento

Analizar las causas del problema es la oportunidad para definir las estrategias pertinentes para generar mejoramiento. Estas acciones deben ser formuladas a partir de cada criterio y subcriterio de negocios verdes.

El formato “Plan de mejora”, propuesto por la ONVS del MADS, facilita la definición de estrategias de mejoramiento que incluye actividad, el resultado esperado, actor que puede apoyar el desarrollo de la estrategia y un cronograma tentativo como podemos ver a continuación:

A continuación podrás comprender con un ejemplo como se puede construir o proponer un plan de mejora:

El plan de mejora parte de los resultados de diagnóstico, identificados en el proceso de verificación de los criterios de Negocios Verdes. A continuación podrás ver un ejemplo de una asociación de caficultores de café orgánico. Veamos los resultados que arrojó la verificación en aspectos de:

Viabilidad Económica

		Calificador (0,0.5,1,N/A)	Observaciones
Viabilidad económica del Negocio:	La organización debe contar con estados financieros, contabilidad o registro de ingresos y egresos.	0,5	Faltaverificaryvalidar la información con todos los asociados
	El bien o servicio tiene potencial comercial, estrategias de mercadeo que garanticen su sostenibilidad en el mercado (demanda del producto)	1	Cuenta con 4 tiendas y esperan en el próximo año abrir una nueva.
	El bien o servicio debe contar con plan estratégico (misión, visión metas y estrategias), equipo de trabajo, plan de negocios, información, alianzas estratégicas y publicidad.	1	Tienen planeación estratégica, plan de negocio y alianzas estratégicas.
	El bien o servicio debe contar con plan estratégico (misión, visión metas y estrategias), equipo de trabajo, plan de negocios, información, alianzas estratégicas y publicidad.	0,5	Falta verificación y validación con el análisis de los estados financieros,

Posterior, debes realizar la estimación del puntaje de la iniciativa, como lo propone la ONVS, que se obtiene mediante un sistema de promedio aritmético.

El cálculo del puntaje final se realiza en dos pasos:

Paso 1. Cálculo del puntaje de cada Criterio

Teniendo en cuenta los calificadores dados para cada sub-criterio de los criterios (Se excluyen del cálculo los calificadores que quedaron con el calificador de No Aplica, NA) teniendo en cuenta la siguiente ecuación:

$$Puntaje\ Criterio_i = \frac{\sum_i^n x_i}{z} * 100$$

X = Calificación sub-criterios del cruterio i
z = Número de sub-criterios del criterio i

En el caso de la asociación de caficultores, la valoración resultado de la verificación obtuvo el siguiente resultado:

$$Criterios\ económico = \frac{3}{4} * 100 = 75$$

Posterior, se debe realizar la interpretación de los resultados.

La siguiente tabla presenta la interpretación de las iniciativas, en ésta se relaciona el porcentaje de cumplimiento de los criterios con una descripción que indica si la iniciativa se considera o no un negocio verde y que le hace falta para seguir mejorando, ya que la idea es que las iniciativas de negocios verdes se puedan catalogar con ideales.

Resultado	Puntaje	Descripción
Inicial	0-10%	El bien o servicio cumple con pocos o ninguno de los criterios esenciales de los Negocios Verdes. Es necesario revisar los criterios y empezar a trabajar en acciones que permitan el cumplimiento a cabalidad de los criterios.
Básico	11-30%	El bien o servicio cumple con algunos de los criterios esenciales de Negocios Verdes. Se debe trabajar en el fortalecimiento de aquellos criterios con puntaje 0.5 y comenzar acciones para lograr el cumplimiento de aquellos criterios con puntaje 0, de tal forma que se pueda clasificar como Negocio Verde.
Intermedio	31%-50%	Aunque el bien y servicio cumple con varios de los criterios esenciales, estos no son suficiente para clasificarlo como Negocio Verde. Se debe trabajar en el fortalecimiento de aquellos criterios con puntaje 0.5 y comenzar acciones para lograr el cumplimiento de aquellos criterios con puntaje 0.
Satisfactorio	51%-80%	El bien o servicio cumple con más de la mitad de los criterios esenciales de Negocios Verdes. Se puede clasificar como Negocio Verde. No obstante, se deberán tomar acciones de fortalecimiento de aquellos criterios con puntaje 0.5 y comenzar acciones para lograr el cumplimiento de aquellos criterios con puntaje 0, de tal forma que se pueda clasificar como un Negocio Verde 100%.
Avanzado	81%-100%	El bien o servicio cumple con más del 80% o con la totalidad de los criterios esenciales de Negocios Verdes. Se puede clasificar como Negocio Verde avanzado. Se pretende que se siga un mejoramiento continuo para cumplir a cabalidad con la totalidad de los criterios.
Ideal	81-100% Cumplimiento adicionales 40-100%	+ El bien o servicio cumple con más del 80% o con la totalidad de los criterios esenciales de Negocios Verdes, además cumple con algún o todos los criterios adicionales. Se puede clasificar como Negocio Verde Ideal. Se pretende que se siga un mejoramiento continuo para cumplir a cabalidad con la totalidad de los criterios de cumplimiento y adicionales.

A partir de los resultados y su interpretación, podemos concluir que la Asociación de Caficultores, está en un estado de avance SATISFACTORIO (51%-80%), que define “El bien o servicio cumple con más de la mitad de los criterios esenciales de Negocios Verdes. Se puede clasificar como Negocio Verde. No obstante, se deberán tomar acciones de fortalecimiento de aquellos

criterios con puntaje 0.5 y comenzar acciones para lograr el cumplimiento de aquellos criterios con puntaje 0, de tal forma que se pueda clasificar como un Negocio Verde 100%.”

En este caso, el plan de mejora, debe enfocarse a definir estrategias y acciones de fortalecimiento en la Asociación para mejorar aspectos de desarrollo económico, por ejemplo:

Se debe definir un objetivo para avanzar en la integración del criterio

Objetivo Criterio	Temática	Actividades Específicas	Indicador	Actor que podría participar de la actividad	Fecha	Resultado esperado (productos)
Fortalecer de forma articulada las áreas empresariales de la Asociación con el fin de consolidarla como sostenible económica, social y ambientalmente.	Organizacional y planeación estratégica	Realizar taller de socialización y construcción participativa en la perfección del plan de mejora con los integrantes de la Asociación.	Taller realizado y plan de mejora perfeccionado	A.A, Nodo O Ventanilla de NV	Mes 1	Plan de mejora perfeccionado y aprobado de forma participativa por los asociados.
		Socializar los objetivos de Negocios Verdes, sus criterios y obtener el compromiso de cada asociado en volverse un Negocio Verde.	Acta con la firma de compromiso de cada asociado	Junta Directiva "Asociación" A.A	Mes 2	Asociados comprometidos en el proceso de conversión de sus procesos en verdes.
	Comercial	Realizar Plan de Mercadeo orientado en: consecución de nuevos clientes, estrategias de marketing y asignación de recursos de capital humano y económico para este rubro.	Plan de Mercadeo realizado	SENA Universidad Regional Cámara de Comercio	Mes 3	Mercado ampliado, reconocimiento y posicionamiento del producto en el mercado
		Desarrollar un sistema de información sobre clientes y necesidades de mercadeo que incluya un protocolo de evaluación de la satisfacción del cliente actual.	Sistema de información sobre clientes	SENA Universidad Regional Cámara de Comercio	Mes 4	Fidelización de clientes y alienación con las necesidades de mercado

Fortalecer de forma articulada las áreas empresariales de la Asociación con el fin de consolidarla como sostenible económica, social y ambientalmente.	Operación	Desarrollar un Plan organizacional operativo que consolide la operación de la operación de forma conjunta (actualmente se opera de forma individual).	Plan Organizacional Operativo	SENA Universidad Regional Cámara de Comercio	Mes 8	Que la Asociación prevalezca y actúe como unidad favoreciendo el poder de compra y el poder de negociación entre otros.
		Capacitar y transferir el conocimiento a otros miembros de la Asociación en temas de transformación y comercialización (Dependencia del tema en pocas personas).	No. de capacitaciones realizadas/No. de asociados	Junta Directiva de la Asociación	Mes 9	Disminución de riesgos operativos por dependencia en pocas personas
		Evaluar a cada uno de los asociados con los criterios de Negocios Verdes y generar acciones correctivas por medio de un plan de acción por asociado.	No. de asociado evaluados con plan de acción/No. de Asociados	A.A	Mes 2	Asociación reconocida como verde y sostenible
	Financiera	Capacitar a los asociados en el manejo financiero de su unidad productiva.	No. de capacitaciones realizadas	Universidad Regional Cámara de Comercio	Mes 3	Registros financieros por unidad productiva
		Evaluar la viabilidad económica de asegurar los equipos e instalaciones contra siniestros (si es viable se recomienda asegurar).	Evaluación de viabilidad	Universidad Regional Cámara de Comercio	Mes 1 al 6	Disminución de riesgos por siniestros
		Evaluar con cada asociado el costo unitario de producción por carga de café.	No. de costos unitarios analizados/No. de asociados	Universidad Regional Cámara de Comercio	Mes 1 al 4	Conocimiento de la rentabilidad y viabilidad del negocio

	Calidad	Documentar los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la Asociación y las estrategias de mitigación y prevención (tostión: clima, etc)	Documento	SENA Universidad Regional Cámara de Comercio	Mes 4	Estandarizar calidad y disminuir las etapas críticas del proceso productivo
--	---------	--	-----------	--	-------	---

Para diseñar el plan de mejora, las A.A. y las organizaciones que integran el nodo o ventanilla de NV, son un apoyo estratégico, de allí se establecen recursos que pueden apalancar el desarrollo de acciones concretas.

5. Resumen

Los negocios verdes buscan el mejoramiento continuo, los criterios son el mecanismo de medir e identificar oportunidades de avance. Es importante que el proceso de construcción del plan de mejora se realice a partir de los resultados que arroja la verificación de los criterios de negocios verdes.

Las ventanillas de negocios verdes pueden orientar de forma estratégica, identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que permitan construir colectivamente procesos de mejoramiento en los criterios de negocios verdes.

