

**Plan de mejora a través de Kaizen en la empresa Fotocolombia para mejorar la
productividad organizacional**

Víctor Ernesto Badillo Camargo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

Tunja (Boyacá) Colombia

2024

**Plan de mejora a través de Kaizen en la empresa Fotocolombia para mejorar la
productividad organizacional**

Trabajo de Grado Final

Monografía

Victor Ernesto Badillo Camargo

Directora

Mg. Nidia Stella Rincón Parra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

Tunja (Boyacá) Colombia

2024

Contenido

Lista de Tablas	7
Lista de Figuras	8
Dedicatoria	10
Agradecimientos	11
Resumen.....	12
Abstract	14
Introducción	16
Variables	34
Formulación del problema.	35
¿Cómo la integración entre el marco Kaizen y un plan de mejora continua pueden mejorar los procesos en la empresa Fotocolombia Tunja?	35
Alcance de la investigación.	35
Limitaciones de la investigación.....	35
Justificación	36
Objetivos.....	38
Objetivo General.....	38
Objetivos Específicos.....	38
Marco Conceptual	39
Tipo de la investigación	60
Variable dependiente.	60
Variable independiente.	60
Variable interviniente.....	61

Método Kaizen.....	61
Fase 1 – Seiri.....	62
Fase 2 – Seiton.....	62
Fase 3 – Seiso.....	62
Fase 4 – Seiketsu.....	62
Fase 5 – Shitsuke.....	63
Aplicación de Kaizen.....	63
Población y Muestra.....	68
Población objeto de Estudio.....	68
Técnicas utilizadas.....	68
a. Entrevista.....	68
b. Checklist.....	68
c. Diagrama de Ishikawa.....	68
d. Matriz DOFA.....	69
Tratamiento de la información.....	69
a. Entrevista.....	69
b. CheckList.....	69
c. Diagrama de Ishikawa.....	69
d. Matriz DOFA.....	70
Caracterización.....	71
Empresa Fotocolombia.....	71
Misión.....	71
Visión.....	71

Valores y políticas.....	71
Respeto.....	71
Honestidad.	72
Perseverancia.	72
Originalidad.	72
Creatividad.....	72
Responsabilidad.....	72
Procesos estratégicos.	73
Organigrama.	73
Productos y servicios que ofrece Fotocolombia.	75
Propuesta de Plan de Mejora continua Fotocolombia Tunja	78
Objetivo.....	78
Alcance	78
Mapa de procesos Fotocolombia Tunja	79
Análisis DOFA de la empresa Fotocolombia Tunja	86
Debilidades	86
Oportunidades.....	87
Fortalezas	87
Amenazas.....	87
Análisis diagrama de Ishikawa Fotocolombia	88
Control de calidad.....	89
Compromiso.....	89
Objeto.....	89

Diseño de Plan de Mejora.....	91
Nivel de Impacto.....	100
Impacto económico.....	100
Impacto social.....	100
Impacto ambiental.....	101
Conclusiones.....	103
Referencias.....	104
Anexos.....	107
Anexo A. Entrevista al Gerente de Fotocolombia Tunja.....	107

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Comportamiento de las principales actividades de la empresa Fotocolombia periodo 2019-2023</i>	20
Tabla 2. <i>Kaizen y las cinco S.</i>	64
Tabla 3. <i>Variables independientes Kaizen.</i>	64
Tabla 4. <i>Variables intervinientes Kaizen.</i>	66
Tabla 5. <i>Operación de la empresa según variables Kaizen.</i>	67
Tabla 6. <i>Productos y servicios que ofrece Fotocolombia Tunja.</i>	76
Tabla 7. <i>Análisis DOFA Fotocolombia.</i>	86
Tabla 8. <i>Formato Proceso de Inspección (PDI).</i>	90
Tabla 9. <i>Matriz de Tareas.</i>	91
Tabla 10. <i>Entorno de la empresa Fotocolombia Tunja.</i>	92
Tabla 11. <i>Objetivos y estrategias de producción y promoción de productos.</i>	93
Tabla 12. <i>Objetivos y estrategias sobre precios.</i>	94
Tabla 13. <i>Objetivos y estrategias sobre el mercado.</i>	95
Tabla 14. <i>Objetivos y estrategias sobre el reposicionamiento de la marca.</i>	96

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Comportamiento del servicio de eventos sociales periodo 2019-2023.</i>	21
Figura 2. <i>Análisis porcentual de la actividad eventos sociales de la empresa Fotocolombia periodo 2019-2023.</i>	22
Figura 3. <i>Comportamiento del servicio de foto documento periodo 2019-2023</i>	23
Figura 4. <i>Análisis porcentual de la actividad foto documento de la empresa Fotocolombia período 2019-2023.</i>	24
Figura 5. <i>Empresas creadas y canceladas 2022-2023</i>	27
Figura 6. <i>Total, de empresas activas periodo 2020-2023.</i>	28
Figura 7. <i>Gráfico de empresas canceladas y creadas año 2022</i>	29
Figura 8. <i>Número de empresas por tipo de actividad.</i>	31
Figura 9. <i>Gráfico de número de empresas por municipio en el departamento de Boyacá</i>	32
Figura 10. <i>Comparación percepción japonesa vs occidental.</i>	55
Figura 11. <i>Paralelo entre Kaizen e Innovación</i>	56
Figura 12. <i>Patrón real de la innovación.</i>	57
Figura 13. <i>La Innovación sola.</i>	57
Figura 14. <i>Innovación más Kaizen.</i>	58
Figura 15. <i>Secuencia PHRA planear, hacer, revisa, actuar</i>	59
Figura 16. <i>Procesos estratégicos Fotocolombia Tunja.</i>	73
Figura 17. <i>Organigrama de la empresa Fotocolombia Tunja.</i>	74
Figura 18. <i>Organigrama de la empresa Fotocolombia Tunja.</i>	79
Figura 19. <i>Árbol de procesos de Fotocolombia.</i>	80
Figura 20. <i>Gestión Kaizen para Plan de Mejora.</i>	81

Figura 21. <i>Proceso de planificación de la gestión.....</i>	82
Figura 22. <i>Puntos para mejorar en la empresa Fotocolombia.....</i>	83
Figura 23. <i>Matriz de problemas plan de mejora Fotocolombia Tunja.....</i>	85
Figura 24. <i>Diagrama de Ishikawa.</i>	88

Dedicatoria

A mis padres por sus buenas enseñanzas, a mi esposa Natalia Suarez por apoyarme en mis sueños y objetivos, a mis hijos Eliana Valeria, Victor Santiago y Julieta Valentina Badillo Suárez, ya que son el motivo de todo, gracias por su amor paciencia y compañía.

Agradecimientos

Empresa Fotocolombia, a su acompañamiento y apoyo para que esto fuera posible, al gremio de amigos fotógrafos de la ciudad de Tunja por sus aportes.

Resumen

Debido a factores externos e internos la empresa Fotocolombia Tunja a través de los años ha tenido que realizar cambios constantes en su actuar comercial, desde su primer propietario y en la actualidad, el enfoque productivo de negocio y servicios han sido rotativos. Uno de los factores que afectaron empresas a gran escala fue la emergencia de la pandemia COVID 19 dejando graves daños en la industria; empresas establecidas, el pequeño empresario que comenzaba e incluso el comercio informal se vio afectado a mayor escala. Manifiestamente la empresa Fotocolombia Tunja también se vio afectada por la pandemia, siendo forzada a implementar acciones tendientes a su permanencia, el ejercicio de hacer empresa se enfrenta a condiciones adversas además del ambiente hostil de los entes gubernamentales que asfixian al empresario.

Incalculables pérdidas, desempleo, hambre e incertidumbre dejaron la pandemia, el proceso de recuperación de empresas que subsisten todavía no termina ni terminará. En situaciones difíciles como la pandemia, la autoevaluación es una necesidad para poder implementar cambios, se destaca la capacidad de adaptación de la empresa Fotocolombia a pesar de la adversidad, sin embargo, la empresa Fotocolombia se redujo en todos sus aspectos. Este estudio tiene como objeto de investigación aportar con un plan de mejora continua como impulso para que la empresa Fotocolombia Tunja se permita mejores condiciones comerciales.

Superficialmente y según el sector, las soluciones más cercanas al mejoramiento de la empresa tienen que ver con nuevas tendencias en tecnología, acercamiento creciente a formas virtuales y de acceso inmediato para brindar servicios estratégicos de marketing, para hacer a la empresa más atractiva a nuevos inversionistas.

Palabras clave: marketing, estrategias de comunicación, tecnología, Kaizen, plan de mejora, productividad organizacional.

Abstract

Due to external and internal factors, the Fotocolombia Tunja company over the years has had to make constant changes in its commercial actions, since its first owner and currently, the productive focus of business and services have been rotating. One of the factors that affected large-scale companies was the emergence of the COVID 19 pandemic, leaving serious damage to the industry; Established companies, the small businessman starting out and even informal commerce were affected on a larger scale. Clearly, the company Fotocolombia Tunja was also affected by the pandemic, being forced to implement actions aimed at its permanence, the exercise of doing business faces adverse conditions in addition to the hostile environment of government entities that suffocate the businessman.

Incalculable losses, unemployment, hunger and uncertainty left the pandemic, the recovery process of companies that remain does not end and will not end. In difficult situations such as the pandemic, self-assessment is a necessity to be able to implement changes, the Fotocolombia company's ability to adapt despite adversity stands out, however, the Fotocolombia company was reduced in all its aspects. The research objective of this study is to provide a continuous improvement plan as an impetus for the Fotocolombia Tunja company to allow itself better commercial conditions.

Superficially and depending on the sector, the solutions closest to the improvement of the company have to do with new trends in technology, growing approach to virtual and immediate access ways to provide strategic marketing services, to make the company more attractive to new investors.

Keywords: marketing, communication strategies, technology, Kaizen, improvement plan, organizational productivity.

Introducción

La estrategia de implementar un plan de mejora está diseñada para identificar áreas de un proyecto proceso o equipo de trabajo. Este plan de mejora se enfoca en implementar acciones concretas para optimizar el desempeño y lograr resultados más eficientes y efectivos. Kaizen, es una herramienta para el diseño y perfeccionamiento de las tareas en una organización, quitar lo innecesario y dejar lo necesario. Un enfoque colaborativo y flexible, permite que el trabajo se oriente a funciones o tareas específicas, todo esto con el objeto de lograr mejores resultados con calidad y en el menor tiempo para así reducir costos.

El marco de trabajo Kaizen, fue creado para maximizar a través de mejora constante la producción organizacional y promover la competitividad de la organización en el mercado. Creado en Japón, el método “KAI” significa cambio y “ZEN” significado de sabiduría, fue usado como herramienta de reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial.

Kaizen proporciona un marco de trabajo flexible y adaptable para el plan de mejora, además permite establecer metas claras y acciones concretas para alcanzar la excelencia en el desarrollo del proyecto. En resumen, un plan de mejora ejecutado con Kaizen es una herramienta de mejora que potencia a los equipos de trabajo para tener resultados.

Los procesos de producción han cambiado significativamente, ahora son automatizados lo que implica planificar y ejecutar de acuerdo con planes desarrollados milimétricamente para desplegar buenos estándares de calidad reestructurando las formas.

Kaizen fortalece la dirección y consecución de objetivos corporativos, es un motor de cambio para mejorar y adecuarse a la problemática encontrada en toda empresa y en especial en caso de Fotocolombia Tunja. El objetivo principal es mejorar en procesos y servicios para

optimizar la actividad comercial en lo más alto con compromiso y atención por parte de todos involucrados en los procesos.

Desde su creación evolución y continuidad, las empresas deben adaptarse a las tendencias para permanecer en el mercado, la búsqueda de agilidad y practicidad en el proceder promueve la efectividad. Fotocolombia es una empresa con amplio futuro, ampliar las oportunidades frente a otros mercados es la esencia de este estudio. La fotografía, es una de las actividades que cambian constantemente, cada vez el personal relacionado con esa profesión es menos requerido, los dispositivos móviles con cámaras de alta resolución y la publicación inmediata en tiempo real de las fotografías, han desplazado los procesos análogos y manuales por procesos digitales optimizados de resultados inmediatos.

Es de suma importancia, actualizar los procesos de inversión, distribución, gestión, marketing y ventas en la empresa Fotocolombia Tunja, asegurar su productividad y mejorar sus condiciones en el mercado. A través de un análisis de las condiciones actuales asociado a cambios presentados en los procesos y procedimientos es imperativo vincularse a nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

La actividad económica en el sector muestra una desaceleración, y la fotografía profesional a nivel local revela la necesidad de métodos complementarios y actualizados en la búsqueda de la calidad y el buen servicio.

El plan de mejora de la Empresa Fotocolombia Tunja se basa en la corrección de las operaciones y procesos de la organización, con treinta (30) años de actividad en la ciudad Fotocolombia se vio afectada con la emergencia del COVID 19. Forzada a realizar cambios la

empresa redujo su personal, y cambió de sede obligada a reiniciar sus actividades prácticamente desde cero.

Las condiciones para la intervención de la empresa Fotocolombia están dadas y el plan de mejora puede brindarle a la empresa acciones positivas que crearan excelentes pronósticos que pondrán a la organización a la vanguardia y así permitir una excelente proyección que a futuro sitúen a la organización en un lugar preferido por los clientes. En otras palabras, sienta las bases para ingresar al mercado interno y al mercado internacional. Además, con el sistema de mejora Kaizen se quiere atraer nuevos emprendedores interesados en financiar un nuevo proceso de crecimiento económico de esta industria.

Tunja es una ciudad en crecimiento que ofrece oportunidades en el campo de la fotografía profesional. En el mercado de la fotografía, los avances tecnológicos han complejizado el entorno debido a sus constantes cambios. Cuando se trata de mejora continua, la calidad está implícita; se refiere a la mejora mediante la realización de ajustes o cambios apropiados. Al construir un negocio, es necesario planificar para diferentes situaciones que presenta el mercado que se sacude cambiando sus condiciones.

Planteamiento del Problema

La temática de esta monografía surge de las diversas dificultades que enfrentan las empresas actualmente, siendo la más relevante los últimos años la pandemia Covid-19, que ha afectado los negocios formales e informales y ha puesto fin a la operación de muchas empresas; la empresa Fotocolombia no fue la excepción, el crecimiento se detuvo y el número de clientes disminuyó hasta el punto de que los parámetros de ventas llegaron a mínimos nunca vistos en la empresa. Para tener una visión general del problema, basta con analizar los dos principales productos que ofrece la empresa analizados en la tabla 1:

- Eventos sociales.
- Foto documento.

En el caso de actividades sociales en iglesias y salones de eventos (bodas, bautizos, primeras comuniones), estos fueron cancelados y restringidos durante la pandemia. El otro producto más vendido es el de foto documento, afectado por la restricción debido a que la actividad era realizada en el local comercial que fue cerrado temporalmente por las restricciones gubernamentales. En entrevista hecha al gerente de Fotocolombia Tunja, hizo referencia a un promedio de los servicios de foto documento y eventos sociales durante los años 2019 a 2023.

Si bien Fotocolombia cuenta con una amplia gama de productos, este estudio se centró en dos de sus productos más notables con el fin de tener una visión específica del antes y el después de la pandemia de COVID-19.

Tabla 1.

Comportamiento de las principales actividades de la empresa Fotocolombia periodo 2019-2023

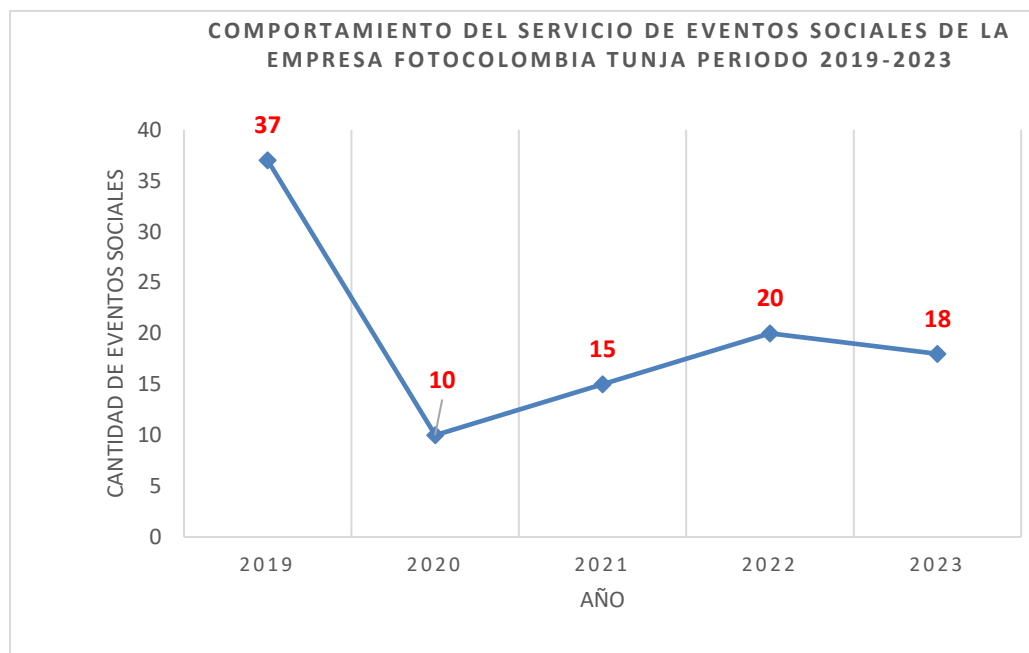
Actividad	Cantidad por año				
	2019	2020	2021	2022	2023
Eventos sociales	37	10	15	20	18
Foto documento	12000	370	415	520	700

Nota. Elaboración propia.

En 2019 antes de la pandemia los servicios de eventos sociales y la foto documento eran las actividades que más dejaban ganancias, en 2020 año de la pandemia COVID 19 estas dos actividades se redujeron abruptamente.

Figura 1.

Comportamiento del servicio de eventos sociales periodo 2019-2023.

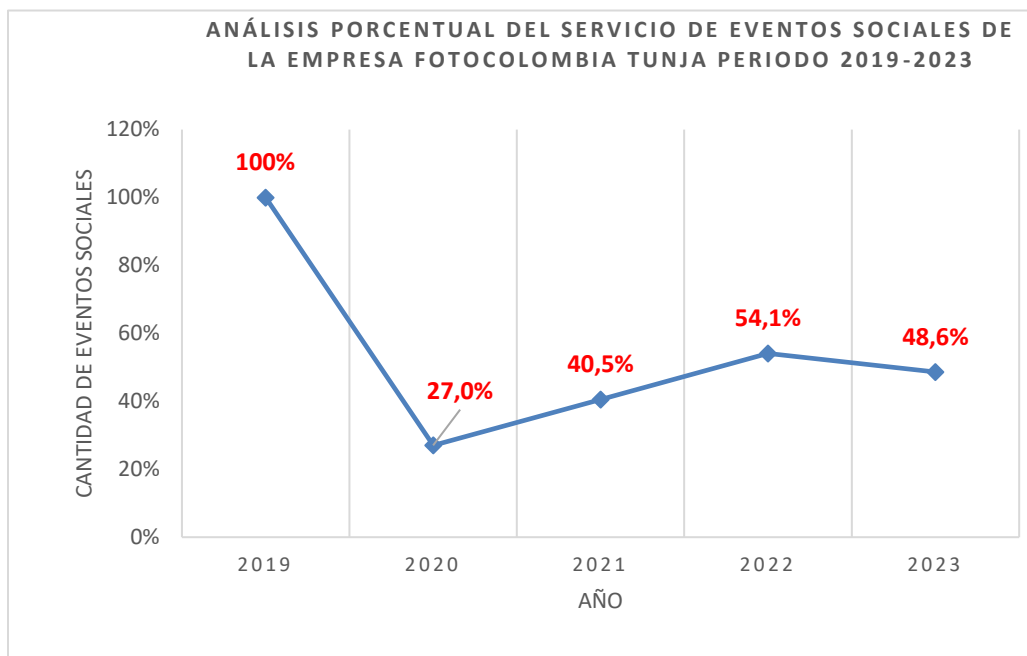


Nota. Elaboración propia

En entrevista con el titular de Fotocolombia Tunja, mencionó 37 eventos sociales que se llevaron a cabo en 2019, un año antes de la pandemia de COVID-19. En 2020 los eventos se redujeron a 10 eventos por año, en 2021 aumentaron a 15 eventos y en lo que va de 2023 solo son 18 eventos. Se puede observar que el número de eventos, respecto a 2019, se ha recuperado a menos de la mitad.

Figura 2.

Análisis porcentual de la actividad eventos sociales de la empresa Fotocolombia periodo 2019-2023.

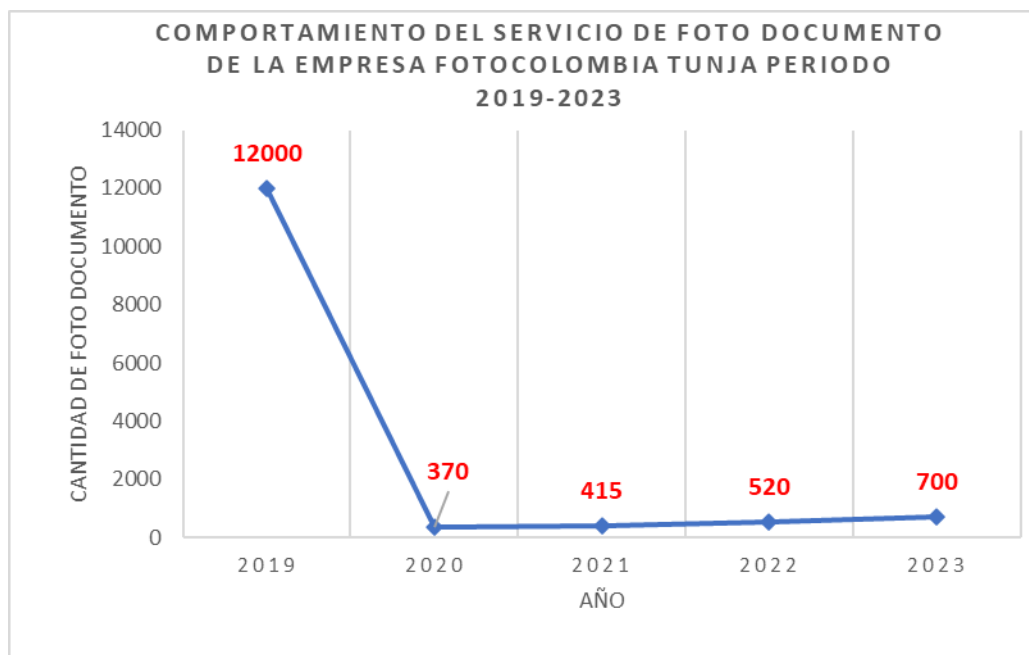


Nota. Elaboración propia

Utilizando 2019 como punto de referencia para el 100% de las ventas, la actividad eventos sociales cayó un 73% y alcanzó un mínimo histórico del 27% en 2020, cayendo un 40,5% en 2021 con respecto a 2019, eso es un 59,5% menos del 100% de las ventas. En el año 2022 llegó al 54,1% y en lo que va de 2023 apenas alcanza el 48,6% de actividad con respecto al año de referencia.

Figura 3.

Comportamiento del servicio de foto documento periodo 2019-2023

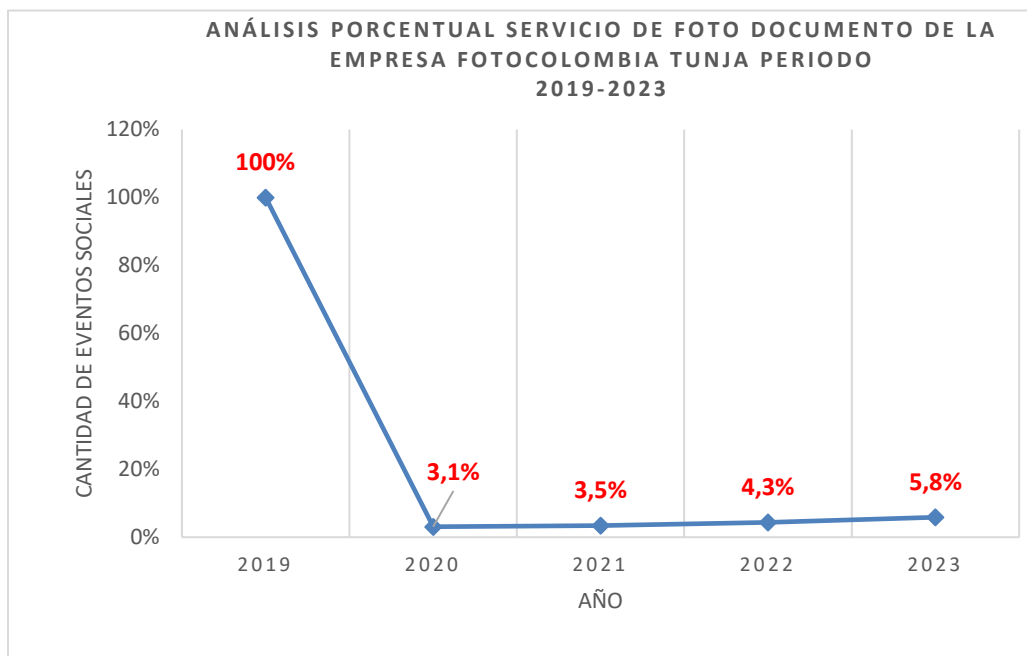


Nota. Elaboración propia

A juzgar por la actividad de foto documento de años anteriores, especialmente en 2019, ese año hubo una media de 12.000 fotografías. En 2020, ese número llegó a 370, 415 en 2021, 520 en 2022 y 700 foto documento en lo que va de 2023.

Figura 4.

Análisis porcentual de la actividad foto documento de la empresa Fotocolombia período 2019-2023.



Nota. Elaboración propia

La pandemia de Covid-19 ha reducido la actividad de foto documento al 3,1% en 2020, al 3,5% en 2021, al 4,3% en 2022 y al 5,8% en lo que va de 2023. Esto ha reducido la actividad un 96,9% en 2020 (año de la pandemia), un 96,5% en 2021, un 95,7% en 2022 y un 94,2% en lo que va de 2023.

Actualmente, Fotocolombia no ha vuelto a las condiciones favorables previas a la crisis del COVID 19 y necesita intervención para mejorar sus prácticas comerciales. Fotocolombia es una empresa que ofrece productos y servicio de fotografía, ubicada en la ciudad de Tunja departamento de Boyacá es una de las empresas con mayor tradición en diseño, impresión y cubrimiento de eventos de la ciudad que apuesta por la mejora. El objetivo de este estudio es

reestructurar la base de desarrollo a través de estrategias probadas como Kaizen para mejorar los estándares de mercado.

La pandemia trajo consigo cambios significativos en muchos sectores, las crisis modifican la relación oferta y demanda, provocan fluctuación en los precios, insumos, transporte e infraestructura. En la actualidad ofrecer servicios de manera directa se extingue y en su lugar el comercio es manejado virtualmente acortando la línea de intermediarios.

La revista Semana en uno de sus artículos menciona sobre las crisis de las empresas: “Unas tuvieron que cerrar sus puertas, otras se encuentran en proceso de insolvencia” (Revista Semana, 2021).

Revista semana, “la mayoría de las empresas inicialmente despidieron empleados debido a la falta de producción y efectivo. La contratación se detuvo para mitigar el daño, pero para muchos empeoró con el tiempo y la caja no rindió más”. Comenzaron a tener una mala impresión de sus acreedores y, por supuesto, tuvieron que despedir personal. (Revista Semana, 2021).

La oportuna toma de medidas entre ellas reducción de personal, reducción de gastos o créditos, muchas organizaciones lograron mantenerse a las condiciones económicas adversas de la pandemia COVID 19. Fotocolombia con un estándar promedio de treinta clientes diarios en su sede plaza de Bolívar antes de la pandemia, pasó a cero clientes (0) durante la pandemia. En la actualidad Fotocolombia se encuentra ubicada en una sede más pequeña y su clientela promedio es de cinco (5) clientes diarios. Se requieren estrategias de mejora en las empresas para confrontar los cambios del sector empresarial.

En la década de los noventa, el gobierno colombiano comenzó a promulgar leyes, iniciar la creación de organizaciones y empoderar a los empresarios para que pudieran promover sus ideas de negocios. Hay regulaciones generales y específicas, así como leyes y medidas para apoyar nuevas regulaciones, pero debido a que son tan amplias, se sabe poco sobre ellas. Este artículo presenta los resultados de un estudio realizado en Colombia sobre la legislación sobre la actividad empresarial y los mecanismos para apoyar la creación de nuevas empresas. (Gomez, Martínez, & B, 2006).

Como refiere Gómez y Martínez, el gobierno colombiano en las últimas décadas ha incentivado el emprendimiento con planes y presupuesto para el pequeño y mediano empresario, sin embargo, la cobertura es deficiente y no todo el que crea empresa tiene ese privilegio. Es importante destacar que quien establece una marca corporativa se enfrenta a las dificultades del mercado del día a día.

Según el Banco Mundial “En 2021 el COVID-19 afecta las empresas de todo el mundo haciendo casi irreal y de película algo inimaginable en el entorno organizacional de las empresas, las condiciones económicas y de mercado cambiaron golpeando a la mayoría de las empresas económicamente”.

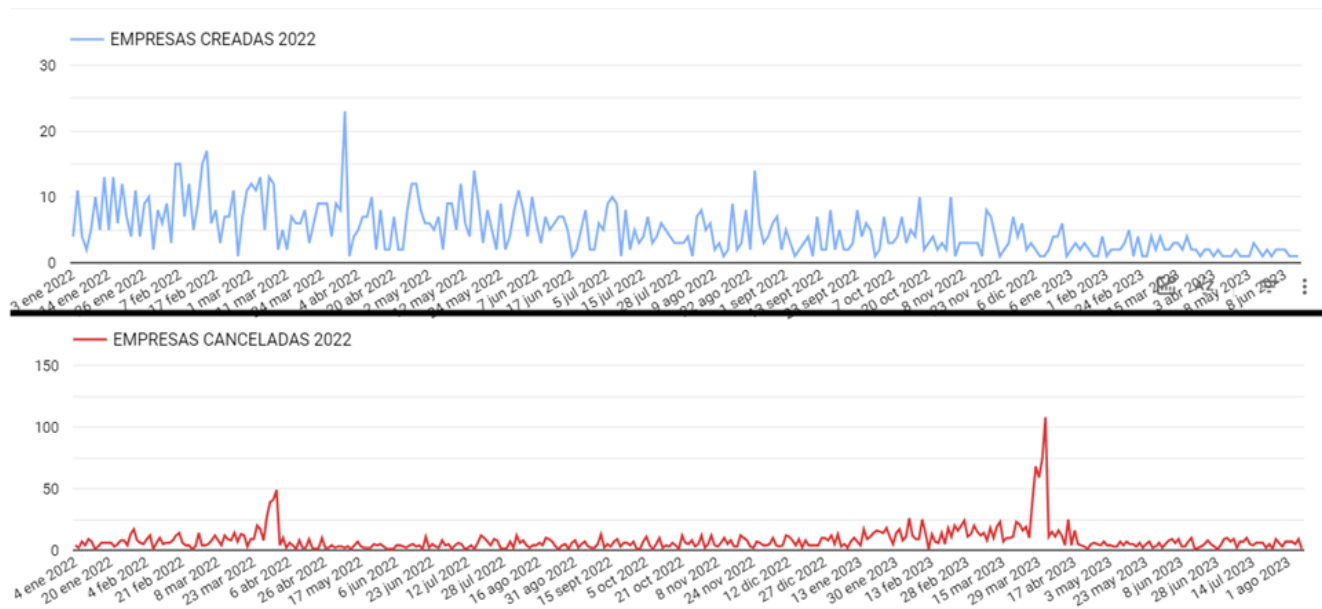
Una cuarta parte de las empresas vieron caer sus ventas en un 50%, según el Banco Mundial. En promedio, las ventas cayeron un 27%. Las empresas retuvieron a los trabajadores a pesar de la crisis, alrededor del 65% ajustaron la nómina reduciendo horas o salarios, o emitiendo permisos (BANCO MUNDIAL, 2021).

En el departamento de Boyacá, el comercio en general fue afectado en la mayoría de las actividades comerciales durante los años de la pandemia COVID 19. Datos de la cámara de

comercio de Tunja, por esto, durante el año 2022 el punto más alto de creación y registro comercial se observa en el mes de marzo con la creación de 23 empresas; en cuando a cancelaciones el punto más álgido registrado en marzo de 2022 con 49 empresas canceladas, en marzo de este año 2023 luego de la pandemia de COVID 19. Todas las adversidades enfrentadas por el comercio y a pesar de las medidas gubernamentales de recuperación económica, fueron canceladas 108 empresas, estos datos confirman la crisis y el daño ocasionado a las empresas por la pandemia.

Figura 5.

Empresas creadas y canceladas 2022-2023



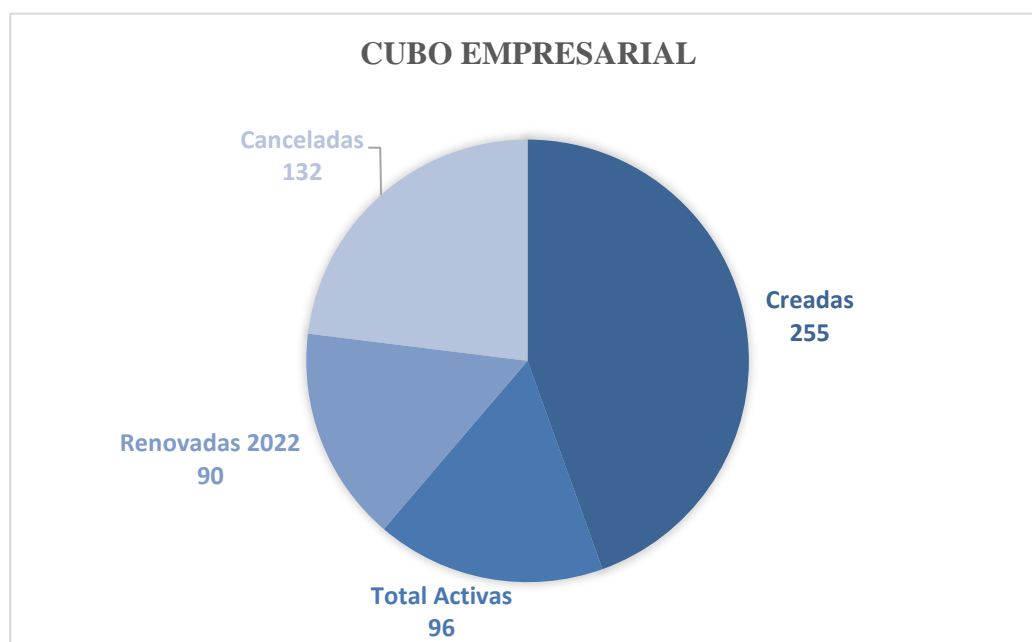
Nota. Cámara de comercio de Tunja, la figura muestra las estadísticas referentes al número de empresas creadas y cerradas desde el año 2022 al año 2023 en la ciudad de Tunja, Tomado de Cámara de Comercio de Tunja [Grafico], CUBO EMPRESARIAL, 2023, (<https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>)

Según el portal de la cámara de comercio de Tunja, referente a la actividad económica fotografía de código M7420, en Boyacá hay 255 empresas creadas de las cuales 96 están activas

90 renovadas y canceladas 132 a corte del año 2022. Siendo más específicos, en la ciudad de Tunja de la actividad M7420 servicios de fotografía, a 2022 figuran como empresas creadas 125, activas 40, renovadas 34 y 68 canceladas.

Figura 6.

Total, de empresas activas periodo 2020-2023



Nota. La imagen muestra las estadísticas el número de empresas creadas, activas, renovadas y canceladas en el año 2022 al año 2023 en la ciudad de Tunja, Tomado de Cámara de Comercio de Tunja [Imagen], CUBO EMPRESARIAL, 2023, <https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>

Respecto a cancelaciones, el año 2020 al 2023 ha sido cancelada la matrícula de 17 empresas. En general en Boyacá de todas las actividades comerciales, figuran canceladas 24.352 durante los años de la pandemia 2020 – 2023, el nivel más alto de empresas canceladas registrando 6894 empresas de todas las actividades económicas, se registra en el año 2022 (Camara de Comercio de Tunja, 2023).

El pico más alto de cancelaciones de empresas registradas en la actividad fotografía periodo 2022-2023 se registra en abril de 2023, además durante el periodo 2022 no fue registrada ninguna empresa nueva de esta actividad todo esto ligado a la pandemia.

Figura 7.

Gráfico de empresas creadas periodo 2022-2023



Nota. Cámara de comercio de Tunja, fluctuación del número de empresas creadas en el año 2022 al año 2023 en la ciudad de Tunja, Adaptado de Cámara de comercio de Tunja, 2023 Tomado de Cámara de Comercio de Tunja [Grafico], CUBO EMPRESARIAL, 2023, <https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>

Figura 8.

Gráfico de empresas canceladas periodo 2022-2023

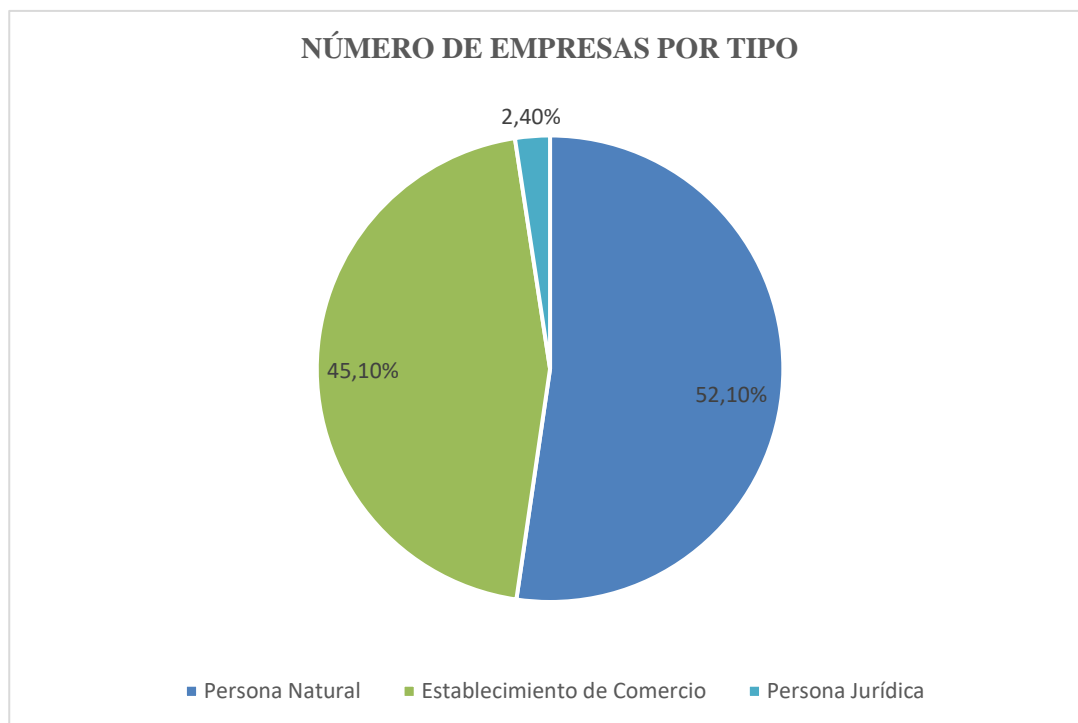


Nota. Cámara de comercio de Tunja, fluctuación del número de empresas canceladas en el año 2022 al año 2023 en la ciudad de Tunja, Adaptado de Cámara de comercio de Tunja, 2023 Tomado de Cámara de Comercio de Tunja [Grafico], CUBO EMPRESARIAL, 2023, <https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>

En el cubo empresarial de la cámara de comercio de Tunja se observa un total de 255 empresas creadas con la actividad M7420 actualmente solo están activas 96. El 52,5% creadas como persona natural, el 45,1% creadas como establecimiento de comercio y apenas el 2,4 como persona jurídica. De las empresas vigentes actualmente el 48.85% están ubicadas en la ciudad de Tunja.

Figura 9.

Número de empresas por tipo de actividad

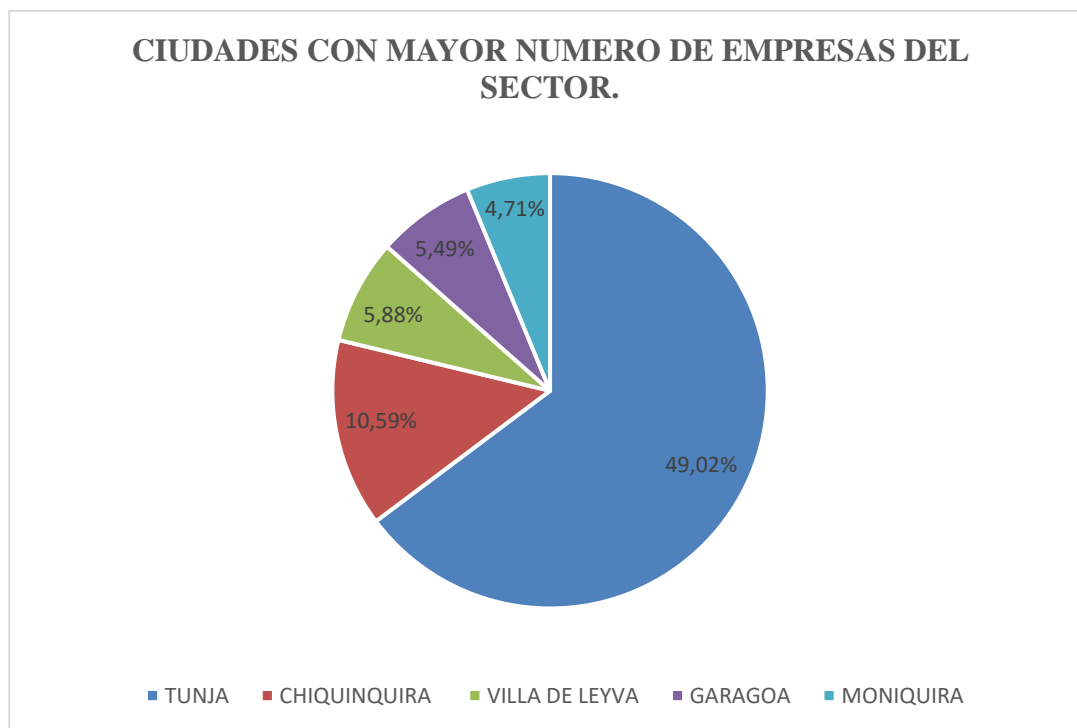


Nota: Cámara de comercio de Tunja, empresas existentes a la fecha y la actividad económica que estas ejercen en la ciudad de Tunja, Tomado de Cámara de Comercio de Tunja [Gráfico], CUBO EMPRESARIAL, 2023, (<https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>)

De las empresas creadas en total en Boyacá por municipio sobresale Tunja con 125 seguido de Chiquinquirá con 27 y la tercera en orden Villa de Leyva. La competitividad en la ciudad de Tunja como la ciudad más representativa respecto a la actividad en el departamento.

Figura 10.

Gráfico de número de empresas por municipio en el departamento de Boyacá



Nota. Cámara de comercio de Tunja, empresas existentes a la fecha categorizadas por cada municipio del departamento de Boyacá, Tomado de Cámara de Comercio de Tunja [Grafico], CUBO EMPRESARIAL, 2023, (<https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>)

La pandemia COVID-19 “inicio el 30 de enero de 2020 (3 años, 5 meses y 17 días) fin 5 de mayo de 2023” (Wikipedia, 2023). La pandemia ha dejado grandes consecuencias de salud pública y de índole económico en todos los sectores, a 2023 la empresa Fotocolombia Tunja una de las afectadas por la crisis de la pandemia, actualmente afronta dificultades razón por la cual es de vital valor la elaboración de una propuesta de plan de mejora con Kaizen, esto permitirá actualizar sus procesos y proyectar su mejora a futuro de lo contrario la empresa dejará de existir.

Cancelación de empresas en aumento durante la pandemia, altos índices de afectación en todas las actividades comerciales. Empresas quebradas disminuidas en patrimonio cobertura y personal. El estándar de la situación actual en donde muchas empresas aguantaron y otras no tuvieron la oportunidad permanecer.

Fotocolombia Como empresa prestadora de servicios de fotografía, foto acabado, diseño e impresión fotográfica y eventos, según análisis DOFA evidencia la siguiente problemática:

- Deficiencia de un plan de mejora.
- Baja planificación en los procesos.
- Poca integración a las nuevas tendencias tecnológicas.
- Falta de personal especializado.
- Limitado compromiso en mejorar.
- Desinterés, desmotivación en aumentar la calidad.
- Mínima interacción en busca de nuevos mercados y clientes.

En entrevista realizada de forma presencial con el representante legal de la empresa Fotocolombia, se evidencia desconocimiento de terminología de plan de mejora y Kaizen; no hay indicios de procesos de planificación anteriores y posteriores a la pandemia COVID-19. En caso de situaciones adversas económicas o de otro tipo no existe un plan a seguir o lineamientos en esos casos. Es preocupante la situación que provoca un desequilibrio y de no aplicar cambios drásticos en el proceder actual de la empresa que optimicen los procesos, es posible que los clientes que aún quedan busquen otras opciones. La meta es hacer de la empresa Fotocolombia una empresa atractiva para nuevos clientes e inversionistas y así generar empleo y servicios de calidad.

A través de la implementación de planes de mejora, la marca Fotocolombia aumentará su valor para expandir sus servicios. Aplicar Kaizen por etapas, el objetivo es planificar actividades organizadas y adoptar estándares de productividad flexibles para garantizar la competitividad efectiva con todos los participantes. Se reconocen como variables del proyecto las siguientes variables:

Variables

Variable Independiente = Kaizen como método.

Variable Dependiente = Propuesta de Plan de mejora continua para la empresa Fotocolombia Tunja.

Formulación del problema.

¿Cómo la integración entre el marco Kaizen y un plan de mejora continua pueden mejorar los procesos en la empresa Fotocolombia Tunja?

Alcance de la investigación.

El foco de este estudio es el programa de mejora continua con el método Kaizen, un modelo ajustado a Fotocolombia para la mejora, el esfuerzo para alcanzar la excelencia en todas las áreas de la empresa hacia el liderazgo de la industria.

El modelo de plan de mejora continua de la empresa Fotocolombia, permite integrar el todo, partiendo de políticas, procesos misionales hasta la dirección. El compromiso es agrupar la mejor calidad en experiencia y conocimiento. Motivar a los colaboradores es fundamental para el logro de los objetivos.

Limitaciones de la investigación.

Dentro de las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación encontramos las siguientes:

- Acceso a la información, debido a la discrecionalidad del empresario.
- El tiempo siempre es un limitante para el desarrollo de las actividades.
- Falta de comunicación con los involucrados del proyecto.
- Los recursos escasos.

Justificación

El plan de mejora continua utilizando Kaizen para la empresa Fotocolombia tiene como fin dar parámetros guía para solucionar la problemática actual generada por la crisis del COVID 19, dicha crisis dejó a muchas empresas en el limbo económico y empresas como Fotocolombia no adoptaron ningún plan o método fundamentado para afrontar la situación. La crisis dejó graves secuelas, Fotocolombia paso de tener buenos números en el sector a una baja considerable en sus ventas durante y después de la pandemia. A través de un plan de mejora continua usando Kaizen se quiere mejorar deficiencias de procesos y aplicar estrategias con mejores prácticas para recuperar la confianza.

Kaizen fomenta decisiones que se acercan a mejorar el éxito del proceso de planificación. Las organizaciones deben adaptarse constantemente a los cambios actuales del mercado. El objetivo es capacitar a las organizaciones y equipos de trabajo del futuro a través de la innovación y crear prosperidad para las personas involucradas.

Los proyectos se ejecutan con acciones trascendentales para mejorar, el método Kaizen como marco, elegido a manera de solución para el caso Fotocolombia Tunja ya que integra los las 5 “S” para fijar metas en tiempos cortos. Como sistema de mejora continua reconocer las fallas para ajustar, planificar, comprobar y hacer. La gestión de mejora

Como enfoque personalizado para la mejora continua, los involucrados deben actualizar su conocimiento de las operaciones y los mercados y adquirir nuevos conocimientos relacionados con el trabajo, implementar capacitación y aprendizaje sobre la marcha, y optimizar la calidad y el tiempo de producción. En el caso de proveedores, tratar con expertos que ofrezcan disponibilidad y garantías para sus productos. Este máster proporciona y dota a los estudiantes de

las habilidades para diseñar e implementar procesos de gestión de proyectos en una organización, ayudando a incrementar su productividad, rentabilidad y sostenibilidad. Las condiciones están dadas para la realización de este trabajo, Fotocolombia ha estado en el mercado por muchos años y merece estar muchos más, esta es la razón para esta propuesta.

Justificación Metodológica. Surgió de la aplicación de Kaizen implementado en diversas etapas del proceso, la integración de este método permite identificar, prevenir y corregir errores y establecer objetivos de mejora. Es necesario desarrollar pasos estructurados que requieran el uso de conceptos en la planificación de actividades de mejora y gestión, organizados cronológicamente por actividades o tareas, para desarrollar un plan de mejora que cumpla con los estándares de calidad.

Justificación Práctica. En la situación actual, Fotocolombia como empresa está en problemas y el objetivo es utilizar Kaizen para eliminar malas condiciones y prácticas en la empresa, porque la empresa carece de práctica suficiente en la identificación de errores estructurales, por lo que tiene que implementar un paso a paso lograrlo.

- Optimizar procesos y actualizar actividades de acuerdo con nuevas tendencias empresariales.
- Generar mejoramiento en las políticas, procesos y procedimientos organizacionales que contribuyan a mejorar la productividad, rentabilidad y sostenibilidad.

Objetivos

Objetivo General

Formular Plan de mejora basados en el enfoque de Kaizen en la empresa Fotocolombia, para mejorar las políticas y procedimientos organizacionales que contribuyan con la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Determinar con Kaizen que está mal, los métodos utilizados por la empresa a través de entrevista, encuestas, matriz DOFA para diagnosticar los problemas internos y externos de la empresa Fotocolombia Tunja.
- Identificar las áreas y procesos que necesitan mejoras, basándose en Kaizen.
- Evaluar las metas y objetivos propuestos.
- Proponer el plan de mejora continua para la empresa Fotocolombia Tunja a razón de los datos obtenidos de la investigación.

Marco Conceptual

En la época dorada, la fotografía como profesión se consideraba un gran negocio, ahora ha sido reemplazada por muchos factores, uno de los cuales es el desarrollo de la tecnología. Este trabajo toma en cuenta el proceder de la empresa para analizar sus procesos actuales con el fin de crear con Kaizen un plan que pueda generar en corto plazo una armonía productiva y competitiva en el mercado para la empresa Fotocolombia Tunja.

Los japoneses como pioneros de métodos efectivos de productividad que llevan al éxito empresas y grandes marcas a nivel mundial se han caracterizado por tener eficiencia y calidad de bandera. Herramientas como Kaizen se han utilizado para el mejoramiento continuo. Kaizen es una filosofía de mejora continua que puede ofrecer una serie de beneficios para las empresas. Al seguir los pasos descritos según este método, las empresas pueden implementar un plan de mejora continua que les ayude a mejorar su eficiencia, calidad, productividad y competitividad.

El enfoque Kaizen enfatiza la identificación del problema y proporciona pistas para su solución, resolver procedimientos, cada mejora alcanza nuevas alturas con problemas resueltos. Involucrar a los empleados con propuestas, es decir el objetivo es brindarles más que solo la oportunidad de usar sus manos, sino también hacerles saber que pueden aportar con sus ideas.

Respecto a las tareas Drumond define: la organización de tareas complejas en historias de usuario manejables lo hace ideal para proyectos complejos. Además, una clara división de funciones y actividades planificadas garantizan la transparencia y la responsabilidad colectiva a lo largo del ciclo de desarrollo. Los lanzamientos rápidos mantienen al equipo motivado y a los usuarios contentos porque pueden ver el progreso en poco tiempo (Drumond, 2023).

Kaizen como significado de mejora continua, evaluar continuamente para mejorar los procesos en la búsqueda de reducción de tiempo de respuesta y producción. Con Kaizen y la constante evaluación retrospectiva se pretende optimizar cambiar o conservar procesos. Reuniones cortas para tiempos de reflexión con alto rendimiento y funcionalidad.

Sin participación no hay compromiso. Cada vez que se tome una decisión, tenemos que provocar que intervengan todos los miembros del equipo, para buscar el compromiso. Recordemos que este principio lo enuncia Stephen Covey (Covey S. R., 1997). No estamos hablando de tomar decisiones democráticamente, sino de que cada miembro del equipo se sienta con la libertad y la confianza para participar cuando así lo considere oportuno.

Desterremos la idea anticuada de que entrar en conflicto es problemático. El conflicto nos enriquece y anima a que los miembros del equipo participen, por lo que trae con ello su compromiso (volviendo así al principio que enuncia Stephen Covey).

La falta de confianza es la primera disfunción que se puede presentar en un equipo, llevándonos a otras disfunciones que acabarán por destruirlo. Hemos de crear un ambiente de confianza, donde se pueda hablar abiertamente de cualquier tema. Hay que tener siempre presente este punto, pues nos servirá de indicador sobre el estado del equipo. Frene en seco a la gente tóxica de su equipo que mine la confianza de sus compañeros. Extender la jornada laboral nos lleva a la falta de sueño, que a su vez repercutirá sobre nuestra salud. En tal estado perdemos la creatividad y cometemos más fallos en el trabajo, por lo que perdemos productividad.

La pérdida de productividad aumenta nuestro estrés, adentrándonos cada

vez más en el ciclo del estrés laboral. Hacer horas extras es contraproducente y hemos de eliminarlas de nuestros equipos, salvo para casos muy excepcionales. Si no hay más remedio que hacerlas, la iniciativa ha de partir siempre del equipo y hay que

controlarlas al máximo. La vida es un camino de mejora continua. Aprenda a ver el valor que tienen el parar y reflexionar sobre qué cosas se pueden mejorar y cuáles están funcionando bien y hay que mantener (Montes Orozco, 2019).

Mejora Continua

Sobre el plan de mejora continua, “un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para lograr una mejora en su rendimiento” (Tejera Ortega, 2022).

Aplicar métodos que permitan optimizar los procesos como concepto de mejora continua, incrementando la efectividad y eficiencia. Buscar la competitividad para subir el desempeño en todos los procesos, para agregar valor en pro de la satisfacción del cliente y de todos los interesados de los procesos (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2020).

Bonilla refiere la mejora de productos y servicios, por medio de resultados y mejor desempeño en la mejora de indicadores en organizaciones y sus procesos. Analizando variables como tiempo de respuesta, costos, la calidad, flexibilidad, el porcentaje de reclamos. Existen muchas técnicas para mejorar procesos, todas esas técnicas tienen varias etapas en común que tiene que ver con identificación y análisis de los procesos, analizar indicadores y objetivos para el desarrollo, mejora de los resultados (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2020).

Aspectos generales para la mejora continua, Bonilla, Diaz, Kleeber y Noriega dicen que la mejora continua se hace para elevar el desempeño, la implementación de la mejora continua

fortalece el aprendizaje, fiel seguimiento a la gestión promoviendo la cultura de calidad. La utilización de la creatividad y capacidad intelectual más la experiencia de todos los involucrados.

Los siguientes conceptos están asociados a la mejora continua:

Gestión por procesos. (Business Process Management) es un modo de administrar las actividades empresariales, los procesos se agrupan con base en las necesidades del cliente; la gestión de los procesos es sistemática y estructurada para subir niveles mejorando los procesos elevando la satisfacción del cliente. La norma ISO 9001:2008 sugiere diferenciar los procesos de una empresa clasificándolos con diferente visión planteando objetivos estratégicos y políticas de calidad, en procesos de dirección, procesos de realización y procesos de soporte: los de dirección plantean lo objetivos y temas de calidad, los de administración dedicados a procesos productivos de bienes y servicios, los procesos de soporte apoyan a los dos anteriores para el alcance de las metas propuestas.

Proceso, caracterización y medición. Proceso definido como un conjunto de actividades que transforman bienes o servicios para colmar las expectativas de los involucrados cliente, accionistas, comunidad en general. Los principales recursos son seis “M”

Mano de obra. Influyen directamente en los resultados.

Métodos. Relacionado procedimientos normas y la ejecución para trabajos específicos asegurando la calidad del producto.

Maquinaria o equipo. Complementando y agregando valor al personal agregando precisión y exactitud a las actividades.

Medio Ambiente. Incluye condiciones en ambientes con espacio, ventilación, iluminación en total un ambiente sano y adecuado para las actividades, también agrega valor al producto.

Medios de control. Se refiere a recursos e instrumentos de evaluación de los requisitos del producto o servicio.

Caracterización de los procesos

La Norma Internacional ISO: 9001:2008 tiene como criterio identificar cada uno de los procesos con las secuencias definidas y la interacción de estos dos, insta al seguimiento, medición, y análisis continuo para impulsar el mejoramiento de los procesos. Un proceso caracterizado en donde se identifica y describen los resultados (output) que son los generados, (input) elementos de entrada y de salida, todo este proceso debe incluir

- Nombre del proceso
- Alcance del proceso (inicio y fin)
- Identificación de los elementos de entrada (insumos), especificando sus requisitos.
- Determinar los resultados (productos/servicios) identificando cliente(s) y requisitos.
- Estándares o indicadores que medirán su desempeño, los mismos que deberán alinearse con los factores de éxito de la organización (calidad, precio, tiempo de respuesta, servicio posventa, etcétera).
- Factores de conversión: personal, máquinas, equipos e instalaciones.
- Métodos de trabajo: procedimientos e instrumentos.

Medición de los procesos. Basados en la experiencia de empresas con éxito se llega a la conclusión “Solo se mejora aquello que se mide”. La Norma Internacional ISO 9001:2008 apunta que todas las organizaciones deben tener métodos para evaluar sus procesos de desempeño. Hay que recalcar nuevamente que los procesos deben estar enfocados con el objeto de la satisfacción al cliente.

Los indicadores son parámetros para medir el desempeño de un proceso, conformado por dos variables; un ejemplo, el porcentaje de los productos rechazados este indicador relaciona los productos rechazados en relación con los productos procesados en total (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2020).

El Plan de Mejora Continua a teves del Diagnóstico Organizacional son conceptos ampliamente utilizados en el ámbito empresarial y de gestión de proyectos. Estas herramientas y enfoques tienen como objetivo mejorar resultados en cuanto a calidad y eficiencia de los resultados en las organizaciones.

Adicional, El Plan de Mejora Continua es un proceso estructurado y sistemático que busca identificar oportunidades de mejora en una organización, implementar acciones para abordar esas oportunidades y medir los resultados obtenidos. Es un enfoque basado en la idea de que siempre hay margen en las organizaciones para mejorar productos, servicios, proceso y se fundamenta en varios principios clave, como enfocar la satisfacción al cliente con todos los miembros de la organización, el uso de datos y evidencia para tomar decisiones, y la adopción de un enfoque de ciclo de mejora constante (Deming, 1986).

Resaltando un diagnóstico general de la organización a mejorar con el objeto de tener clara las condiciones actualizadas, sin embargo, las fuentes de primera mano para un diagnóstico acertado deben originarse de todos los involucrados.

Diagnostico Organizacional

Sobre el diagnóstico organizacional (Nadler & Tushman, 1997) expresan: es un proceso de análisis y evaluación sistemática de una organización para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es utilizado para ver el estado actual en la organización, detectar problemas y áreas de mejora, y diseñar estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

Matriz DOFA

Varios son los conceptos que rodean esta herramienta, dentro de la investigación esta definición es muy acertada: “La matriz DOFA es una herramienta administrativa que permite analizar la situación actual de la empresa con respecto las condiciones internas de la empresa y el contexto externo que la puede afectar” (Gerencie.com, 2022).

Igualmente, (Gerencie.com, 2022) se agrega “la matriz DOFA es un método de análisis empresarial que permite evaluar las condiciones exteriores de la organización desde el exterior”. Todas las situaciones que influyen en la empresa de manera positiva o negativa se identifican con esta herramienta consiguiendo mejora continua en los procesos.

Concepto de plan de mejora continua: “un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para lograr una mejora en su rendimiento” (Tejera Ortega, 2022).

Respecto al plan de mejora, Ortega define que sirve para consolidar procesos, Proponer e implantar acciones, Asignar eficientemente los recursos, mejorar la gestión, apoyar el fortalecimiento de la cultura de calidad, tomar decisiones de mejora, identificar buenas prácticas y promover el desarrollo profesional de las personas involucradas.

Un plan de mejora integra decisiones estratégicas sobre los cambios que se incorporarán en varios procesos organizacionales para producir un mejor producto o servicio. Las mejoras en la gestión deben lograrse mediante la identificación de áreas de mejora, el establecimiento de objetivos de mejora relacionados con estas áreas, la especificación de proyectos de mejora y el seguimiento y aprendizaje de los resultados obtenidos. Una vez que se identifican los proyectos de mejora, la priorización es importante. Las tablas de puntuación de factores se pueden utilizar para este propósito (por ejemplo: Dificultad, plazo, impacto, etc.), cuya suma servirá de pauta para determinar la prioridad de la puntuación total más alta. El desarrollo del plan requiere del apoyo y participación de todos los responsables relacionados con la organización de una forma u otra. (Tejera Ortega, 2022).

El plan de mejora continua es una herramienta de mejora de la gestión como resultado de la implantación del sistema de calidad en la organización. Para la empresa Fotocolombia Tunja, el plan de mejora pretende determinar acciones correctas que terminen con procesos eficientes; para esto mejorar la comunicación es importante para generar buenas prácticas. El control continuo, verificación además de auditorías para corregir las acciones encaminadas, serán de suma importancia para tener continuidad en el buen desempeño.

La propuesta de plan de mejora continua, aborda el método Kaizen con la finalidad de eficiencia en el desarrollo de la estructura y gestión de la organización, en el diagnóstico inicial que pretende ahondar en la búsqueda de la problemática actual.

¿Qué es la mejora continua? Con el pasar de los años, los procesos de liderazgo y empresariales, de negocios han tomado rumbos digitales y actualizaciones en sus métodos que optimizan toda la línea desde su creación.

Como líder empresarial, es importante seguir pensando y buscando diferentes tecnologías que puedan ayudarlo a mejorar continuamente sus productos, servicios y procesos internos. Delineado para optimar las relaciones y experiencias de los clientes de la empresa además de su capital humano. La técnica de mejora continua es esencialmente solo eso. (Factorial, 2022).

En similitud con la tecnología las empresas y organizaciones deben buscar constantemente la actualización, el entorno evoluciona cada hora y es ahí cuando debemos tener un plan para adecuarse a los constantes cambios. Con el plan de mejora continua se realiza análisis constante para verificar el rendimiento en todos los aspectos, encontrar las debilidades y buscar las opciones que puedan mejorarlas.

En la mejora hay que entender el negocio y cuáles han sido nuestras falencias para realizar labores de no repetición. La autoevaluación es el comienzo para un plan de mejora (Factorial, 2022).

Los puntos más influyentes en un plan de mejora:

Mejora tu oferta

Un autoanálisis como ayuda para mejorar la calidad del producto y la experiencia del servicio. Además, ayudará a entender mejor lo que quieren los consumidores y a encontrar oportunidades que permitan desarrollar una estrategia de fidelización. Esto mejorará la reputación de su marca y atraerá a más clientes. (Factorial, 2022).

Como se mencionó anteriormente, se analizarán los tiempos de operación y procesos de Fotocolombia, las estrategias actuales que pueden mejorar el objetivo del plan de mejora haciendo referencia a la creación de puentes de inspección constante, así revelar las deficiencias que podrían presentarse para corregir y guiar el proceso.

Optimizar tus procesos

Identificar los puntos afectados del proceso. Si no realiza estas autoevaluaciones con regularidad, no podrá encontrar sus áreas de mejora. Agilice los procesos y reduzca los costos operativos en el proceso. Aprenda cómo trabaja su equipo y evalúe cómo puede mejorar su productividad. Encontrar procesos repetitivos que retrasan las operaciones y aumentan los costos a través del análisis. (Factorial, 2022).

Mejorar la calidad de los colaboradores reduce costos y recursos, la poca experiencia puede afectar el proceso o producto. Además de priorizar el factor humano, también se deben examinar las condiciones que puedan llegar a afectar su entorno.

Mejora la comunicación interna

Como mencionamos en nuestro artículo sobre la planificación de la comunicación interna. Es una herramienta esencial para el funcionamiento de su negocio. Esta es nuestra forma de informar a nuestros socios sobre los cambios internos y nuestros objetivos. Los empleados de nuestra empresa son el elemento fundamental del crecimiento. Ellos, más que nadie, necesitan

tener claro lo que quieren lograr para cumplir esos objetivos. Claramente, se necesita trabajo en equipo para lograr los resultados deseados. La comunicación efectiva es muy importante para esto. Un plan de mejora continua puede brindarle una visión general de cómo se gestiona su equipo. Además, podrá encontrar formas de promover el crecimiento personal del profesional individual mientras promueve el crecimiento del equipo.

Mejora el clima laboral

El rendimiento es mejor y más eficiente cuando su equipo trabaja en conjunto. El trabajo irá mejor si sus colaboradores se sienten respaldados por el equipo, entienden las fortalezas de cada miembro y cómo aprovecharlas mejor (Factorial, 2022).

Las empresas en su mayoría implementan planes de mejora, siempre es importante la autoevaluación por medio de auditorías que se pueden realizar con personal externo, ya que muchas veces se incurre en no visualizar los errores internos. Las condiciones para mejorar están en todos los factores tanto humanos como logísticos, involucra la actividad laboral y el buen trato a los funcionarios de ello siempre dependerá el éxito total de las actividades.

Mejora el desempeño laboral y la productividad

Como se puede apreciar, la mejora continua tiene como objetivo mejorar las tareas y optimizar el desempeño.

Técnicas más conocidas

Existen diferentes técnicas para aplicar a cualquier negocio en cuanto a mejora continua se refiere, las técnicas sirven de ayuda para evaluar y adoptar soluciones a corto y largo plazo.

Filosofía Kaizen

Mejora desarrollada a través de un método japonés. Significa: KAI <> y ZEN <>. Esta filosofía fomenta una cultura de mejora continua. Concéntrate en excluir las partes de los procesos comerciales de su empresa que no funcionan.

Como método de mejora continua de productividad Kaizen, inscrito en el Lean Management, mejora los resultados y la calidad en cadenas de producción. Kaizen basado en herramientas de adaptación continua de los procedimientos que mejora el rendimiento final (Dellers, 2020, pág. 2).

De origen oriental, el método Kaizen cuyo objetivo es realizar pequeñas mejoras y no profundas innovaciones, aplicar cambios suaves aligerando a los trabajadores. Algunas de las claves que ofrece la mejora continua son:

Calidad en los resultados.

Mejoras en la productividad.

Mejores condiciones y oportunidades de trabajo.

Motiva a los trabajadores a involucrarse y participar activamente en los procesos.

Kaizen como método de mejora continua, aplicado a un proceso de fabricación está basado en una orientación de las herramientas y de los procesos que existen para un mejor rendimiento. Los empleados y su participación además del mánager son esenciales y necesarios para cumplir con el método Kaizen (Dellers, 2020, pág. 6).

Según Dellers Kaizen a diferencia de otros métodos, rompe el modelo occidental con la diferencia que se aplican mejoras pequeñas en lugar de grandes cambios. Este método se enfoca en la cultura de pertenencia para involucrar a los actores, desde el director hasta el obrero para

que realicen perfectamente su trabajo aplicando también la constante mejora continua. Este es el método usado por el gigante corporativo Toyota.

Kaizen se origina durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), Japón decide reactivar su economía productiva después de la bancarrota. Taiichi Ohno, un ingeniero de ese entonces propone un método de trabajo organizado el ohnismo también llamado toyotismo.

Continuamente se debe repetir el método Kaizen si se quiere continuidad en el éxito de los procesos, optimizar los procesos en varios años permite alargar la competitividad en el objeto de la mejora continua. En 1980 se funda el instituto Kaizen como empresa de consultoría encargada de ayudar a empresas mediante seguimiento hacia su mejora continua (Dellers, 2020, pág. 8).

Pasos para implementar esta Kaizen en tu empresa:

Elija un tema: en este punto, debemos elegir un tema que se adapte a nuestros objetivos. Por ejemplo: reducir los costos de producción, mejorar la calidad, optimizar el proceso de producción, mejorar la experiencia del usuario.

Método de las 5s

Es una técnica de gestión del trabajo basada en 5 principios. También es de la cultura empresarial japonesa. El objetivo es organizar las funciones y el significado. Busca aumentar la productividad del equipo sin impactar en los costos (Factorial, 2022).

Las grandes compañías tienen procesos preestablecidos y se han enfrentado a cantidad de factores adversos, la toma de decisiones en sus acciones y procesos hacen ganar más experiencia. Empresas como Toyota llevan años en el mercado haciendo atractivos y de gran calidad sus

productos, tienen métodos que comparten para el aprendizaje de quienes empiezan en el mercado.

Implementar la Mejora Continua

El proceso de aclimatación no es un ejercicio único y solo debe realizarse una vez. En este periodo el desarrollo incremental, los eventos relacionados con la forma en que trabaja el equipo del proyecto, el desarrollo de productos o entregables y otras experiencias indicarán dónde los ajustes adicionales pueden conducir a mejoras. Los puntos de revisión, las revisiones incrementales y las retrospectivas brindan la oportunidad de probar y ajustar los procesos, los métodos de desarrollo y la frecuencia de entrega según sea necesario. La participación del equipo del proyecto en el proceso de mejora puede

Desarrollar un sentido de propiedad y demostrar un compromiso con la mejora continua y la garantía de calidad. La participación del equipo del proyecto en la búsqueda y aplicación de mejoras también demuestra la confianza y el refuerzo de sus habilidades y consejos. La participación del equipo del proyecto en la adaptación refleja un pensamiento innovador y de mejora en lugar de dormirse en los laureles. “statu quo” (Project Management Institute, Inc, 2021).

El PMI habla de añadir, eliminar o cambiar procesos, lo identifica como la mejora continua también habla de adaptación al cambio y de los retos que tienen que afrontar las organizaciones a medida que van avanzando en su trayecto. Es importante actualmente implementar la mejora continua para direccionar el desempeño de las fases.

Toyota popularizó el método Kaizen en la década de 1960. Su propósito es crear un lugar de trabajo más organizado, siguiendo los siguientes principios:

Calificación (Seiri): Se basa en el principio de separación y liquidación. Se analizan los títulos de los puestos y se elimina cualquier cosa que no coincida con las funciones requeridas para el desempeño. Su función es limpiar e identificar instrumentos. También se incluye documentación. Necesitas despejar el espacio de diferentes maneras.

Organización (Seiton): Crear espacios armoniosos de concentración y trabajo. Hay una mejor organización para encontrar documentación. Un espacio organizado hace que las representaciones sean más efectivas. Las cosas que más usas deben estar siempre al alcance de la mano.

Limpieza (Seison): si tu sitio de trabajo está limpio y ordenado podrás utilizar correctamente el espacio, evitar accidentes y distracciones. Lo que se puede eliminar, se debe eliminar. Es necesario evitar acumular objetos innecesarios en el puesto de trabajo.

Estandarización (Seiketsu): permite la observación de anomalías en los lugares de trabajo y procesos. Estos errores serán más fáciles de identificar si se implementan las tres características anteriores. El objetivo es estandarizar el proceso lo mejor posible.

Disciplina (Shitsuke): Cada factor involucrado complementa al anterior. Con 4S, podremos experimentar un ambiente disciplinado. Mantiene el impulso en el equipo. La disciplina nos permitirá establecer metas claras y alcanzar nuestras metas más rápido. manufactura esbelta.

Lean Manufacturing

Esta técnica también se denomina manufactura esbelta o manufactura de clase mundial. Es una filosofía de trabajo que combina los otros enfoques mencionados anteriormente. Su propósito es identificar y eliminar redundancias en la empresa y sus procesos (Factorial, 2022).

Kaizen con sus fases Seiri (clasificar), Seiton (orden), Seiso (limpiar), Seiketsu (mantener) y Shitsuke (disciplina). Organizar actividades por medio de calidad en los procesos de producción.

Kaizen no reemplaza ni excluye la innovación: más bien, ambas se complementan. Idealmente, la innovación debería comenzar después de que se haya agotado el Kaizen (mejora); sin embargo, Kaizen tuvo que empezar de cero e ir de la mano de la innovación: ambas son componente esencial para el progreso.

Kaizen definitivamente traerá resultados positivos si sigues trabajando para lograr la meta. Sin embargo, aunque la mejora está bien definida, está limitada en el sentido de que no reemplaza ni reemplaza sustancialmente el statu quo. Tan pronto como el umbral de mejora comience a disminuir, debemos cambiar el desafío.

El trabajo de la alta dirección es mantener un equilibrio entre mejora y mejora. Innovación y nunca olvides buscar oportunidades para innovar. Algunas sociedades las llamamos primitivas porque intentan permanecer igual. Fueron creados por sus dioses o antepasados al principio de los tiempos con una población equilibrada. Saben mantener un nivel de vida constante y están protegidos por las leyes y la seguridad sociales, creencias metafísicas (Becerra Soto, 2003).

Becerra se refiere al mejoramiento continuo como mejoramiento en todos los aspectos de la vida, personal, familiar, social y de trabajo. El mejoramiento continuo los aplica con todos los involucrados. Dentro de los valores identificados por el autor tenemos:

Orientación al cliente.

Kanban.

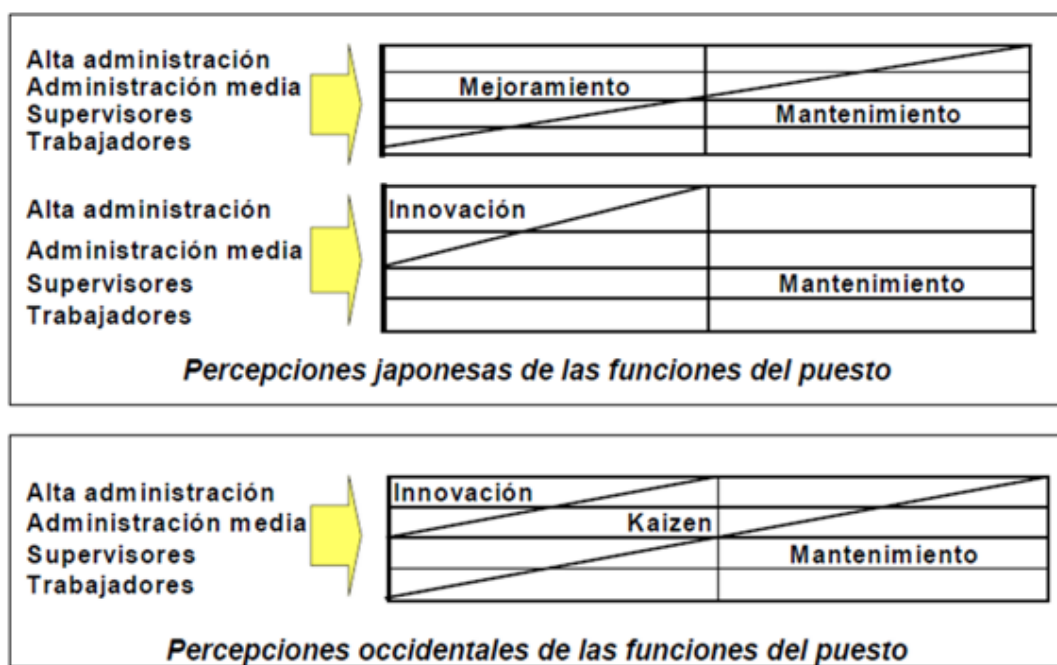
Control de la calidad.

Mejoramiento de la calidad.

Círculos de la calidad.	Justo a tiempo.
Automatización.	Cero defectos.
Disciplina.	Actividades en grupos pequeños.
Sistemas de sugerencias.	Mejoramiento de la productividad.
Mantenimiento total del producto.	Desarrollo del producto nuevo.

Figura 11.

Comparación percepción japonesa vs occidental.



Nota. La figura expone una Comparativa de las diferencias de percepción de funciones del puesto según los japoneses vs occidente. Adaptado de *la clave de la ventaja competitiva japones.* (Edición 1, p3) por J.J Becerra [2019]

El método japonés, pone alta administración involucrando el mejoramiento y su mantenimiento, en el mismo método, pero en la administración media, se maneja la innovación de Kaizen alternando con mantenimiento de estos mismos. La percepción occidental en cuanto a alta y mediana administración usa innovación Kaizen y mantenimiento para las dos.

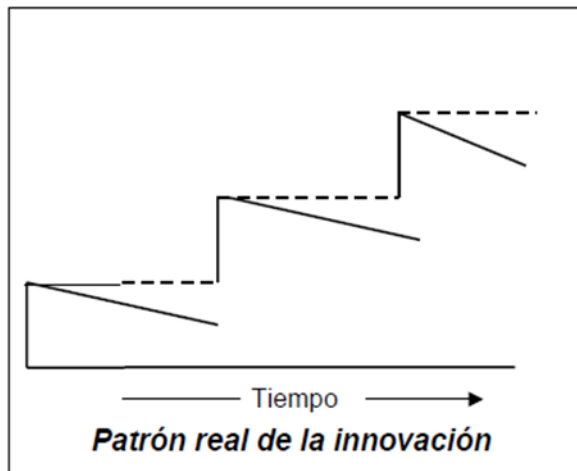
Figura 12.

Paralelo entre Kaizen e Innovación.

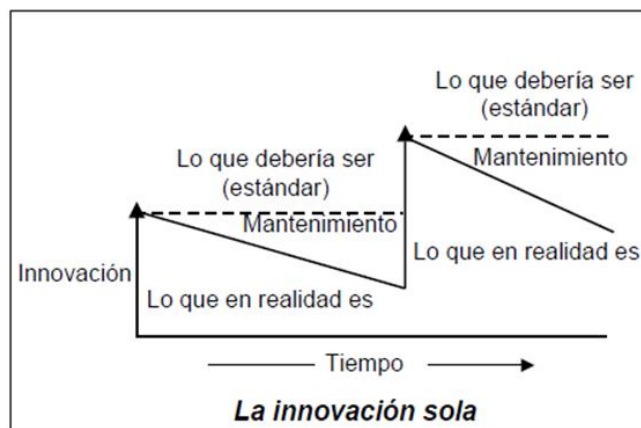
	Kaizen	Innovación
1 Efecto	Largo plazo y larga duración, pero sin dramatismo.	Corto plazo, pero dramático.
2 Paso	Pasos pequeños.	Pasos grandes.
3 Itinerario	Continuo e incremental.	Intermitente y no incremental.
4 Cambio	Gradual y constante.	Abrupto y volátil.
5 Involucramiento	Todos.	Selección de unos pocos "campeones".
6 Enfoque	Colectivismo, esfuerzos de grupo, enfoque de sistemas.	Individualismo áspero, ideas y esfuerzos individuales.
7 Modo	Mantenimiento y mejoramiento.	Chatarra y reconstrucción.
8 Chispa	Conocimiento convencional y estado del arte.	Invasiones tecnológicas, nuevas invenciones, nuevas teorías.
9 Requisitos prácticos	Requiere poca inversión, pero gran esfuerzo para mantenerlo.	Requiere grande inversión y pequeño esfuerzo para mantenerlo.
10 Orientación al esfuerzo	Personas.	Tecnología.
11 Criterios de evaluación	Proceso y esfuerzo para mejores resultados.	Resultados para las utilidades.
12 Ventaja	Trabaja bien en economías de crecimiento lento.	Mejor adaptada para economías de crecimiento rápido.

Nota. La figura expone un paralelo entre Kaizen e Innovación. Adaptado de *la clave de la ventaja competitiva japones.* (Edición 1, p4) por J.J Becerra [2019]

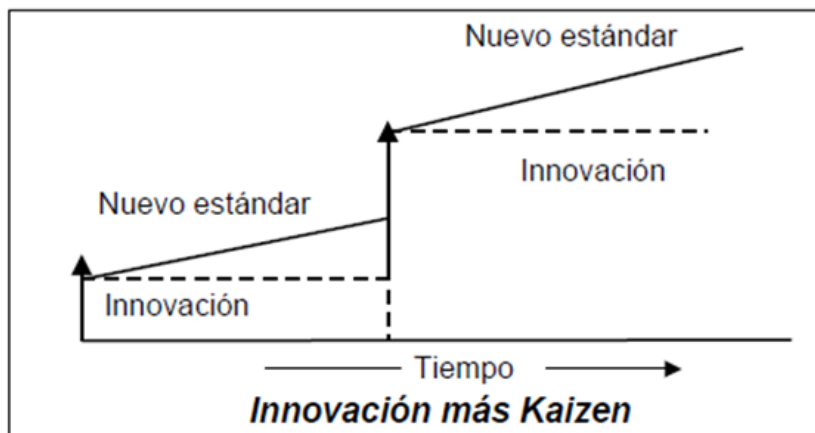
En el cuadro anterior, se observa un comparativo de Kaizen vs innovación como dos métodos de mejora, Kaizen como método mucho más efectivo reduce el dramatismo de los procesos a pasos pequeños. También se observa métodos colectivos de Kaizen mientras que los métodos de innovación son de tipo individual. Respecto al cambio Kaizen como gradual y constante con mayor estabilidad mientras que en innovación son abruptos y volátiles identificando mayor riesgo y menor estabilidad. Sin embargo, Kaizen e innovación pueden ir de la mano con las dos hay mayor probabilidad de acertar en las decisiones.

Figura 13.*Patrón real de la innovación.*

Nota. La figura expone un patrón de innovación según procesos y tiempo Adaptado de la clave de la ventaja competitiva japones. (Edición 1, p4) por J.J Becerra [2019]

Figura 14.*La Innovación sola.*

Nota. La figura expone un patrón de innovación según procesos y tiempo Adaptado de la clave de la ventaja competitiva japones. (Edición 1, p5) por J.J Becerra [2019]

Figura 15.*Innovación más Kaizen.*

Nota. La figura expone la innovación más Kaizen, Adaptado de *la clave de la ventaja competitiva japonesa*. (Edición 1, p4) por J.J Becerra [2019]

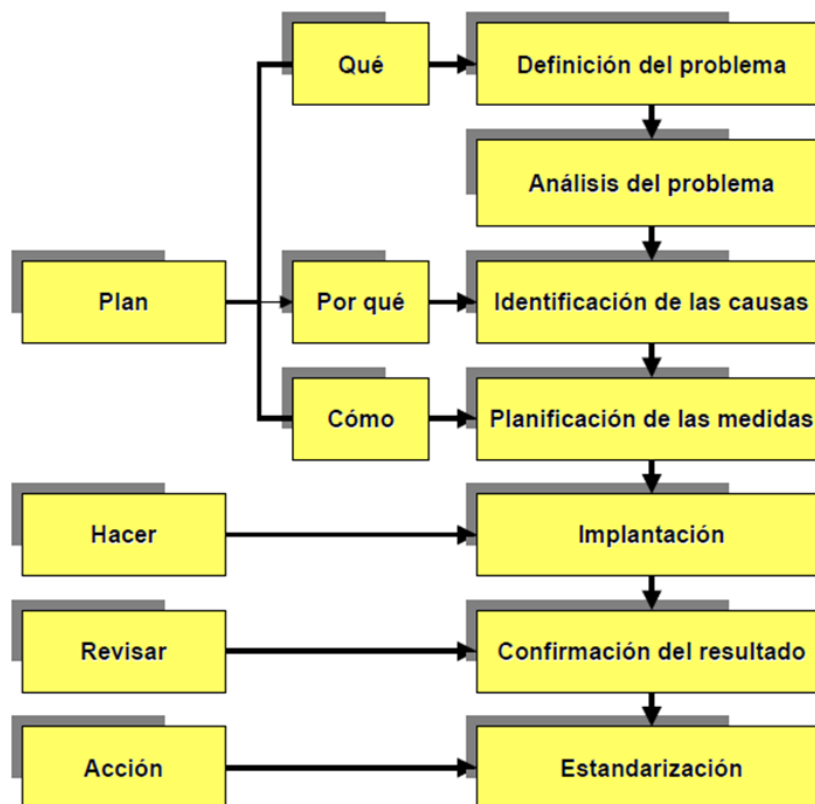
El Kaizen es un enfoque incremental que se basa en la participación de todos los empleados. Se centra en la identificación y eliminación de los desperdicios y la mejora de la eficiencia. El Kaizen puede ser una forma efectiva de mejorar los procesos existentes, pero puede ser lento y difícil de implementar.

La innovación, por otro lado, es un enfoque más radical que puede implicar la creación de nuevos procesos o productos desde cero. La innovación puede ser más arriesgada que el kaizen, pero también puede tener un impacto más significativo.

El Kaizen y la innovación son dos enfoques complementarios para mejorar los procesos y productos. El Kaizen puede ayudar a las empresas a mejorar sus procesos existentes, mientras que la innovación puede ayudar a las empresas a crear nuevos productos o servicios que puedan revolucionar su industria.

Figura 16.

Secuencia PHRA planear, hacer, revisa, actuar.



En Kaizen en primer lugar, va el plan con el **¿Qué?** con la definición del problema y el análisis del problema, dentro del plan también va **¿por qué?** Donde se identifican las causas seguido del **¿Cómo?** Que es la planificación de las medidas. Hacer relacionado con la implantación, revisar es la conformación del resultado y la acción relacionado con la implantación.

Marco Metodológico

Tipo de la investigación

Kaizen, como prioridad en la propuesta de Fotocolombia Tunja de un plan de mejora continua, es el eje de este estudio, que tiene como objetivo brindar herramientas para mejorar y optimizar los procesos, incrementando así la calidad. Los pasos para seguir en esta investigación es análisis estructural de la empresa para saber dónde están las fallas, a través de indagación los todos sus colaboradores obtener información que permita verificar los procesos Kaizen permite analizar estructurar un plan para una empresa con el método de las 5 s.

Para comprender el producto es necesario crear un mapa detallado de las actividades de producción, comenzando desde el punto de origen, y examinar paso a paso el proceso que se incluye en el análisis. Además, se implementará metas por etapas y así medir los resultados.

Rediseñar para eliminar defectos, comunicar cambios al equipo de ejecución, realizar evaluaciones comparativas y comenzar de nuevo es una mejora

El enfoque de la investigación es mixto, ya que la información es recopilada a través instrumentos y técnicas que pueden ser medidas por medio de modelos estadísticos.

Los procesos serán visto con diferentes variables que intervienen para llevar a cabo los procesos en un orden cronológico y practico, las variables permiten la integración de las buscando simbiosis entre ellas:

Variable dependiente.

Dentro de la variable dependiente se tiene los procesos de venta, producción y distribución de la empresa Fotocolombia Tunja.

Variable independiente.

Aplicación de mejora de los procesos aplicando Kaizen donde se encuentra la causa de análisis, clasificación, mejora y eliminación de los procesos.

Variable interviniente.

Se encuentra identificada aplicando el método Kaizen para la asignación las tareas a realizar para el plan de mejora continua de la empresa Fotocolombia.

Aplicando Kaizen en el desarrollo de la investigación sobre plan de mejora continua de la empresa Fotocolombia Tunja, con el objeto de impactar de forma positiva la mejora de calidad en los procesos de la empresa.

Kaizen como método más adecuado para implementación y desarrollo de tareas se complementan con el estilo de trabajo de la empresa, a la hora de clasificar y ordenar con Kaizen para posteriormente trazar la ruta de mejora.

Método Kaizen

A través de Kaizen y su método de las 5(S) que tiene la prioridad de ordenar, clasificar y mantener los procesos que representen utilidad, aquellos procesos innecesarios se eliminan, los procesos que representen mejora al cambio estructural positivo se dejan.

Seiri: clasificar entre lo útil y lo inútil;

Seiton: ordenar lo útil y decidir sobre lo inútil;

Seiso: mantener el orden y la limpieza;

Seiketz: cuidar la higiene y el aseo personal;

Sheitzuke: fomentar la disciplina y el autocontrol para una mejor productividad

(Rockcontent, 2019).

Kaizen se aplicarán las fases establecidas para los planes de mejora continua:

Fase 1 – Seiri

En esta fase se hará una evaluación de las actividades actuales, identificando las de mayor atención venta, producción, distribución, marketing para adecuar el área a mejoras en tiempos de respuesta.

- Identificar procesos efectivos e innecesarios de cada área.
- Generar recomendaciones de acuerdo con lo encontrado.
- Establecer acciones para procesos innecesarios.

Fase 2 – Seiton

Para esta fase se planteará una organización de acuerdo con cada área que se tiene en disponibilidad y que se puede traer para establecer mejoría de los procesos.

- Clasificar las actividades de alto costo y demora en tiempos de respuesta.
- Identificar la mejor solución para cada proceso.
- Verificar los cambios y efectos de los procesos.

Fase 3 – Seiso.

La verificación continua para esta fase, verificar de acuerdo con procesos de seguimiento a los avances de cada área, además realizar ajustes a procesos que no sean adecuados.

- Determinar las mejores condiciones de ambiente para los clientes y colaboradores.
- Generar actividades y procesos que ayuden a una secuencia adecuada de las actividades.
- Establecer mejoras de en los procesos de atención al cliente

Fase 4 – Seiketsu.

En esta etapa es donde se definen las actividades a implementar para mejorar los procesos además de continuar con la verificación permanente de los procesos de Fotocolombia. Las mejoras deben ser efectuadas bajo la lupa para realizar arreglos.

- Delegar a cada uno de los interesados sus responsabilidades.
- Desarrollar las actividades de implementación de Kaizen en los procesos.

Fase 5 – Shitsuke.

Implementar las acciones tomadas posterior al análisis de los procesos establecer un estándar en dirección a la calidad. Un nivel alto de compromiso debe ser la contante entre los colaboradores de todas las áreas.

- Promoción de la calidad en las fases aplicando Kaizen.
- Verificación respecto a los cambios.
- Organizar formatos de documentación utilizada.
- Establecer parámetros de verificación con la ayuda de Kaizen.

Aplicación de Kaizen.

El método Kaizen en la propuesta de plan de mejora continua para la empresa Fotocolombia Tunja se acopla de manera perfecta para el estado actual de procesos de la empresa. Optimizar los pasos de procesos con el método Kaizen para mejora continua para en la carrera por la calidad.

Tabla 2.*Kaizen y las cinco S.*

Kaizen	Tareas
Seiri (Clasificar)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir tareas innecesarias. - Ordenar tareas de procesos. - Verificar tareas o actividades.
Seiton (Ordenar)	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción actividades innecesarias - Comprobar los procesos.
Seiso (Limpiar)	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de actividades periódica. - Verificación de la inspección. - Supervisión de tareas.
Seiketsu (Mantener la limpieza)	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de reglamentación. - Comprobar reglamentación.
Shitsuke (Disciplina)	<ul style="list-style-type: none"> - Estándar de procesos. - Retroalimentación de la mejora continua.

Nota. Elaboración propia**Tabla 3.***Variables independientes Kaizen.*

V.I	Objetivos	Indicadores
Plan de Mejora continua empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Definir procesos innecesarios. - Reducir tiempos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de gastos innecesarios. - Orden de las tareas.

<p>Fotocolombia Tunja.</p> <p>La Kaizen orientado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar atención al cliente. 	
<p>a la mejora continua con cultura de calidad, usado para dar solución a problemas en las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Control de inventario. - Integración con sistematización. - Efectividad en la entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar y organizar el lugar de trabajo. - Cantidad de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de errores de producción. - Fomentar el trabajo en equipo. - Cuidado y mantenimiento de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación continua. - verificación de metas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación al personal. - Bienestar de los colaboradores. - Conocimiento de procesos e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer parámetros de trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un estándar de calidad. - Mejorar la atención al cliente. - Mejor ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir compromisos de trabajo. - Mejora continua de procesos.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.

Variables intervinientes Kaizen.

V.I	Objetivos	Indicadores
Proceso de venta producción	Eliminar procesos innecesarios.	Cronograma de actividades.
	Dar especial atención a los puntos más neurálgicos en los	Lista de tareas.
	Asignar tareas definidas.	Planificar actividades.
	Evidenciar los logros alcanzados.	Informe de avances.
	Verificar los avances. Retroalimentación de los procesos.	Lista de logros.

Nota. Elaboración propia

Tabla 5.

Operación de la empresa según variables Kaizen.

V.I	Dimensiones	Indicador	Medida
Dentro de la variable dependiente se tiene los procesos de comercialización, venta, producción y distribución de la empresa Fotocolombia Tunja.	Comercialización	Marketing del producto	Cuantitativa
	Venta	Producto vendido	Cuantitativa
	Producción	Producto hecho	Cuantitativa
	Distribución	Producto entregado	Cuantitativa

Nota. Elaboración propia

Mediante la identificación de variables y la aplicación del método Kaizen, se definen las tareas necesarias para clasificar, ordenar, limpiar, mantener y disciplinar las acciones y procesos de la empresa. Las variables identificadas son:

Variable independiente: El plan de mejora para la empresa Fotocolombia Tunja.

Variable interviniente: Los procesos de producción y venta de la empresa.

Finalmente, se integran ambas variables para intervenir la operación.

Población y Muestra

Población objeto de Estudio

Para este estudio se tuvo en cuenta a la empresa Fotocolombia Tunja, la actividad comercial que realizan es diseño e impresión fotográfica. La empresa Fotocolombia tienen diferentes áreas entre las cuales está el punto de venta ubicado actualmente en el centro comercial granahorrar. sitio a donde llegan los clientes, la zona de producción queda en una bodega cercana y las entregas se hacen en el punto de venta o domicilio.

Técnicas utilizadas

a. Entrevista.

La entrevista hecha al gerente de Fotocolombia quien de primera mano ha evidenciado todo el proceso de las actividades de la empresa además de los cambios del mercado.

b. Checklist.

La lista de chequeo se hace para tener en cuenta elementos que no sean necesarios, de cada área y habrá una lista que permitirá identificar las tareas a mejorar.

- Procesos de comercialización
- Actividad de las ventas.
- Procesos de producción.
- Área de entregas.

c. Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa se hace como forma práctica para detectar problemas, faltantes, dificultades. Los procesos de Fotocolombia deben ser analizados con eficacia para establecer parámetros que logren impulsar índices positivos.

d. Matriz DOFA.

La matriz DOFA se hará para el diagnóstico de varios aspectos de la empresa Fotocolombia Tunja, uno de ellos de esencial importancia que es el tema de marketing usado para ofrecer los productos.

Tratamiento de la información

a. Entrevista.

La guía de entrevistas contiene 16 preguntas estructuradas para conseguir información del entrevistado el gerente de la empresa Fotocolombia Tunja, como anexo final será presentada entrevista con la transcripción de las respuestas dadas por el entrevistado.

b. CheckList.

Esta lista se representa con un formato detallado de los ítems que serán objeto de seguimiento, la evaluación se hará en cada área de la empresa y sus respectivos procesos.

c. Diagrama de Ishikawa.

El diagrama será representado con una figura tipo espina de pescado que refleja los puntos encontrados según el medio, método, manos de obra, materiales y medida. Ishikawa es un diagrama utilizado para análisis con otra perspectiva para así tener varios puntos comparativos.

d. Matriz DOFA.

Esta información incorporada en una tabla con los datos representativos de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en el entorno de la empresa Fotocolombia.

Caracterización

Empresa Fotocolombia

Desde hace 30 años la empresa Fotocolombia ubicada en la ciudad de Tunja, ha logrado establecerse como una de las principales de la zona en lo que a fotografías diseño e impresión se refiere. Liderar el mercado de la fotografía ha sido uno de los principales propósitos de la organización.

Misión.

Fotocolombia contribuyendo con nuestros clientes a la toma y preservación de eventos y momentos inolvidables de la vida, sirviendo con profesionalismo experiencia y honestidad, con precios competitivos de excelente calidad, mejorando cada día para brindar nuevos y mejores servicios.

Visión.

Proyectar a la empresa Fotocolombia como una de la mejores a nivel nacional con un estándar de efectividad de servicio al cliente que sea ejemplo para todas las actividades comerciales y así aportar al desarrollo empresarial.

Valores y políticas.

Los valores, de fundamental importancia para cualquier organización con objetivos claros que pretenda cumplir con todo lo propuesto, en Fotocolombia se resaltan los siguientes valores:

Respeto.

Partimos del respeto como eje primordial de la interacción con colaboradores y clientes para tener condiciones saludables de trato propendiendo por un constante ambiente armónico y así generar las mejores relaciones.

Honestidad.

Para nuestros clientes el servicio prestado será honesto con cercanía a lo real para un beneficio complementario de honestidad y calidad.

Perseverancia.

Lograr reponerse ante la adversidad es un valor que caracteriza a esta empresa, ante cualquier dificultad se trabaja para encontrar la mejor solución mejorando el servicio al cliente.

Originalidad.

Tomas y escenas originales expresados en diseños para el recuerdo explorando ambientes naturales que resaltan la máxima expresión de las emociones y sentimientos e invitan a rememorar los mejores momentos.

Creatividad.

Los recuerdos e historia del cliente están en primer lugar de nuestras políticas, ofreciendo un amplio surtido en diseños originales de la marca, con personal altamente capacitado para cumplir con tus requerimientos.

Responsabilidad.

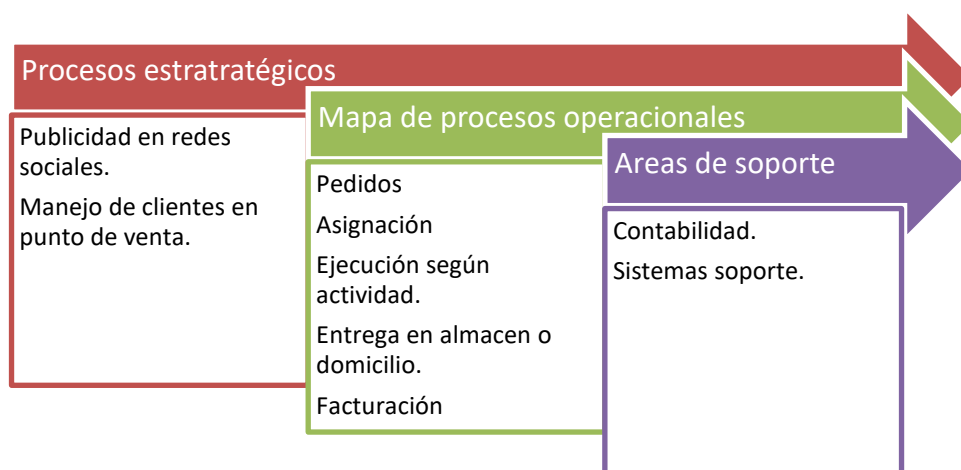
Comprometidos con nuestra clientela y colaboradores, actuando de forma responsable brindando el mejor ambiente con los mejores recursos.

Procesos estratégicos.

Fotocolombia como actividad económica ofrece los servicios de Fotografía, diseño, impresión digital, foto documento, diseño corporativo. Derivado de las actividades principales se maneja el estampado en diferentes productos además de la venta de insumos para fotografía.

Figura 17.

Procesos estratégicos Fotocolombia Tunja.



Nota. Elaboración propia

Organigrama.

Según el proceso llevado por la empresa Fotocolombia Tunja, su nivel jerárquico se define con un gerente general para la toma de decisiones, luego están los vendedores encargados de traer y concretar el cliente y la venta, después de la venta la actividad es llevada al diseñador

encargado de plasmar lo exigido por el cliente y ese diseño es llevado al impresor. Por último, en la organización está el mensajero encargado de la entrega de los productos a domicilio.

Figura 18.

Organigrama de la empresa Fotocolombia Tunja.



Nota. Elaboración propia

Productos y servicios que ofrece Fotocolombia.

Fotocolombia Tunja es una empresa de fotografía y diseño gráfico que ofrece una amplia gama de productos y servicios a sus clientes. La empresa está compuesta por cuatro departamentos:

- Gerencia general: responsable de las decisiones administrativas y de marketing.
- Departamento comercial: responsable de fijar los precios y recibir los pedidos de los productos.
- Departamento de diseño: responsable de ejecutar los requerimientos de los pedidos de los clientes.
- Departamento de entregas: responsable de realizar la entrega de los pedidos, ya sea en punto presencial, a domicilio o por empresa transportadora.

Los principales clientes de Fotocolombia Tunja son las familias tunjanas, que acuden a la empresa para celebrar eventos importantes, como bautizos, matrimonios y sepelios. Los productos y servicios más demandados por estos clientes son:

- Fotografía social: fotografía de eventos familiares, como bodas, bautizos, comuniones y cumpleaños.
- Fotografía publicitaria: fotografía para empresas y organizaciones.
- Diseño gráfico: diseño de logotipos, folletos, tarjetas de visita, etc.

La empresa está comprometida con la satisfacción de sus clientes, por lo que ofrece un servicio de calidad y personalizado. Fotocolombia Tunja es una empresa líder en el sector de la fotografía y el diseño gráfico en Tunja.

Tabla 6.*Productos y servicios que ofrece Fotocolombia Tunja.*

Producto	Referencia	Valor
Foto Documento	Tamaño	Opción 1 \$7.000 Opción 2 \$9.000 Opción 3 \$11.000
Pendones	Tamaño	50x80 \$35.000 60x90 \$40.000 70x1,80 \$90.000
Estudio Bebes	Tamaño	Opción 1 \$25.000 Opción 2 \$35.000 Opción 3 \$50.000
Estudio 15 años	Diseño	Opción 1 200.000 Opción 2 300.000
Grabación de Video	Evento Estudio de 15 años HD o 4K	Opción 1 \$150.000
		Opción 2 \$250.000
	Evento Grabación y fotografía Boda HD o 4K	Opción 1 \$380.000
		Opción 2 \$900.000
Video Corporativo Empresa	Opción 3 \$1.200.000	
Photobook	Libro diseñado, álbum	Opción 1 \$700.000 Opción 2 \$ 1.200.000
Marquetería	Retablo	20x30 \$25.000 30x40 \$35.000 50x70 \$56.000

		60x90 \$80.000 70x1metro \$90.000
Pocillo Mug	Diseño y estampado	\$20.000
Restauración de fotografía	Según tamaño y estado de la imagen	Desde \$30.000 Hasta \$150.000

Nota. Elaboración propia

Las ventas diarias de Fotocolombia Tunja están encabezadas por las fotografías de documento, seguidas de las fotografías de estudio para bebés. Los eventos sociales, aunque menos frecuentes, generan importantes ganancias.

Las fotografías de documento son las más demandadas por los clientes, ya que son necesarias para trámites oficiales, como la expedición de cédulas de ciudadanía, pasaportes o visas. Las fotografías de estudio para bebés son también muy populares, ya que son una forma de capturar los recuerdos de los primeros años de vida de los niños.

Los eventos sociales, como bodas, bautizos y quinceañeras, generan importantes ganancias para Fotocolombia Tunja. Estos eventos suelen requerir una gran cantidad de fotografías, por lo que la empresa puede ofrecer paquetes personalizados que se adaptan a las necesidades de los clientes.

En conclusión, Fotocolombia Tunja es una empresa que ofrece una amplia gama de productos y servicios fotográficos. Las ventas diarias están encabezadas por las fotografías de documento, seguidas de las fotografías de estudio para bebés. Los eventos sociales, aunque menos frecuentes, generan importantes ganancias.

Propuesta de Plan de Mejora continua Fotocolombia Tunja

Objetivo

El Plan de Mejora continua tiene como objetivo mejorar las prácticas y procesos de la empresa con el fin de proyectar calidad, efectividad para apalancar a la empresa en el mercado bajo los requerimientos actuales a través de Kaizen.

Alcance

Posicionar a Fotocolombia Tunja como una de las mejores del mercado atrayendo clientes con la mejora en las condiciones de servicios. Un Plan de Mejora continua implica constante seguimiento a través de herramientas que permitan análisis y solución de la problemática de la gestión y desempeño de los procesos.

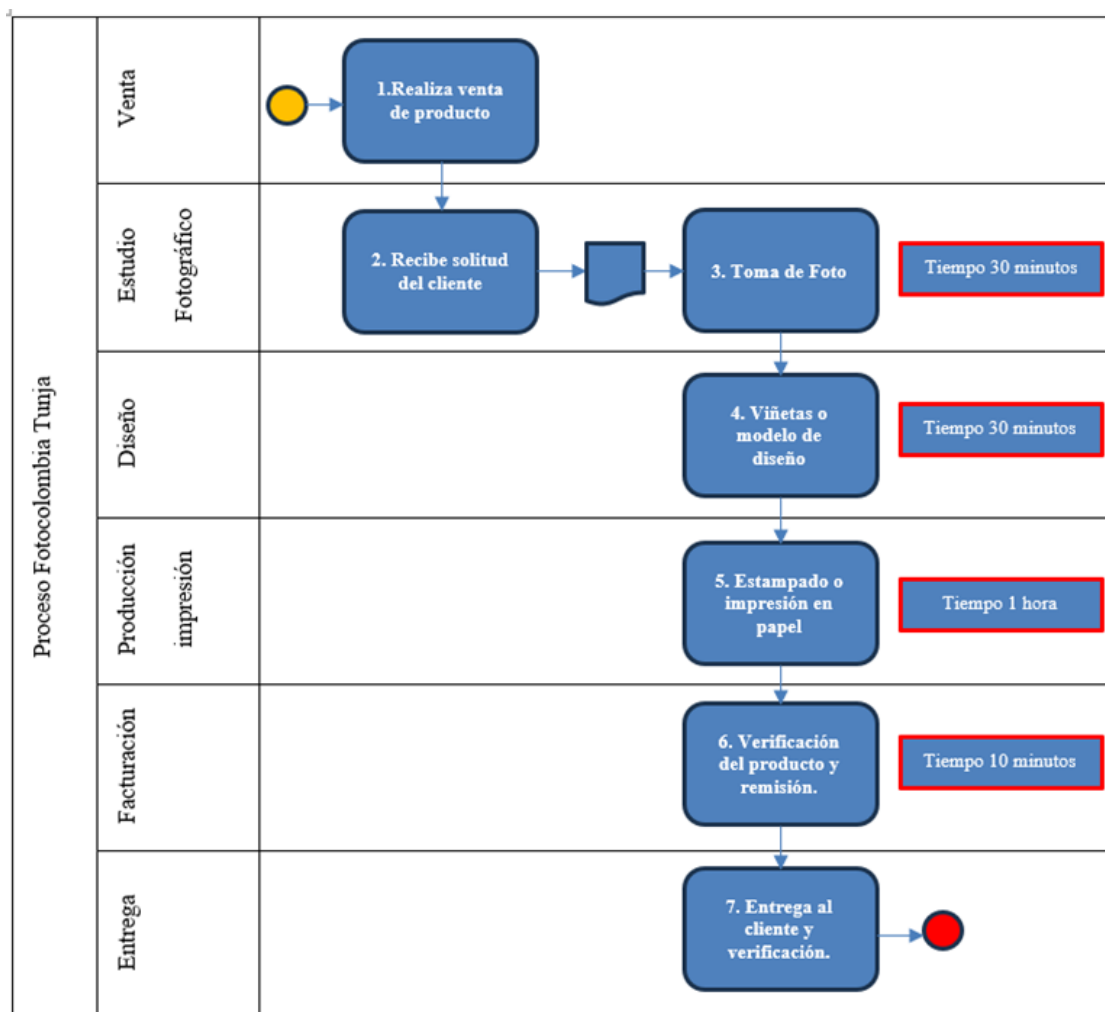
El objetivo del Plan de Mejora Continua es ambicioso, pero realista. La empresa Fotocolombia Tunja tiene el potencial para convertirse en una de las mejores del mercado, pero para ello necesita mejorar sus procesos y ofrecer un servicio de calidad superior.

El uso de Kaizen es una buena elección para alcanzar este objetivo. Kaizen ha demostrado efectividad en empresas de todo el mundo. Se basa en la idea de que la mejora continua es responsabilidad de todos los miembros de la organización, y que se puede lograr a través de pequeños cambios incrementales.

Mapa de procesos Fotocolombia Tunja

Figura 19.

Organigrama de la empresa Fotocolombia Tunja.

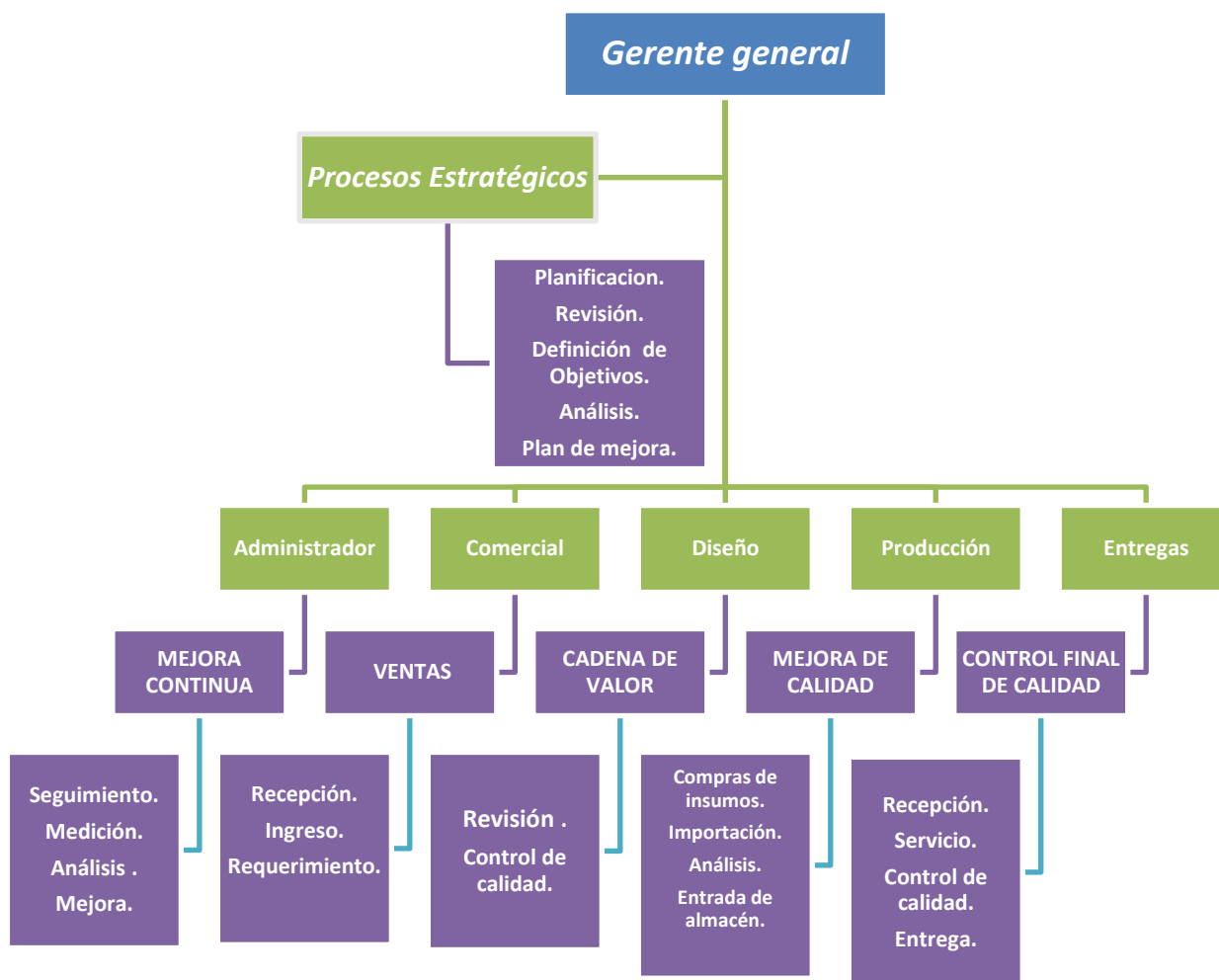


Nota. Elaboración propia

El mapa de procesos de la empresa Fotocolombia, inicia en el departamento de ventas con la venta del producto o servicio, luego de que el cliente confirma su requerimiento pasa al departamento de diseño, en donde se realiza el montaje o diseño elegido por el cliente; el siguiente departamento es el de producción.

Figura 20.

Árbol de procesos de Fotocolombia.

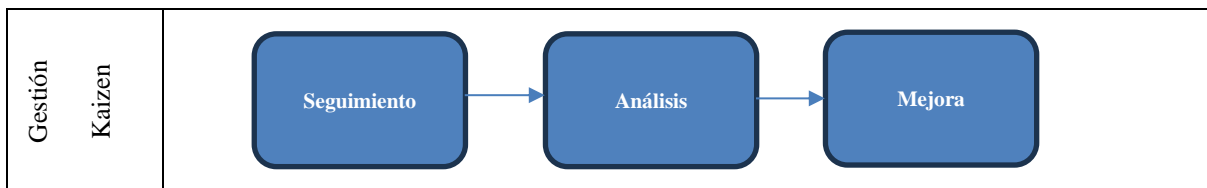


Nota. Elaboración propia

La gerencia general se encarga de procesos estratégicos, luego cada departamento tiene asignada sus funciones en pro del seguimiento de las tareas en cada proceso.

Figura 21.

Gestión Kaizen para Plan de Mejora.



Nota. Elaboración propia

La empresa Fotocolombia Tunja necesita realizar algunas mejoras para optimizar su funcionamiento. En particular, se deben implementar los siguientes cambios:

Sistematización: la empresa no cuenta con una página web ni un sistema de facturación. Esto dificulta la comunicación con los clientes y proveedores, y puede dar lugar a errores en los procesos administrativos.

Reducción de personal. la reducción de personal ha afectado la efectividad de los tiempos de entrega. Es necesario implementar medidas para optimizar los procesos y evitar retrasos.

Recomendaciones específicas. Creación de una página web: la página web de la empresa debería incluir información sobre los productos y servicios que ofrece, los precios, las promociones, los contactos, etc. Esto facilitaría la comunicación con los clientes y les permitiría conocer mejor la empresa.

Implementación de un sistema de facturación: un sistema de facturación automatizado ayudaría a la empresa a gestionar las facturas de forma más eficiente. Esto reduciría el riesgo de errores y mejoraría el flujo de caja.

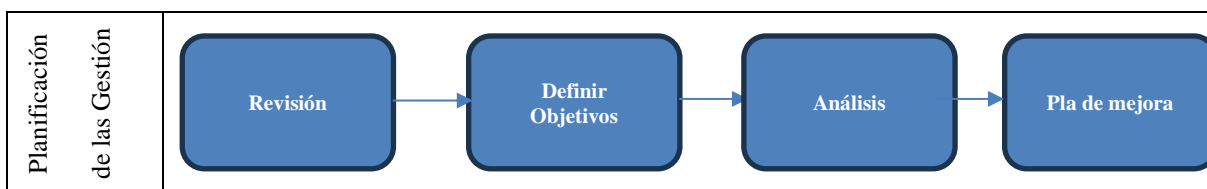
Reducción de personal.

Optimización de los procesos. la empresa debería analizar los procesos actuales para identificar áreas de mejora. Esto podría incluir la automatización de tareas, la delegación de responsabilidades o la simplificación de los procesos.

Contratación de personal temporal: la empresa podría considerar la contratación de personal temporal para cubrir los picos de demanda. Esto ayudaría a garantizar que los pedidos se entreguen a tiempo.

Figura 22.

Proceso de planificación de la gestión.

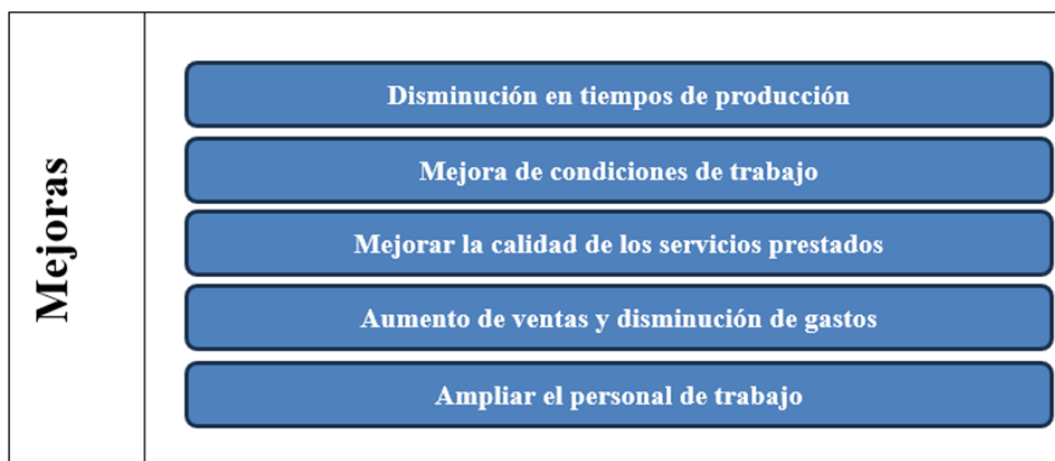


Nota. Elaboración propia

De acuerdo con la situación adversa que atraviesa la empresa Fotocolombia lo que se quiere con la propuesta de Plan de Mejora es implementar acciones de mejora en varios aspectos:

Figura 23.

Puntos para mejorar en la empresa Fotocolombia.



Nota. Elaboración propia

Las mejoras propuestas para la empresa Fotocolombia son acertadas y tienen el potencial de mejorar significativamente su desempeño.

Reducción de los tiempos de producción.

La reducción de los tiempos de producción es una medida que puede generar ahorros significativos en los costos de la empresa. Esto se debe a que, al producir más rápido, se pueden utilizar los recursos de producción de manera más eficiente. Además, la reducción de los tiempos de producción puede mejorar la calidad del producto, ya que se reduce la posibilidad de errores humanos. Para reducir los tiempos de producción, Fotocolombia puede implementar las siguientes medidas:

Optimizar los procesos de producción: Esto puede implicar la revisión de los flujos de trabajo, la eliminación de pasos innecesarios y la automatización de tareas.

Incorporar nuevas tecnologías: La tecnología puede ayudar a agilizar los procesos de producción y a mejorar la eficiencia.

Capacitar al personal: El personal debe estar capacitado en las nuevas tecnologías y procesos de producción. En cuanto a la mejora de las condiciones laborales del personal, un buen ambiente laboral es fundamental para la productividad de los colaboradores. Cuando los trabajadores se sienten motivados y valorados, son más propensos a dar lo mejor de sí mismos. Para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, Fotocolombia puede implementar las siguientes medidas:

Ofrecer salarios y beneficios competitivos: Esto ayudará a atraer y retener a los mejores colaboradores. Crear un ambiente de trabajo positivo: Esto puede lograrse mediante la promoción del respeto, la colaboración y la comunicación abierta.

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional: Esto los ayudará a crecer y a desarrollarse en sus carreras. Un buen servicio al cliente es esencial para la satisfacción de los clientes y su fidelización. Cuando se recibe un buen servicio, es más probable que vuelvan a comprar y a recomendar la empresa a otros.

Para mejorar la calidad del servicio al cliente, Fotocolombia puede implementar las siguientes medidas:

Capacitar al personal en atención al cliente: El personal debe estar capacitado para brindar un servicio amable, eficiente y profesional.

Implementar un sistema de gestión de la satisfacción del cliente: Esto ayudará a la empresa a identificar áreas de mejora en el servicio al cliente. Facilitar la comunicación con los clientes: Esto puede lograrse mediante la creación de canales de comunicación eficientes y accesibles.

La implementación de estas mejoras requiere de un esfuerzo por parte de la empresa y de sus colaboradores. Sin embargo, el potencial de mejora es significativo y puede ayudar a Fotocolombia a posicionarse como una empresa líder en su industria.

Figura 24.

Matriz de problemas plan de mejora Fotocolombia Tunja.

Problemas para resolver	Meta	Acciones Kaizen	Recursos	Fecha 2024	Actividades y seguimiento permanente	Resultados	Indicadores
Disminución en tiempos de producción	Bajos costos	Seiton Ordenar	Humanos y tecnológicos	Feb	Auditoria	Informe de resultados	Aumento de ventas.
Mejora de condiciones de trabajo	Mejor ambiente laboral	Seiketsu Estandarizar	Humanos y tecnológicos	Abril	Monitoreo	Informe de resultados	Mejora de las métricas
Mejorar la calidad de los servicios prestados	Mejor atención al cliente	Seiso Limpieza	Humano	Jun	Retroalimentación	Encuesta de satisfacción	Satisfacción del cliente.
Aumento de ventas y disminución de gastos	Cumplimiento de objetivos	Shitsuke Disciplina	Humano	Ago.	Monitoreo	Balance contable	Aumento de las ganancias
Ampliar el personal de trabajo	Baja carga laboral	Seiri Seleccionar	Humano	Ago.	Control	Informe de resultados	Baja de la carga laboral

Nota. Elaboración propia

La matriz de plan de mejora permite identificar todos los factores que influyen en el proceso. Un análisis concienzudo revela que hay múltiples condiciones que se pueden mejorar. Enfocándonos en el factor principal, el humano, se pretende aumentar la calidad con un buen trato que finalice con un excelente servicio.

Análisis DOFA de la empresa Fotocolombia Tunja.

Tabla 7.

Análisis DOFA Fotocolombia.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poco espacio de trabajo • Falta personal administrativo • Disminución de clientes • Falta de planes e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado • Satisfacción del cliente • Productos de calidad • Posicionamiento de la marca • Márquetin digital
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el proceso • Tiempos de entrega • Variedad de productos • Personal con experiencia • Conocimiento del mercado, competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo del gobierno • Crisis económica • Nueva crisis sanitaria • Avances tecnológicos IA • Altos costos en los insumos

Nota. Elaboración propia

Debilidades

Fotocolombia es una empresa diezmada en su infraestructura a raíz de la crisis COVID 19, se destacan dentro de las principales debilidades a afrontar la falta de personal, el espacio reducido de las instalaciones a raíz del cambio de sede, otra de las debilidades a resaltar es la disminución de la clientela por eso es importante recuperarla.

Oportunidades

Las oportunidades destacadas están: el amplio mercado y la satisfacción del cliente ya que un cliente satisfecho con un buen servicio atrae más clientes. La marca Fotocolombia lleva años en el mercado su nombre es sinónimo de calidad, es oportuno resaltar la promoción de la marca y recordar a los clientes la calidad y el trabajo de esta.

Fortalezas

Como fortalezas sobresalientes están la variedad de productos y conocimiento de los procesos de producción, conocimiento de la competencia y del mercado. Con las fortalezas de la empresa se proyecta una mejor dirección encaminada a la mejora, es más complicado aplicar adecuaciones en un mercado desconocido que en uno que se ha manejado por años.

Amenazas

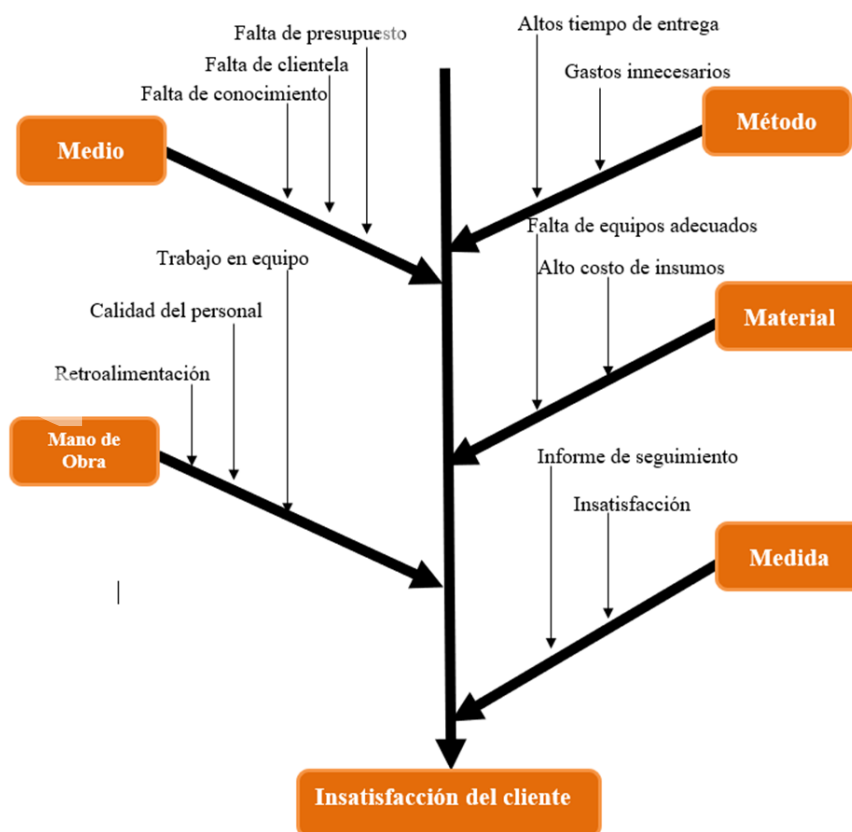
El gobierno con la constante subida tributaria tiende a desfavorecer al empresario, actualmente se enfrenta el país a una crisis económica que ha elevado los precios de insumos. Los avances tecnológicos representan la amenaza principal de la industria de la fotografía, la edición fotográfica se encuentra de manera gratuita en la red. La inteligencia artificial también está afectando a los diseñadores quienes se ven forzados a realizar actividades diferentes a las de su profesión.

Obviamente la tecnología es de gran ayuda para el diseño y la fotografía profesional en cuanto a la reducción de procesos y de tiempos de trabajo, son muchas las empresas que no se actualizan y sucumben por las nuevas tendencias, hoy se usa un dispositivo multifunción que hacen todo lo referente a la toma e impresión fotográfica e incluso al almacenamiento en álbumes virtuales.

Análisis diagrama de Ishikawa Fotocolombia

Figura 25.

Diagrama de Ishikawa.



Nota. Elaboración propia

En este diagrama se puede observar dentro de las dificultades que se consideran de más relevancia, la falta de conocimiento, sin él no es posible aplicar mejoras en la empresa. También se observa que actualmente la adquisición de equipo fotográfico es un problema al observar el alto costo de estos. En cuanto a trabajo en equipo y retroalimentación de procesos, no existe nada en la empresa respecto a esto y es vital implementarlo para el objeto de plan de mejora.

El cliente es el principal objetivo para un plan de mejora, un cliente satisfecho llama a otros clientes además de permanecer constantemente utilizando los servicios de la empresa. Hacer una encuesta en donde el cliente opine respecto al servicio puede servir para mejorar.

Control de calidad.

Aumentar la calidad es uno de los compromisos del Plan de Mejora, inicia proceso con la venta del producto desde ahí se hace seguimiento para dejar al cliente satisfecho según sea su requerimiento, el diseño y la producción hacen parte de la verificación; por último, una lista de chequeo calidad del producto.

Compromiso

- ✓ Disminuir tiempos de tareas
- ✓ Comparar procesos externos y aplicar
- ✓ Reducir costos de procesos.

Objeto

- ✓ Bajar índices de reclamos en entregas
- ✓ Disminuir reclamos del cliente
- ✓ Bajar tiempos de producción

Tabla 8.

Formato Proceso de Inspección (PDI).

Inspección de Proceso	Venta atención al cliente	Producción	Entrega revisión Final
Gestión de calidad del producto.	✓	✓	✓
Verificación de calidad.	✓	✓	✓
Checklist ¿Qué?	✓	✓	✓
Checklist ¿Como?	✓	✓	✓
Retroalimentación ¿Cómo?	✓	✓	✓

Nota. Elaboración propia

La inspección de procesos con lista de chequeo pretende la verificación de los elementos del proceso de producción. Como primer elemento se realiza verificación de los insumos y de allí nace el control de calidad de lo producido. Hay tres procesos a considerar dentro de los cuales está la atención al cliente con verificación inicial para mejora, también tenemos el diseño y producción del producto que se concibe luego de la venta y finalmente la entrega que también está sujeta a chequeo.

Como herramienta de evaluación la lista de chequeo pretende que se cumplan los logros que la empresa pretende alcanzar, todas las áreas de la empresa están involucradas con este formato de verificación. Como finalidad se pretende concentrar todos los resultados de las diferentes áreas en una base de datos que genere un informe con los resultados de las evaluaciones.

Diseño de Plan de Mejora

El modelo de negocio de la empresa Fotocolombia actividad comercial, fotografía, diseño e impresión, cubrir eventos, debe ampliar su espectro hacia nuevos servicios digitales, para eso utilizando Kaizen se traza un numero de tareas que hagan efectiva la planeación y el cumplimiento de objetivos.

Tabla 9.

Matriz de Tareas.

No.	Tareas de mejora	Encargado	Kaizen
1	Reorganizar la estructura de la empresa	Asesor Kaizen	Seiri seleccionar
2	Aumentar la publicidad	Gerente	
3	Capacitación al personal actualización en servicio al cliente y técnicamente (diseño)	Gerente	Seiketsu Estandarizar
4	Actualizar los elementos tecnológicos	Gerente	Seiton Ordenar
5	Verificar procesos de Marketing y publicidad	Asesor Kaizen	Seiri Seleccionar
6	Actualizar los métodos de servicio al cliente.	Administrador	Seiton Ordenar
7	Asesoría de experto en redes sociales.	Asesor Kaizen	Seiketsu Estandarizar
8	Plan de incentivos por ventas	Administrador	Seiso Limpieza
9	Instalas software de facturación adquirido.	Gerente	Shitsuke Disciplina
10	Buscar convenios con empresas	Gerente	Seiketsu Estandarizar
11	Atraer nuevos socios inversionistas	Gerente	Seiton Ordenar
12	Estudiar nueva ubicación más concurrida	Administrador	Seiso Limpieza
13	Crear página web	Asesor Kaizen	Seiketsu Estandarizar
14	Inspección de procesos	Gerente	Seiso Limpieza
15	Retroalimentación	Asesor Kaizen	Seiton Ordenar

16	Eliminación de elementos innecesarios	Asesor Kaizen	Shitsuke Disciplina
17	Lista de chequeo	Gerente	Shitsuke Disciplina
18	Inspección de procesos	Asesor Kaizen	Shitsuke Disciplina
19	Retroalimentación	Asesor Kaizen	Shitsuke Disciplina

Nota. Elaboración propia

Tabla 10.

Entorno de la empresa Fotocolombia Tunja.

Socios claves	Actividades	Propuestas de Valor	Atención al cliente	Tipo de clientes
Salones de eventos Comercio en general que necesite publicidad. Hoteles y eventos de turismo.	Grabación de eventos sociales, bodas, primeras comuniones, foto estudio para bebés, diseño e impresión fotográfica.	Entrega a Domicilio, la mayor eficiencia y eficacia en la entrega de los productos, calidad y un buen servicio.	Diferentes canales de atención, redes sociales, punto presencial y página web. Productos entregados a domicilio.	Nuestros clientes, familias colombianas, iglesias, empresas de todas las actividades. Todos los estratos sociales.
Recursos	Canales	Costo	Fuente de Ingresos	
Humano. Tecnológico Material y equipo fotográfico Software de diseño y edición Recursos financieros	La entrega de los productos y servicios se maneja en punto presencial, vía correo electrónico WhatsApp y con empresa transportadora	Los mejores equipos para diseño producción e impresión. Materiales y equipos de la mejor calidad. (Computadores, luces, impresoras, cámaras fotográficas, drones, video cámaras) En cuanto a infraestructura un local más amplio y adecuado para la labor.	Foto documentos, eventos sociales, videos publicitarios, estudios fotográficos 15 años y bodas. Photobook bebés Impresión/restauración de fotografías Pendones. Mugs Álbumes fotográficos	

Nota. Elaboración propia

Tabla 11.

Objetivos y estrategias de producción y promoción de productos.

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Presupuesto			Responsable
				2024	2025	2026	
Promoción de productos a mayor escala para recuperar y atraer nuevos clientes.	Estrategia de producto	Crear un nuevo portafolio de productos y servicios con análisis y ayuda de expertos en comercialización.	Aumento en los índices de ventas productos	\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	\$ 4.000.000	Gerente, Asesor Kaizen y Diseñador.
		Buscar nuevas tendencias de productos con alta influencia en los clientes, complementar con otros productos.	Aumento en la variedad de productos y en la producción				
		Hacer convenios interinstitucionales con empresas fotográficas.	Beneficios a través de convenios con las demás empresas. Pueden ser aliados y no competencia.				
		Actualizar los equipos fotográficos y de diseño ya que son el eje de la producción.	Aumento de la calidad y disminución en los tiempos de producción.				

Nota. Elaboración propia

La promoción de un producto es esencial para su venta. Por ello, Fotocolombia aumentará la variedad de sus productos y servicios para ofrecer una gama más amplia a sus clientes. Esta estrategia tendrá un costo total de \$10.500.000 para los años 2024 a 2026 y los responsables serian el Gerente, asesor Kaizen y los diseñadores.

Tabla 12.

Objetivos y estrategias sobre precios.

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Presupuesto			Responsable
				2024	2025	2026	
Fijar precios cómodos para el cliente de beneficio para la empresa.	Estrategia de precios.	Descuento por afiliación a la empresa en eventos sociales, estudio de bebés, y foto documento.	Número de afiliados.	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.800.000	Gerente
		Con un promedio de cinco tomas fotográficas al mes la sexta gratis.	Índice de obsequios.				
		Obsequio por inscripción de foto estudio mensual de bebés.	Métricas de tomas de foto estudio.				

Nota. Elaboración propia

Fotocolombia tiene como estrategia de mercado fijar incentivos y precios más cómodos. Para ello, implementará un sistema de afiliación que permita a los clientes seleccionar paquetes con descuentos. En el caso de estudios para bebés, la estrategia es ofrecer un descuento atractivo para que los clientes contraten el estudio completo del bebé hasta cumplir el año. El presupuesto proyectado para esta estrategia es de \$9.300.000 para los años 2024, 2025 y 2026.

Tabla 13.

Objetivos y estrategias sobre el mercado.

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Presupuesto			Responsable
				2024	2025	2026	
Incentivar la ampliación en el mercado aumentar los sucursales y puntos virtuales.	Estrategia de mercado	Atraer los clientes por medio de publicidad y volanteo en los sectores predominantes para los clientes, al norte y oriente de la ciudad.	Publicidad en radio y volantes, publicidad en página web y redes sociales.	\$ 3.000.000	\$ 5.500.000	\$ 7.000.000	Gerente, Asesor Kaizen
		Establecer un servicio en envío de fotos por página web y entrega del producto a domicilio.	Registro de numero de entrega de domicilios.				
		Pagar un estudio de factibilidad	Análisis de los resultados del estudio:				

		para crear nuevos negocios.					
--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia

Como parte de su estrategia de mercado, Fotocolombia planea aumentar el número de sucursales en Boyacá y mejorar la capacidad de sus sitios de atención virtual para recibir archivos fotográficos. Para ello, realizará trabajo de campo para encontrar locales en sectores de amplia concurrencia. El presupuesto proyectado para estas tareas es de \$15.500.000 para el periodo 2024-2026.

Tabla 14.

Objetivos y estrategias sobre el reposicionamiento de la marca.

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Presupuesto			Responsable
				2024	2025	2026	
Posicionar nuevamente el nombre de la marca entre las mejores	Estrategia publicitaria y de descuentos.	Planificar una serie de incentivos por servicios requeridos un producto adicional por menor costo	Métricas de ganancias sobre privilegios a los clientes.	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 5.200.000	Gerente, Asesor Kaizen.
		Reforzar el tema de redes sociales con personal experto en <u>marketing digital</u> .	Medición de la actividad en redes, seguidores.				
		Hacer convenios con proveedores para que usen los servicios de la empresa y	Resultados positivos de convenios con empresas del sector.				

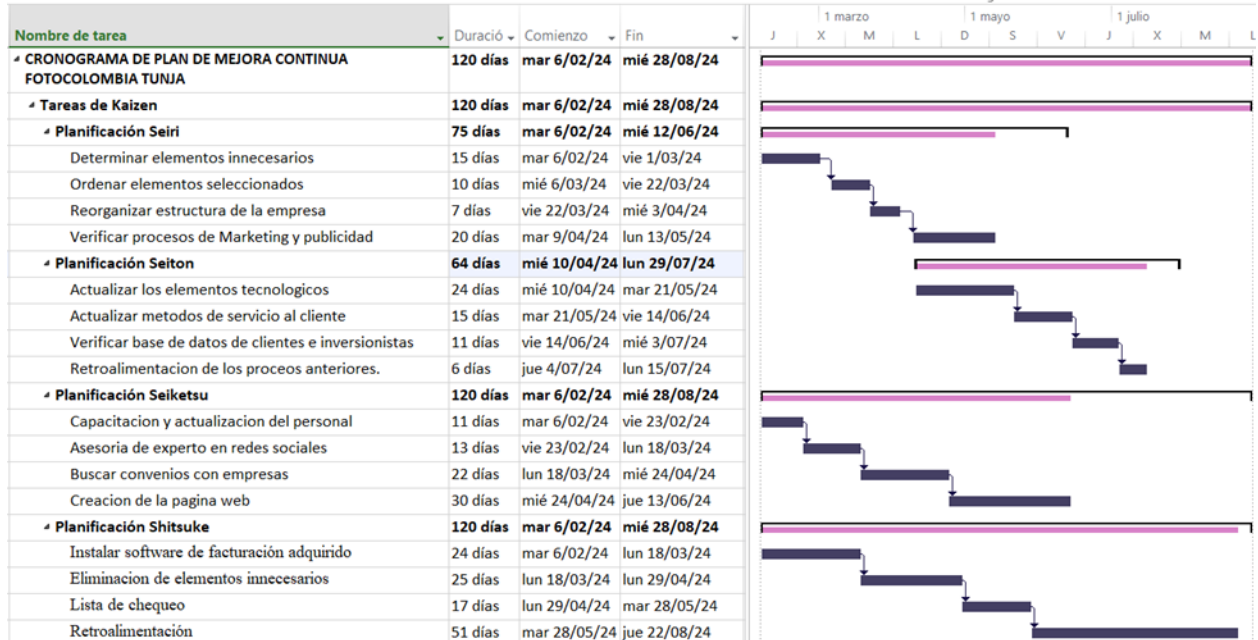
		hagan parte de ella.					
--	--	----------------------	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia

La marca Fotocolombia ha sufrido un fuerte impacto por la crisis. Para recuperarla, la empresa planea integrar a otras empresas para realizar convenios de apoyo mutuo. También es esencial integrar a expertos en marketing digital para lograr estos objetivos. El costo estimado para esta iniciativa es de \$14.000.000 para el período 2024-2026.

Figura 25

Cronograma 2024 Tareas Plan de Mejora Fotocolombia

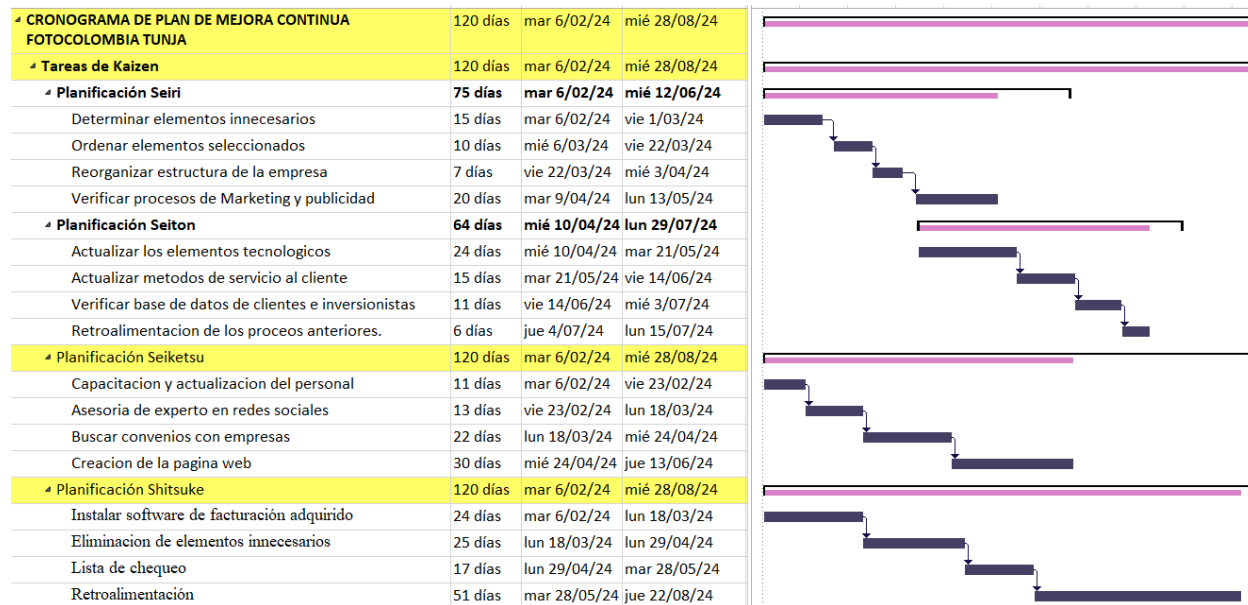


Nota. Elaboración propia

El cronograma está basado en las condiciones encontradas actualmente en la empresa Fotocolombia Tunja, se proyecta una reorganización a partir del año 2024, inicialmente se pretende cambiar la estructura y procesos actuales aplicando mejoras mediante Kaizen. Dentro de los puntos más importantes que reflejan continuidad en los procesos, asesoría de expertos en redes, realizar convenios con empresas, buscar la inversión con nuevos socios, verificación continua de procesos y de estos la retroalimentación.

Figura 26

Cronograma 2024 Tareas criticas Plan de Mejora Fotocolombia.



Nota. Elaboración propia

La ruta de tareas criticas pueden representar retrasos para el proyecto, resaltadas están la planificación Kaizen, planificación de Seiketsu y la planificación según Shitsuke. Tener perfiladas estas tareas es prioridad para el éxito del proyecto.

Nivel de Impacto

Las empresas de fotografía generan un impacto en diferentes sectores, entre ellos el económico, social y ambiental. Las empresas de esta actividad generan ingresos fiscales y contribuyen al desarrollo económico.

Impacto económico

En términos de empleo, Fotocolombia emplea a fotógrafos, asistentes de fotografía, editores de fotografía, diseñadores gráficos, impresores y otros profesionales. Este empleo genera ingresos para las personas y sus familias, y contribuye a la dinamización de la economía.

Desde el punto de vista fiscal, las empresas fotográficas pagan impuestos sobre la renta, impuestos sobre las ventas y otros impuestos. Estos impuestos contribuyen a financiar los servicios públicos, como la educación, la salud y la infraestructura.

En cuanto al desarrollo económico, Fotocolombia ha contribuido a la creación de nuevos productos y servicios, lo que estimula la innovación y el crecimiento económico.

Impacto social

Fotocolombia como empresa del sector también tienen un impacto social positivo en la sociedad, ya que proporciona una forma de expresión creativa, documenta la historia y la cultura, y promueve la educación y la comprensión.

En términos de expresión creativa, las empresas de fotografía brindan a las personas la oportunidad de expresarse a través de la imagen. Esto puede ayudar a las personas a comunicar sus ideas, emociones y experiencias de una manera única y personal.

Para la educación, las empresas como Fotocolombia pueden promover la educación y la comprensión. Esto puede hacerse a través de la enseñanza de la fotografía, la organización de exposiciones y la publicación de libros y revistas de fotografía.

Impacto ambiental

El impacto ambiental se mide por la utilización de recursos naturales, generan residuos y pueden emitir contaminantes.

Las empresas de fotografía utilizan materiales como papel, plástico y energía. Es importante direcciona al mínimo el consumo de recursos naturales. Referente a los residuos, las empresas de fotografía generan residuos fotográficos, químicos de revelado, envases y embalajes. Es importante reciclar y reutilizar residuos.

Emisión de contaminantes, como gases de efecto invernadero y compuestos orgánicos volátiles se deben dejar de usar para no afectar el medio ambiente, se deben tomar las siguientes medidas:

Utilizar materiales reciclados o renovables.

Reducir su consumo de energía.

Reciclar y reutilizar sus residuos.

Compensar sus emisiones de gases de efecto invernadero.

Tomando medidas para reducir su impacto económico, social y ambiental, Fotocolombia pueden contribuir a crear una sociedad más sostenible.

Conclusiones

Kaizen es aplicable al mejoramiento de los procesos de cualquier modelo de empresa, permiten reorganizar o proyectar calidad mejorando en todos los aspectos de la organización.

Kaizen aporta valor agregado con efectos serios, los esfuerzos tienen que ser una cadena de continuidad para lograr resultados.

La empresa Fotocolombia Tunja como empresa de fotografía, tiene amplias posibilidades de crecimiento económico acentuando el marketing digital e ingresando de lleno a opciones digitales de mercado a través de redes sociales y pagina web.

Como principio de colaboración tenemos que el trabajo en equipo es la estructura de este principio, conjugar el trabajo de todos los involucrados conlleva a tener menos dificultad en los procesos disminuyendo los riesgos.

El plan de mejora continua depende del análisis de los procesos y de un seguimiento continuo a los mismos, actualmente las organizaciones implementan diferentes métodos para llevar a cabo las mejoras.

Referencias

- Bahit, E. (2012). *Scrum y eXtreme Programming para Programadores* . Buenos Aires, Argentina: safe creative.
- BANCO MUNDIAL. (17 de Febrero de 2021). <https://www.bancomundial.org>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org>: <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Becerra Soto, J. d. (2003). *Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa*.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2020). *Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas*. Lima: 4ta edición .
- Camara de Comercio de Tunja. (2023). <https://cctunja.org.co/>. Obtenido de <https://cctunja.org.co/>: <https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>
- Delers, A. (2020). *La filosofía del Kaizen*. Titivillus.
- Deming, W. (1986). *Fuera de la Crisis*. MIT.
- Drumond, C. (2023). <https://www.atlassian.com/>. Obtenido de <https://www.atlassian.com/>: <https://www.atlassian.com/es/agile/scrum#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20scrum%3F,de%20valores%2C%20principios%20y%20pr%C3%A1cticas.>
- Factorial. (5 de Junio de 2022). <https://factorial.mx/>. Obtenido de <https://factorial.mx/>: <https://factorial.mx/blog/plan-mejora-continua-empresa/>
- Gerencie.com. (11 de marzo de 2022). <https://www.gerencie.com/>. Obtenido de <https://www.gerencie.com/>: <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Gomez, L., Martínez, J., & B, M. (2006). *Política Pública y creación de empresas en Colombia*.

Guía del SBOK Cuarta Edición. (2022). *Guía del SBOK Cuarta Edición* (4ta. ed.). Avondale, Arizona: VMEdU, Inc.

<https://proyectosagiles.org>. (2020). <https://proyectosagiles.org>. Obtenido de

<https://proyectosagiles.org/>: <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

Martins, J. (12 de Enero de 2022). <https://asana.com>. Obtenido de <https://asana.com>:

<https://asana.com/es/resources/what-is-timeboxing>

Montes Orozco, A. (2019). *Scrum para no informáticos*. Madrid: 2da Edición.

Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *Compitiendo por diseño: el poder de la arquitectura organizacional*.

Project Management Institute. (2021). *PMBOK Project Management Institute*. Newtown Square:

PA: Instituto de Gestión de Proyectos.

Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de*

Proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, Inc.

Revista Semana. (7 de Julio de 2021). <https://www.semana.com>. Obtenido de

<https://www.semana.com>: <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/estason-las-empresas-reconocidas-en-colombia-que-entraron-en-crisis-y-estan-en-riesgo-de-quebrar/202138/>

Rockcontent. (9 de Noviembre de 2019). <https://rockcontent.com/>. Obtenido de

<https://rockcontent.com/>: [https://rockcontent.com/es/blog/metodo-](https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kaizen/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Kaizen%20tiene%20por,la%20mercadotecnia%20en%20la%20actualidad.)

[kaizen/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Kaizen%20tiene%20por,la%20mercadotecnia%20en%20la%20actualidad.](https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kaizen/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Kaizen%20tiene%20por,la%20mercadotecnia%20en%20la%20actualidad.)

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2021). *Scrum*. Redmond: Microsoft Press.

Tejera Ortega, A. (2022). <https://qinnova.uned.es/>. Obtenido de <https://qinnova.uned.es/>:

<https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/Mejorar>

Wikipedia. (Mayo de 2023). <https://es.wikipedia.org>. Obtenido de <https://es.wikipedia.org>:

https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19

Anexos

Anexo A. Entrevista al Gerente de Fotocolombia Tunja.

1. ¿Cómo impactó la crisis del COVID-19 en los ingresos de su empresa y cuáles fueron sus primeras medidas para afrontar este desafío? RTA. Por el encierro y la indecisión de las autoridades, no se sabía a qué atenernos el comercio fue el más afectado por la mala toma de medidas y esperando que pasara la emergencia no se tomaron medidas.

2. ¿Cuáles son los artículos que más se movían en la empresa en cuanto a ganancias antes de la pandemia? RTA. Lo que más dejaba antes de la pandemia en el año 2019 era la foto documento, que se trabaja todos los días con un promedio de 50 tomas diarias y en segundo lugar estaban los eventos sociales con un promedio de tres (3) al mes y en el mes de diciembre salían cuatro (4).

3. ¿Al inicio y durante la pandemia cual fue el comportamiento de los dos artículos principales, la foto documento y los eventos sociales? RTA. Respecto a la foto documento y eventos sociales las ventas bajaron en un 90% en el año 2020 al inicio de la pandemia, el confinamiento duro como siete meses y era insostenible mantener la sede principal ubicada en la plaza de Bolívar de la ciudad de Tunja, fue entonces cuando se cambió de ubicación a un local más económico al lado del hotel hunza.

4. ¿Implementaron cambios en su presupuesto y proyecciones financieras debido a la incertidumbre generada por la pandemia? RTA. Si se implementaron cambios, toco prescindir de los colaboradores además de entregar el local que se tenía, se quedó debiendo sin producir y a los proveedores también.

5. ¿Qué estrategias adoptaron para preservar la liquidez y asegurar la sostenibilidad financiera durante la crisis? RTA. No se aplicó ninguna estrategia de mercadeo, los eventos sociales fueron cancelados y los clientes tenían otras prioridades como sobrevivir y alimentarse en el encierro.

6. ¿Revisaron y ajustaron sus precios, ofertas o estrategias de ventas para adaptarse a la nueva situación del mercado? RTA. No estábamos preparados para la virtualidad, siempre se manejó todo directamente y fue imposible usar estrategias porque no teníamos conocimiento de acoplarnos al mercado o dificultad de la pandemia.

7. ¿Exploraron nuevas fuentes de ingresos o diversificaron su oferta de productos servicios como respuesta a la crisis? RTA. Se hizo el intento de trabajar con otra fuente de ingresos claro que sí, pero no es lo mismo manejar un mercado en el que tienes experiencia a empezar uno nuevo de ceros y con la adversidad de la pandemia, además.

8. ¿Cómo manejo las obligaciones existentes durante la crisis, como arriendo, nomina, préstamos bancarios o líneas de crédito? RTA. Los bancos dieron plazos en cuanto a arriendo se entregó el local y todo los equipos y mobiliario toco llevarlo para la casa hasta que inicio algo que llamaron la reactivación económica, pero nada volvió a ser lo mismo.

9. ¿Negociaron con sus acreedores o instituciones financieras para obtener términos de pago más flexibles o aplazamientos? RTA. Las obligaciones financieras siempre serán obligaciones, demasiado tiempo de encierro obligo a cerrar temporalmente, proto de tener ingresos a diario se pasó a tener cero.

10. ¿Optaron por solicitar algún tipo de ayuda gubernamental o programa de alivio financiero para enfrentar sus compromisos crediticios? RTA. Se tocaron muchas puertas empezando por familiares y pasando por el gobierno, en lo gubernamental tocaba tener un

número de personas en nómina que ya no era posible tener además las ayudas a mi parecer fueron para ayudar a gente cercana a los políticos y nada más.

11. ¿Qué medidas se tomaron en relación con el personal y nómina para responder a la crisis? RTA. Ninguna medida para mantenerlos no era posible.

12. ¿Implementaron recortes salariales, reducción de horas de trabajo o suspensiones temporales de contratos como parte de su estrategia de ahorro? RTA. No, toco cerrar definitivamente.

13 ¿Cómo abordaron las preocupaciones y necesidades de sus empleados durante este período? RTA. Al principio se implementó un sistema de ayuda con ahorros que se tenían, pero cuando la emergencia se alargó y todo eran perdidas definitivamente nos dimos a la tarea de cortar todo gasto.

14. ¿Cómo aseguraron la continuidad de la operación mientras enfrentan restricciones y desafíos económicos? RTA. No fue posible

15. ¿Qué estrategias implementaron para preparar la recuperación económica y aprovechar nuevas oportunidades a medida que la situación mejoraba? RTA. Hasta ahora fue posible volver a empezar actividad comercial en forma con un local pequeño, pero ahí vamos.

16. ¿Qué piensa del Plan de Mejora continua para su empresa? RTA. La verdad no tenía conocimiento sobre el tema, pero ahora veo los beneficios que se pueden llegar a obtener gracias a las nuevas formas de hacer empresa.